



جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة اعمال

تحت عنوان

دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية

والتكوين UNPEF أدرار-نموذجا

من إعداد الطلبة:

- أحمد محمد

- بسود مبارك

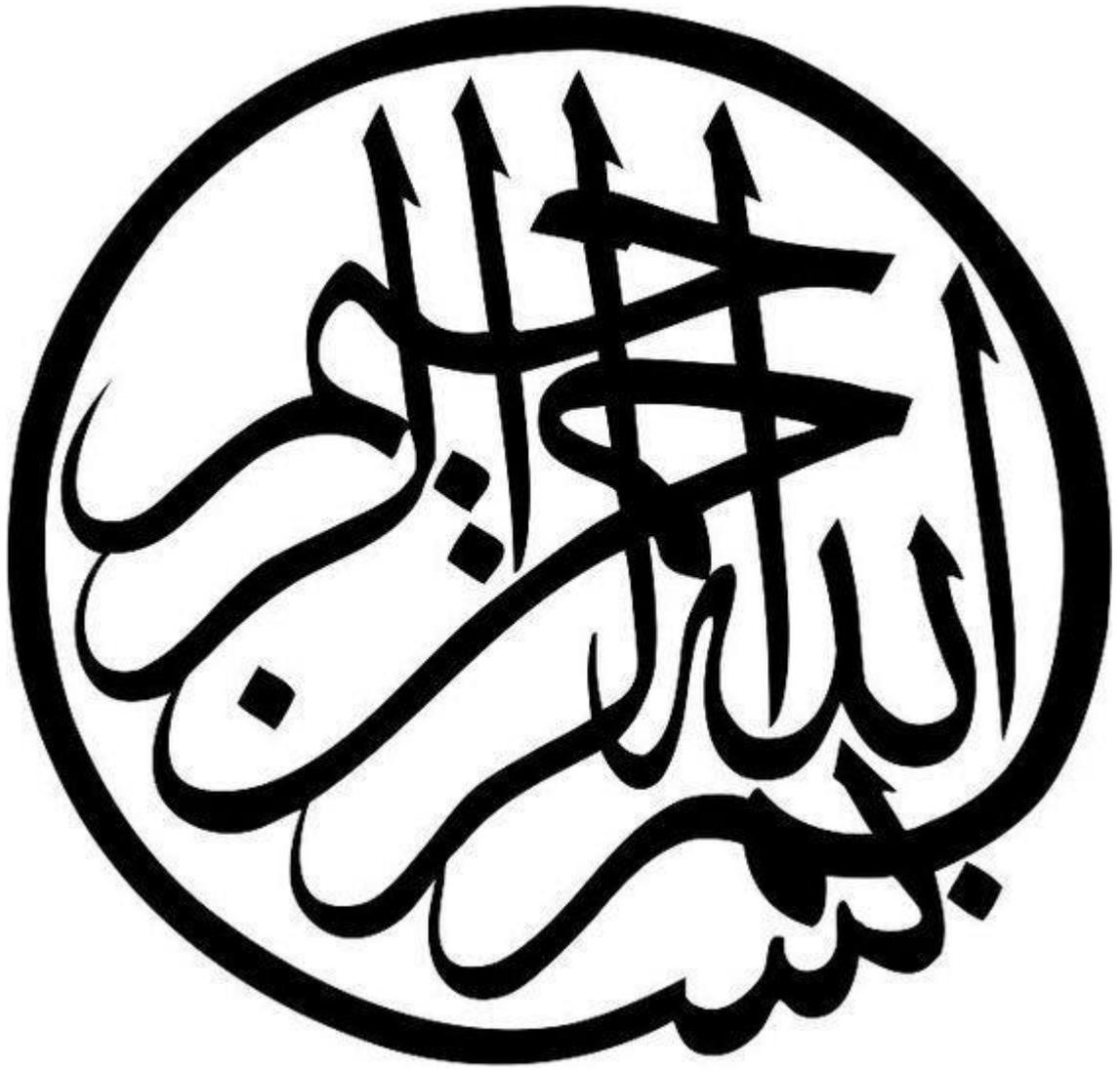
لجنة المناقشة:

- د. حروشي جلول..... رئيسا

- د. علاي قتيحة..... مشرفا

- د. عزيزي احمد عكاشة..... ممتحننا

الموسم الجامعي 2019-2020



شكر و عرفه ان

الحمد لله المعين لعبده

نعمده كثيرا بجلال قدره و عظيم سلطانه

و صدق بيانه الذي هدانا و وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع
أتقدم بأسمى العبارات و خالص التقدير و الامتنان إلى من قال فيهما
عز و جل: " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة، و قال ربي ارحمهما
كما ربياني صغيرا".

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا
العمل

وأتوجه بعظيم الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة

"د. علائي فتيحة"

على جميل صبرها ورحابة صدرها، و عظيم ذائمتها ، و مجهوداتها
الجبارة، و توجيهاتها الحكيمة

التي كان لها الأثر في إنجاز هذه الدراسة نسأل الله تعالى أن يبرئها
ذخرا لطلاب العلم و نبراسا يستضاء به في و أن يد يم عليه الصحة و
العافية.

فدمت يا أستاذة ودام معك العطاء

فه ألفه تحية احترام شكر و تقدير....أستاذة

الإهداء

إلى روح جدتي واختي الطاهرتين... رحمهما الله

وأسكنهما فسيح جنانه.

إلى من مهما قلت، ومهما كتبت، ومهما فعلت فن أوفيهما
حقهما، فهما من تعبنا من أجل راحتني، وشقيا من أجل سعادتي،
ووفرا لي كل ما أحتاج في هذه الدنيا: الوالدين العزيزين

أطال الله عمرهما ورزقهما الصحة والعافية-.

إلى الذين يشكلون جزءا من كياني، واتقاسم معهم أجواء المحبة
الاسرية الإخوة والأخوات الأعزاء... وكل العائل الكريمة

إلى من أحمل معهم أجمل الذكريات: براعم العائل أبناء إخوتي

كل باسمه ...

إلى من جعلتها قدوة حياتي.... فمت الإنسانية والأخلاق

رحمة

Byhanderi

الإهداء

إلى:

الوالدين الكريمين.

زوجتي وابنتي

جميع عائلتي

أصدقائي وزملائي

مبارك

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
اهداء	
شكر وعرفان	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	(أ-ث)
الفصل الأول: قراءة نظرية في متغيرات الدراسة.....	5
تمهيد الفصل الاول	6
المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية.....	6
المطلب الاول: مفاهيم حول القيادة التحويلية.....	6
الفرع الاول: تعريف القيادة التحويلية.....	6
أولاً: تعريف القيادة.....	7
ثانياً: تعريف القيادة التحويلية.....	8
الفرع الثاني: أهداف القيادة التحويلية وأهميتها.....	8
أولاً: أهداف القيادة التحويلية.....	8
ثانياً : أهمية القيادة التحويلية.....	9
الفرع الثالث: ابعاد ومزايا القيادة التحويلية.....	9
أولاً: ابعاد القيادة التحويلية.....	10
ثانياً: مزايا القيادة التحويلية.....	11
الفرع الرابع: خصائص ووظائف القائد التحويلي.....	11
أولاً: خصائص القائد التحويلي.....	12
ثانياً: وظائف القائد التحويلي.....	12
المطلب الثاني: ماهية الأهداف الاستراتيجية.....	12
الفرع الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية وأهميتها.....	12
أولاً: مفهوم الأهداف الاستراتيجية	13
ثانياً: أهمية الأهداف الاستراتيجية.....	14
الفرع الثاني: خصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة ومجالاتها.....	15

15.....	أولاً: خصائص الأهداف الاستراتيجية.....
15.....	ثانياً: مجالات الأهداف الاستراتيجية.....
16.....	الفرع الثالث: تصنيفات الأهداف الاستراتيجية وأساليب وضعها.....
16.....	أولاً: تصنيفات الأهداف الاستراتيجية.....
17.....	ثانياً: أساليب وضع الأهداف الاستراتيجية.....
18.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع.....
18.....	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معاً.....
19.....	المطلب الثاني: دراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة.....
19.....	أولاً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية.....
21.....	ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير الأهداف الاستراتيجية.....
23.....	المطلب الثالث: المساهمة الجديدة في الموضوع.....
24.....	خلاصة الفصل.....
25.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
26.....	مقدمة الفصل الثاني.....
26.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة.....
26.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
26.....	ولاً: متغيرات الدراسة.....
28.....	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.....
28.....	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
30.....	لمطلب الثاني: تصميم واختبار وتطبيق أداة الدراسة.....
30.....	أولاً: تصميم أداة الدراسة.....
30.....	ثانياً: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....
40.....	ثالثاً: تطبيق ادو الدراسة.....
41.....	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
41.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية.....
44.....	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
44.....	تحليل نتائج المحور الأول.....
48.....	تحليل نتائج المحور الثاني.....
52.....	المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات.....
52.....	مناقشة واختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....

58.....مناقشة واختبار الفرضية الرئيسية الثانية

63.....خلاصة الفصل الثاني

خاتمة(ج-خ)

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1- الفصل الأول		
جدول 1:	يبين اساليب وضع الاهداف الاستراتيجية	17.....
2- الفصل الثاني		
جدول 1:	يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجع منها ونسبة الاستجابة	30.....
جدول 2:	يبين درجات الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي	32.....
جدول 3:	يبين مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات مقياس ليكرت الخماسي	32.....
جدول 4:	يوضح الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية	33.....
جدول 5:	يوضح الاتساق الداخلي لبعء التأثير المثالي	35.....
جدول 6:	يوضح الاتساق الداخلي لبعء الاستثارة الفكرية	35.....
جدول 7:	يوضح الاتساق الداخلي لبعء التحفيز الالهامي	36.....
جدول 8:	يوضح الاتساق الداخلي لبعء الاعتبارية الفردية	37.....
جدول 9:	يوضح الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الاستراتيجية	37.....
جدول 10:	يوضح الاتساق الداخلي لمجال المسؤولية الاجتماعية	39.....
جدول 11:	يوضح الاتساق الداخلي لمجال التطوير الإداري للنقابة	39.....
جدول 12:	يوضح الاتساق الداخلي لمجال النمو	40.....
جدول 13:	يوضح الاتساق الداخلي لمجال تغيير اتجاهات المنخرطين	41.....
جدول 14:	يبين معاملات الثبات لمحاور الدراسة بطريقة الفاكرباخ	41.....
جدول 15:	يبين توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية وتمثيلها البياني	46.....
جدول 16:	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التأثير المثالي	46.....
جدول 17:	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستثارة الفكرية	47.....
جدول 18:	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز الالهامي	48.....
جدول 19:	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبارية الفردية	49.....
جدول 20:	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المسؤولية الاجتماعية	51.....
جدول 21:	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطوير الإداري للنقابة	52.....
جدول 22:	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمو	53.....
جدول 23:	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تغيير اتجاهات المنخرطين	54....
جدول 24:	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس	55.....

- جدول 25: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر56
- جدول 26: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي57
- جدول 27: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة57
- جدول 28: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.....58
- جدول 29: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الانخراط....59
- جدول 30: اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية60
- جدول 31: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير التأثير المثالي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية61
- جدول 32: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الاستثارة الفكرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية62
- جدول 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير التحفيز الإلهامي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية62
- جدول 34: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الاعتبارية الفردية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية63

فهرس الاشكال:

الشكل	العنوان	رقم الصفحة
		27.....
شكل توضيحي 1:	يبين نموذج الدراسة.....	

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الصيغة الالكترونية والنهائية لأداة الدراسة (الاستبيان)
02	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

مقدمة

أصبحت منظمات الاعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم بدقة كافية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أداءها بشكل مستمر باحثاً بذلك على زيادة التغيرات التي تحصل، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير من المنظمة. إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها الأهداف الاستراتيجية.

الإشكالية

بناء على ما سبق ومن أجل محاولة التعمق في دراسة الأهداف الاستراتيجية والتعرف على تأثير القيادة التحويلية على تحقيقها قمنا بوضع الإشكالية التالية:

هل تؤثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار؟

وللتوصل الى حل هذا الاشكال قمنا بتجزئته الى التساؤلات الفرعية التالية:

ما الإطار النظري للقيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية؟

ما هو واقع تطبيق القيادة التحويلية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار؟

ما علاقة القيادة التحويلية بأبعادها الأربع بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار؟

فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على فرضيتين رئيسيتين هما على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات الانخراط في النقابة)

2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $0.05 = \alpha$

مبررات اختيار الدراسة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم تكن بمحض الصدفة إنما هي راجعة للأسباب التالية:

✚ اثناء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية.

✚ التعرف على أهم المعلومات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

✚ الرغبة الشخصية في محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية على تحقيق الاهداف

الاستراتيجية.

✚ مطابقة الموضوع للتخصص.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي ونوضح ذلك

على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع لدى المنظمات.
- إفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

ثانياً: الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في أداء المنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا معالجة نقاط الضعف.
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعياً لمواجهة تحديات المستقبل.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية.
- التعرف على واقع القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار.
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: 2020/02/02 الى 2020/05/31.
- الحدود المكانية: نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار.
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة حالة التي تعتمد على جمع بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلية باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية، ضف الى ذلك صعوبة الاتصال المباشر بالمنخرطين لدى النقابة او حتى اعضاء المكتب وذلك بسبب الموضوع الراهن الذي تعيشه البلاد إثر وباء كورونا.

تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتجزئة بحثنا هذا الى فصلين، في الفصل الاول المعنون ب قراءة في متغيرات الدراسة والمقسم بدوره الى مبحثين، عرجنا في المبحث الاول على المفاهيم الاساسية المتعلقة بالقيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعرض بعض الدراسات السابقة في الموضوع.

أما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم فيه عرض النتائج المتوصل اليها من خلال الاستبانة وتحليلها.

الفصل الأول:

قراءة نظرية في متغيرات الدراسة

تمهيد:

تعيش المنظمات في وقتنا الراهن أوضاع مضطربة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو غيرها، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به. الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الذي من شأنه تحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد، إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لا يتوقف على اعداد الخطط والسياسات بل يتعدى ذلك الى وجود قائد كفء يشرف على سيرورة عمل المؤسسة وذلك بتغييره لطريقة العمل من حين الى آخر والدفع بالعاملين الى الامام بتحفيظهم، وهو ما يمكن تسميته بالقيادة التحويلية.

حيث سنحاول في هذا الفصل الوقوف على اهم المفاهيم النظرية والادبيات التطبيقية المتعلقة بالقيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية من خلال بحثين

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع الدراسة

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية

ان تأسيس أي مؤسسة اقتصادية حكومية كانت او خاصة يعود الى دافع ما او غرض ما حيث تسعى المؤسسة جاهدة للوصول الى ما تصبوا اليه وكذا تلبية حاجيات زبائنهم من الداخل والخارج، ويتمثل ذلك في الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويصعب تحقيق هذه الاخيرة في غياب قيادة فعالة. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق الى ماهية القيادة التحويلية، اهميتها ومعرفتها ابعادها في المطلب الأول، والوقوف على مفهوم الاهداف الاستراتيجية، أهميتها، خصائصها ومجالاتها ضمن المطلب الثاني.

المطلب الاول: مفاهيم حول القيادة التحويلية

الفرع الاول: تعريف القيادة التحويلية

أولاً: تعريف القيادة

لغة: القيادة لغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائد من الإبل التي تقدم الإبل وتألّفها والاسم من ذلك كله القيادة والانقياد هو الخضوع. (المصري، 2016، صفحة 17) منقول عن (ابن منظور، 1994، ص370)

اصطلاحاً: تباينت التعاريف التي تخص مصطلح القيادة بتباين المنظور الفكري لها وسنوجز بعض التعريفات التي تخص هذا المفهوم من منظور الفكر الإداري:

- القيادة هي القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف (ابراهيم، 1982، صفحة 20)
- وهي العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه او التأثير في أفكار ومشاعر اخرين او سلوكهم من اجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات افراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها (عبدالحميد، 1994، صفحة 21)
- وهي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة واهداف الفرد (العدلوني، 2000، صفحة 18)
- حسب (همفل وكونر 1957) " القيادة عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك" (الطراونة، 2012، صفحة 123)

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد برينز (Burns) في كتابه " القيادة " سنة 1978 حيث وصف القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول الى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. (عياصرة و محمد ، 2006، صفحة 158)

حيث يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين (الغامدي س.، 2001، صفحة 72)

كما تعني القيادة التحويلية مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل (سيد، 1996، صفحة 31)

وهي: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم (السلمي، 1996، صفحة 372)

ويرى (Cardona) أنها: القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عياصرة و حجازين، 2006، صفحة 78)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القيادة التحويلية هي تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفزهم، معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف المسطرة انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

الفرع الثاني: أهداف القيادة التحويلية وأهميتها:

أولاً: أهداف القيادة التحويلية

حدد (Lethwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي (حسون، 2016، صفحة 35،36):

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية :

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير

- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافةً إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات

- تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف

ثانياً : أهمية القيادة التحويلية

- أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي (الغامدي ع.، 2011، صفحة 21) :
- ✓ القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
 - ✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛
 - ✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
 - ✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

الفرع الثالث: ابعاد ومزايا القيادة التحويلية

أولاً: ابعاد القيادة التحويلية

حددت معظم الدراسات السابقة أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية كما صنفها (Bass) وهي كالآتي :

1- التأثير المثالي أو النموذجي

ويطلق عليه أيضا (التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية) ويعني حسب (Bass, 1994) امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وحسب (Woods 2003) يحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد و ممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه (الغزالي، 2012، صفحة 27) كما يشارك القائد التحويلي في الأخطار التي يتعرض لها مرؤوسيه ، ويحرص على أن يكون متوافق معهم وليس متسلطا في تصرفاته ومواقفه ، فضلا على أنه يعمل على التمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكية ، ويدعم الجانب المعنوي للعاملين ويتقاضي استخدام القوة التي بحوزته من أجل تحقيق أي مصالح شخصية ؛ مما يجعله يحظى باحترام وإعجاب وثقة مرؤوسيه ، والذي ينعكس على مستوى أداء العمل ويدفع المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم ، ويحققوا أكثر مما هو متوقع منهم (مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي بالقاهرة، 2019، صفحة 7)

2- الحافز الإلهامي:

ويطلق عليه أيضا (الدافع الإلهامي) يراه (Bass&Avolio 1994) العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

اما (Woods, 2003) فيعرفه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه"

وتشمل الأساليب التحفيزية عند (Avolio, 1994) عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (الغزالي، 2012، صفحة 30)

أي ان القادة التحويلين يتصرفون بطرق تستثير اتباعهم وتولد لديهم الحماس والتحمي والانشغال برؤية واهداف مشتركة (برقعان، صلاح، و سعيد، 2013، صفحة 31)

3- استثارة الفكرية، أو التحفيز الذهني:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل (درويش، 2009، صفحة 107) وتعني حسب (Bass 1994) قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها، ويقصد بها (krishnan1998) إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (الغزالي، 2012، صفحة 28).

4- الاعتبارية الفردية:

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والاطراء (درويش، 2009، صفحة 107) وتعني حسب (Bass 1994) اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها (Avolio,etal,1991) ايلاء القائد الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست وأحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (الغزالي، 2012، صفحة 29) ويرى (kirkbride, 2006) ان هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية هي (الرقب، 2010، صفحة 17):

- إدراك الاختلاف بين الافراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف
- الاستماع الجيد للمرؤوسين
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر
- الترويج لفكر التطوير الذاتي

ثانيا: مزايا القيادة التحويلية:

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليون اوجزها (حسون، 2016، صفحة 46)

فيما يلي:

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.
- يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية

الفرع الرابع: خصائص ووظائف القائد التحويلي

أولاً: خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي عليه أن يحوز على عدد من الخصائص من أبرزها ان يكون (الفليتية، 2014، صفحة 20):

- صاحب رؤية مستقبلية : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلاً، وكيف تبلغه.

- متمكن في الاتصال : قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين على قدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

- ذو مصداقية : إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.

- ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم

ثانياً: وظائف القائد التحويلي:

حددت (الفليتية، 2014، صفحة 22) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

- يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

- يشرف على إدارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

- يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي : ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

- يُشرف على إدارة المفاجآت: على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

- يُدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

- إدراك الحاجة للتغيير، تقديم رؤية مستقبلية، تقديم نموذج للتغيير

المطلب الثاني: ماهية الأهداف الاستراتيجية

تعد الأهداف الاستراتيجية من أكبر المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة، ذلك أن الإخفاق في تحديدها والعمل على تحقيقها هو إخفاق للمنظمة ككل، لذلك فهي من الأهمية بمكان ضمن الخطة الاستراتيجية كونها تأتي آخرا بعد تحديد الرؤية والرسالة وقيم المنظمة، ومنه فإن تحديد الأهداف الجيدة يتطلب معرفة خصائصها والياتها وأساليب وضعها وأنواعها وكل ما يتعلق بها وهو ما سنتطرق له خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية وأهميتها

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية معا لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزءا من تصميمها، لذلك جهد الباحثون في طرح آراءهم عن مضمون الأهداف بشكل عام والأهداف الاستراتيجية بشكل خاص والتي سنتطرق لبعضها من خلال هذا الفرع.

أولا: مفهوم الأهداف الاستراتيجية

1 تعريف الهدف:

1- لغة: يعرف الهدف على انه السعي الى الشيء او الإسراع اليه، وفي مختار الصحيح كل شيء مرتفع من بناء او كتيب رمل او جبل ومنه سمي الغرض هدفا (داغر و صالح ، 2000، صفحة 146).

2- اصطلاحا:

يرى Schermerhorn ان الهدف يعني وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول اليه (قديح، 2014، صفحة 44).

يشير إلى صورة حالة مستقبلية ويمثل النتائج التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها والمهمات والاعمال التي تؤديها (الدوري، 2004، صفحة 58)

2 تعريف الأهداف الاستراتيجية:

تتوعدت التعاريف وتعددت حسب وجهة نظر الباحثين نوجز بعضا منها فيما يلي:

- الأهداف الاستراتيجية هي التزاما إداريا يحقق أهداف محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية وقيمتها الأساسية (المصري، 2016، صفحة 57)
- كما تعرف الاهداف الاستراتيجية بكونها تلك الترجمة العملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتوقعة والقيود او التهديدات المحتملة (ابو بكر، 2000، صفحة 443).

- وعرفها كل من Miller & Dess بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المؤسسة أكثر تحديداً، وتمثل خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسيع أو تنويع أو انكماش أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة (العيسوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 50).

ومن خلال التعاريف السابقة تبين لنا أن الأهداف الاستراتيجية هي: النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة بصفة محددة وفي وقت محدد وهي أساس وجود المنظمة والدليل الموجه لحركتها كونها أداة لتنسيق جهود الإدارة وتقويمها بصفته مؤشر لقياس الأداء محدد للانحرافات من أجل تصحيحها، ضمن خطة استراتيجية تجعل رؤية ورسالة المنظمة أكثر تحديداً.

وان تباينت تعاريف الأهداف الاستراتيجية من طرف الباحثين وتعددت، فإنهم اتحدوا وأكدوا على أهمية الأهداف الاستراتيجية فهي كامنة في رسالة المنظمة، وهي التزام اداري تسعى الإدارة لتحقيقها.

ثانياً: أهمية الأهداف الاستراتيجية

هناك عدت نواحي تبرز لنا أهمية الاهداف من أهمها: (المغربي، 2007، صفحة 44)

1. تعد الاهداف من اهم عناصر التخطيط: اذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود اغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة الى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ تؤسس السياسات الاجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق اهداف معينه.
2. تعد الاهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: ان الاغراض والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما انها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
3. تساعد الاهداف في المستويات العليا على وضع الاهداف في المستويات التالية: ان وضع الاهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد لوضع الاهداف الفرعية لوظائف الادارات والافراد في المستويات التالية.
4. يسهم وضع الاهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الادارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل اداره او قسم او فرض بناء على الاهداف التي انيط به تحقيقها.
5. تسهم الاهداف في تفويض السلطة: ان وجود الاهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
6. تسهم الاهداف في بيان نوعيه العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والاسواق وما يجب التركيز عليه كما تساهم في بيان العلاقات بين الادارات المتعددة بالمنظمة سواء كانت بشكل راسي او افقي علاقات تعاون او علاقات سلطة.

7. تسهم الاهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الاداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الاهداف لتقييم كفاءة الادارة.
8. تساعد الاهداف في تقييم اداء الافراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الافراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.

الفرع الثاني: خصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة ومجالاتها

أولاً: خصائص الأهداف الاستراتيجية:

يشير كثيرا من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية إلى ان للأهداف الاستراتيجية مجموعة من الخصائص والصفات التي ينبغي التقيد بها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية لتؤدي الغرض الأساسي من صياغتها وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي (التويجري، 2013، صفحة 43):

1. ان تكون منسجمة ومتناغمة مع منظومة صياغة الإدارة الاستراتيجية بحيث تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة الاستراتيجية بصفة عامة ومتماشية مع ما أسفر عنه المسح البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أن تكون قابلة للقياس ومحتوية على ارقام تحدد كمية العمل ومقدار الموارد المستخدمة في الإنتاج ومقدار الأرباح والزمن الذي تحقق فيه الإنجاز.
- أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وذلك بدراستها من قبل الإدارات العليا وتحديد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذها.
- ان تكون مقبولة من قبل كل الأطراف في المنظمة والمتعاملين معها من عملاء وموردين وأصحاب مصلحة واي طرف اخر لها مساس بأنشطة المنظمة وإنتاجها.
- ان تكون مصوغة بوضوح وبعيدة عن الغموض والعموميات الغير محددة.
- أن تكون مرنة يمكن ان تتكيف مع المتغيرات والظروف وقابلة للتعديل الذي لا يؤدي الى إضرار بالمنظمة في حال حدوث هذه الظروف والمتغيرات.

ثانياً: مجالات الأهداف الاستراتيجية:

تغطي الأهداف الاستراتيجية للمنظمات مجالات عدة نذكر أهمها (المصري، 2016، صفحة 59):

- 1- قيادة السوق: وتتعلق بتحديد المركز التنافسي للمنظمة في قطاع الاعمال كأن يكون الهدف الاستراتيجي للمنظمة هو السيطرة على 20% من الحصة السوقية لقطاع الاعمال الذي تعمل فيه المنظمة بحلول الأعوام الأربعة القادمة.
- 2- قيادة التكنولوجيا: والتي تغطي حالات الابداع والابتكار كأن يكون الهدف الاستراتيجي للمنظمة هو تطوير استخدامات جديدة في قطاع الاعمال خلال الأعوام الثلاثة القادمة.

- 3- الإنتاجية: وتتعلق اما بزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف، مثال ذلك تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 20% خلال الأعوام الخمسة القادمة.
- 4- الاستخدام الكفء للموارد
- 5- الربحية: كالقيمة السوقية للأسهم، العائد على الاستثمار بالموجودات وغيرها.
- 6- التطوير الإداري: مثال ذلك زيادة نسبة المشاركين في الدورات التدريبية لتصل الى 50% من العاملين بحلول الأعوام الخمس القادمة.
- 7- تغيير اتجاهات العاملين: مثل تخفيض معدل دوران العاملين ليصل الى 50% من العاملين بحلول العوام الخمسة القادمة.
- 8- المسؤولية الاجتماعية: مثل تقليل نسبة التلوث إلى النصف خلال الأعوام الثلاثة القادمة أو توفير 2000 فرصة عمل خلال الثلاث أعوام القادمة.

الفرع الثالث: تصنيفات الأهداف الاستراتيجية وأساليب وضعها

أولاً: تصنيفات الأهداف الاستراتيجية:

هناك العديد من التصنيفات ذكرها (نياف، 2016، صفحة 54، 55) نقلا عن (مساعدة، 2013):

1- مؤسسات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:

تقتصر بعض المؤسسات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثل زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم المؤسسة برفع معدل العائد على الاستثمار، وهذه المؤسسات تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمؤسسة.

في حين أن اغلب مؤسسات الاعمال تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمؤسسة على سبيل المثال زيادة الأرباح، تقليل التكاليف وزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك استحداث قيم جديدة للمؤسسة، التكيف والمرونة، زيادة حصة المسامين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعزيز المركز التنافسي، ومعظم المؤسسات ذات الأهداف المتعددة هي مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية:

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المؤسسة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجي لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المؤسسة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لوحدات العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المؤسسة.

3- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:

تقسم المؤسسات أهدافها غالباً وفق الزمن فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد في حين أن البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

أ5- أهداف كلية وأهداف وظيفية:

تعمل المؤسسة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمؤسسة أو على المستوى الوظيفي فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المؤسسة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للأسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج... إلخ)، وهناك أهداف وظيفية ينبغي علة المؤسسة تحديدها وإنجازها والمتمثلة في (الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق)

ثانياً: أساليب وضع الأهداف الاستراتيجية

نجمها في الجدول التالي:

جدول 1: يبين أساليب وضع الأهداف الاستراتيجية

01	أسلوب المشاركة	يتم اشراك جميع العاملين حيث أنهم هم الذين يعرفون المهام والواجبات والوظائف التي يجب القيام بها، وبذلك يتم ضمان تعاون العاملين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها.
02	دراسة الحالة	يتم تكليف جهة معينة من داخل المنظمة أو من خارجها بالقيام بتحليل وضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية كما هو مشار الية في رؤية المنظمة ورسالتها.
03	فرق العمل	يتم تكليف فرق عمل مختصة بحيث يحدد كل فريق مجموعة من الأهداف يتم مناقشتها من قبل جميع افراد الفريق وإعادة صياغتها لغاية الوصول الى تحديد أهداف استراتيجية مشتركة
04	العصف الذهني	يتم بموجب هذه العملية الاعتماد على مجموعات من ذوي الخبرة والاختصاص بحيث يتم توفير خلوة لهم يجروا فيها نقاش معمق يخرجوا من خلاله بمجموعة من
05	مجموعة التركيز	يتم اختيار عدد من المختصين الذين يملكون معرفة وخبرة جيدة في المنظمة يتم اجراء حوار معهم من اجل تحديد اهداف المنظمة.
06	اسلوب دلفي	تقوم لجنة من مجلس ادارة المنظمة او فريق العمل المكلف بوضع مقترح للأهداف الاستراتيجية ثم يتم جمع المقترحات وتوزيعها على الافراد في المجموعة مرة اخرى ليتم مراجعتها وهكذا تستمر العملية الى ان يتم الاتفاق على الأهداف من قبل الجميع

المصدر: (نضال، 2016، صفحة 45)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع

انطلاقاً من ان البحث العلمي بناء تراكمي قمنا بالاطلاع على مجموعة من الرسائل الجامعية والأبحاث العلمية المتعلقة بالموضوع حيث صادفتنا العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والأهداف الاستراتيجية كمتغيرات كل منها على حدى مربوط بمتغير اخر اما تابع او مستقل كما صادفنا دراسات اخرى جمعت بين متغيري الدراسة، و في ما يلي عرض لبعض هذه الدراسات و التي تم تصنيفها الى دراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة، ودراسات تناولت متغيري الدراسة معا،

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا

1- الدراسة الاولى: دراسة (المصري، 2016) بعنوان "القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى معرفة اثر القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وتحديد مستوى ممارسة القيادة النسائية لهذين النمطين في المنظمات المبحوثة.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حددت حجمها بـ 320 شخص من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والذين يعملون تحت إمرة رئيس مجلس إدارة امرأة، وقد تم استرداد 294 استبانة بنسبة استرداد 91.9% وحللت نتائجها باستخدام الرزم الاحصائية (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة.
- القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، توفير مستلزمات الأداء) مطبق بنسبة 67.85% ولكن البعد "توفير مستلزمات الأداء" هو أكثر أبعاد القيادة التبادلية تأثيراً في تحقيق الأهداف.
- القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) مطبقة بنسبة 67.24% وكان البعد "الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية" هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- الدراسة الثانية: دراسة (منصور و القانوع، 2016) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية"

حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، والوقوف على مدى أهمية وكفاءة القيادات التحويلية الناشطة في التنظيمات الفلسطينية ، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين طريقة المسح الشامل لجميع قيادات الصف الأول والثاني والثالث في التنظيمات الفلسطينية الناشطة بقطاع غزة و المقدر عددهم بـ 191 قائد لعام 2015 في حين استرد الباحثان ما مجموعه 161 استبيان بنسبة 84.3% من مجتمع الدراسة ومن اهم النتائج المتوصل اليها وجود فرق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهاد الإسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجهبة الديمقراطية لصالح حماس فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية وقدم البحث توصيات كان أهمها العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات السياسية الفلسطينية من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لاكتساب القادة للمهارات المطلوبة نظرا لأهمية ودور القيادة في تحفيز المرؤوسين وأثارة حماسهم وتوليد الإحساس لديهم مما يدفعهم لبذل اقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية.

المطلب الثاني: دراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة

اولا: الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية

1- الدراسة الأولى: دراسة (جاسم ا.، 2019) بعنوان "أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت".

اهتمت الدراسة بمعرفة دور القيادة الاكاديمية التحويلية في ادارة واحتواء الازمات في بيئة جديدة تمثلت بالجامعات العراقية عامة وجامعة تكريت خاصة

ولمعالجة هذه الدراسة استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وزعت على عينة مكونة من (56) من القيادات الجامعية في جامعة تكريت، وتتكون الاستبانة من نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، والثانية ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، واستعملت الدراسة عدد من الوسائل الاحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss).

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها:

- وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وإدارة الازمات.
- تؤثر القيادة التحويلية في ادارة الازمات.

ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة (تعد القيادة الاكاديمية التحويلية من أكثر النماذج القيادية أهمية في تحويل الجامعات نحو الافضل).

2-الدراسة الثانية: دراسة (Kakkuri، 2017) بعنوان "Transformational leadership and leading creativity" (القيادة التحويلية والإبداع الرائد)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى قابلية الأفراد المبدعين للإدارة بالقيادة التحويلية من خلال منظورين. حيث تم فحص الموضوع أولاً من منظور المرؤوسين، حول أي نوع من رواد القيادة يريدون؟ وما إذا كانت بعض أبعاد القيادة التحويلية أكثر قيمة لهم من غيرها، ثم النظر إلى مدى توافق سلوك القادة الفنلنديين مع توقعات المبدعين.

ثانياً تم النظر إلى تنبؤات القيادة المبدعين مع التركيز بشكل خاص على الشخصية، وتم استكشاف هذه المنظورات من خلال سبع مقومات.

اهم نتائج هذه الدراسة أكدت أن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة المفضل للمرؤوسين المبدعين على وجه الخصوص، كما ان التحفيز الفكري والدافع الملهم، مهمان في قيادة المبدعين. حيث يجب على القادة الفنلنديين ان يهتموا بهاذين البعدين لدى قيادتهم لمرؤوسين مبدعين.

كما ان القادة الأكثر تحولا هم أيضا المبدعون ولهم نقاط انطلاق ممتازة لقيادة المبتكرين. حيث يمكن استخدام النتائج للعثور على قائد يمكنه قيادة المبدعين وتعزيز ثقافة تنظيمية للإبداع.

3-الدراسة الثالثة: دراسة (Weiping , Xianbo, & Jiongbn, 2017) بعنوان

“The Impact of Transformational Leadership on Employee

Sustainable Performance The Mediating Role of Organizational

Citizenship Behavior (تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظف:

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية)

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد درجة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف المستدام، وكذلك الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. تم جمع ما مجموعه 389 استبيان من المقاولين وتحليلها عن طريق نمذجة المعادلة الهيكلية. وكشفت النتائج أن أداء الموظف المستدام يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، يتوسط أكثر من نصف هذا التأثير في سلوك المواطنة التنظيمية. تذكر هذه النتائج مديري المشاريع بضرورة إيلاء اهتمام وثيق للقيادة التحويلية، ولتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تحسين الأداء المستدام للموظف في نهاية المطاف .

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير الأهداف الاستراتيجية

1- الدراسة الأولى: دراسة (نضال، 2016) بعنوان "استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركة صناعة الادوية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم

التنظيمي كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات

وتحليلها واختبار الفرضيات تم تطوير استبانة من 60 فقرة، تم توزيع 357 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات

المستردة 280 استبانة بنسبة 78 %، و استخدام الباحث العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية (الوصفية

والاستدلالية) و باستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

• وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم،

التقييم، النشر، والتعزيز) على الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة

السوق، والمسؤولية الاجتماعية) عند $\alpha \leq 0.05$

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي

كأحد أهم الادوات التي يمكن أن تمكن شركات الصناعات الدوائية في التغلب على المشاكل والعقبات التي

يمكن أن تطرأ من وقت لآخر والتي يمكن أن تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات.

2. أن تعمل القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة على توفير بيئة التعلم التنظيمي لكي يتوفر

للعاملين وبشكل مستمر المعلومات الضرورية.

3. ضرورة ايلاء المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير حتى لوكان على حساب الربحية خصوصا في

شركات الصناعات الدوائية بسبب المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية الكبيرة التي تقع على عاتق هذه الشركات

مقارنة بباقي الشركات التجارية

2- الدراسة الثانية: دراسة (المطيري، 2011) بعنوان " اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف

الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة"

حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس إثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في على

قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المديرين العاملين في قطاع

الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم 500 مديرا في العام 2010 وبسبب كبر حجم مجتمع

الدراسة قام الباحث باختيار عينه قصدية بلغ عددها 120 مديرا وزعت عليهم استبانة الدراسة لجمع البيانات

اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة وقد تم استرداد 105 استبانة صالحه للتحليل، وقد تم استخدام عدة اساليب

احصائية لاختبار فرضيات الدراسة وتوصلت الى نتائج أهمها:

- يوجد إثر ذو دلالة احصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت

وقدم الباحث عده توصيات أبرزها

- ضرورة استثمار الشركات للإدارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر في المكافأة المشروطة وذلك لأهميتها بالنسبة للمنظمة كونها كانت الأكبر من حيث مستوى التأثير في تحقيق الاهداف الاستراتيجية

3- الدراسة الثالثة: دراسة (النوفل، 2010) بعنوان " استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في

تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته: المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية. في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية المتمثلة ب: الابتكار، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت.

وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

اهم نتائج هذه الدراسة:

✓ أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة.

✓ مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا في البنوك التجارية الكويتية كان مرتفع بشكل عام.

✓ أن مستوى الأهداف الاستراتيجية المتمثلة ب: الابتكار، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية متوسطاً.

✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

- اعتماد البنوك التجارية المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية وأن تكون هذه الثقافة مساندة لاستراتيجية البنوك نحو التمكين وداعمة لها. إذ إن الإدارات الوسطى والتنفيذية هي الأكثر تضررا

وخوفا من أن التمكين سيصادر أو يقوض سلطتهم ويحولها إلى الآخرين

المطلب الثالث: المساهمة الجديدة في الموضوع

انطلاقاً من الدراسات السابقة ووقفاً على حيثيات هذا الموضوع تظهر مساهمة هذه الدراسة في: التعرف على مدى الاهتمام بالقيادة التحويلية كنمط قيادي من طرف قيادات النقابات العمالية لولاية ادرار بصفة عامة ونقابة UNPEF بصفة خاصة، وإلى أي مدى يصل تطبيق هذا النمط من القيادة، ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنقابات العمالية من وجهة نظر منخرطي النقابة.

عالجت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية درجة تأثير ابعاد القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل الصراع التنظيمي، الأداء المستدام للموظف، الابداع... أما الدراسات التي تناولت الأهداف الاستراتيجية فقد ربطتها كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل التطوير التنظيمي، تمكين العاملين... وجاءت دراستنا لترتبط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والاهداف الاستراتيجية كمتغير تابع لتشابه في ذلك دراسة (منصور و القانون، 2016) مع الاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة، وكذا دراسة (المصري، 2016) مع اختلافت في كون هذه الأخيرة اقتصرت على دراسة القيادة النسائية فقط بنمطي القيادة التبديلية والتحويلية وتأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة الى اختلاف عينة ومجتمع الدراسة كذلك.

أن أغلبية الدراسات تناولت القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية في مجتمعات الأعمال والقطاعات التجارية وحتى بعض المؤسسات الرسمية والخاصة وهي بشكل عام مؤسسات ربحية او تقدم خدمة عمومية الشيء الذي جعل أهدافها الاستراتيجية متشابهة الى حد ما لكن هذه الدراسة طبقت الموضوع على منظمة حقوقية لا تهدف للربح وهي النقابة العمالية وهو ما يجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى لاختلاف الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا الى اهم الادبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال مبحثين استخلصنا منهما ان القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الاثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الافراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد وللمنظمة.

والقيادة التحويلية كإحدى الأنماط القيادية الفعالة في إدارة التغيير، تحقق هذا الغرض بالنظرة المستقبلية الثاقبة واهتمامها بالمبادئ والقيم الثقافية التي تحفز وتهتم بتنمية مهارات الافراد ونمو المؤسسة وعمل تغيير في واقع المؤسسة الى واقع مختلف تماما، لذلك تطرقنا لمفهومها واهميتها وتعرفنا على خصائصها ووظائفها والمزايا والابعاد المتعلقة بها.

كما استخلصنا ان الاهداف الاستراتيجية هي الامل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه في الاجل الطويل، وبالتالي هي من الأهمية بمكان لذلك تطرقنا لأهميتها بعد التعرف عليها وعرجنا على خصائصها ومجالاتها وتصنيفاتها وكذا أساليب تحديدها.

ولما للدراسات السابقة من أهمية في اثناء موضوع البحث من ناحيته النظرية والتطبيقية او فيما يتعلق بإجراءاته المختلفة مثل صياغة الفروض وتحديد العينة والأدوات والأساليب المستخدمة في المعالجة الاحصائية ... فإننا خصصنا المبحث الثاني من هذا الفصل للتعريف بأهم للدراسات السابقة بعد تصنيفها الى دراسات تناولت أحد متغيري الدراسة ودراسات تناولت المتغيرين معا، لنصل في الأخير الى تلخيص اهم الإضافات التي قدمتها هذه الدراسة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة - القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية. ضمن الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى تواجد هذا النوع من القيادة لدى قادة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين المكتب الولائي ادرار ومدى تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية للنقابة وذلك من وجهة نظر منخرطيها وكذا دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين على أرض الواقع، من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل اليها وهو ما سنعرفه خلال هذا الفصل ضمن مبحثين اثنين، نتناول في الأول طرق وأدوات الدراسة وفي الثاني تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من منطلق طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث وهو دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للنقابات العمالية، وبناءً على التساؤلات التي نسعى للإجابة عنها، نقدم في هذا المطلب صورة عامة عن المنهجية المتبعة في اعداد هذه الدراسة، انطلاقاً من توضيح المتغيرات الرئيسية والفرعية وكذا تحديد المجتمع المدروس والعينة المسحوبة منه.

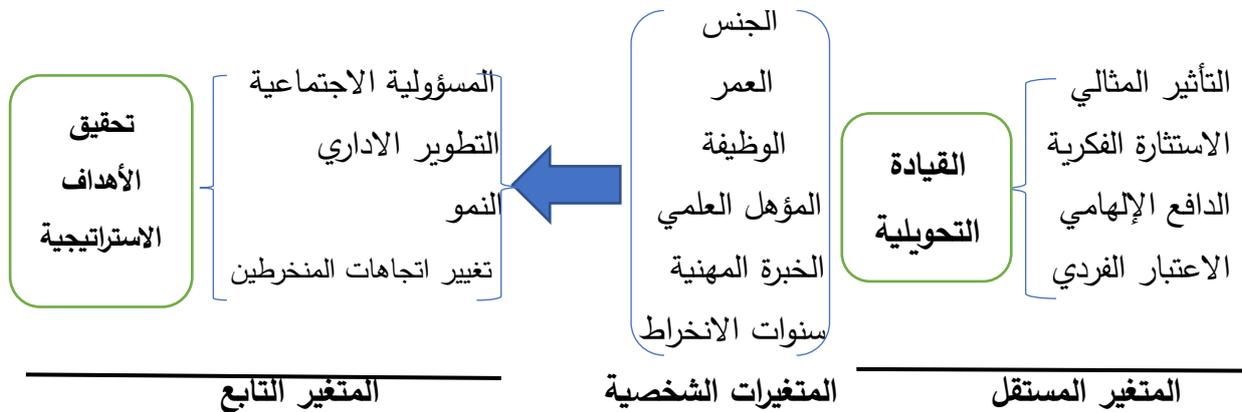
أولاً: متغيرات الدراسة

وتشتمل الدراسة على متغيرين اثنين الأول مستقل والثاني تابع وهناك متغيرات ديموغرافية لأفراد العينة المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربع الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الدافع الملهم

المتغير التابع: الأهداف الاستراتيجية مقتصر على اربع مجالات هي: المسؤولية الاجتماعية، التطوير الإداري، النمو، تغيير اتجاهات المنخرطين.

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (6) متغيرات هي (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل، عدد سنوات الانخراط في النقابة) والنموذج التالي يوضح طبيعة الدراسة والعلاقة بين متغيراتها

رسم توضيحي 1: يبين نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نعم نتائج بحثنا عليها، حيث تشكل العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تضم مجموعة الوحدات التي تم اختياره من المجتمع الإحصائي وفق قواعد خاصة بحيث تمثل قدر الإمكان مجتمع الدراسة (عبد العال، البيان، خليفة، 2015، ص 78) وعليه اخترنا نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين ممثلة في مكتبها الولائي لولاية ادرار كميدان للدراسة، وبما ان الدراسة من وجهة نظر منخراطي النقابة فان مجتمع الدراسة هو جميع المنخرطين في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في تراب ولاية ادرار والبالغ عددهم 1980 منخرط في تاريخ اعداد هذه الدراسة.

ولان اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناءً على أهداف الدراسة تم تحديد نسبة 10% من منخراطي نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين مكتب ولاية ادرار كعينة وهو ما يعادل 194 منخرط، وأرسل الاستبيان الى 223 منخرط وتمت الإجابة عنه من طرف 165 منخرط بنسبة استجابة 69.95% وهي نسبة مقبولة لإجراء البحث، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات المرسله وعدد الإجابات عنها:

جدول 1: يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجع منها ونسبة الاستجابة

الطبقة	عدد الاستمارات المرسله	عدد الاستمارات المجاب عليها	نسبة الاستجابة
الأستاذة	139	104	74.82%
الإداريين	58	35	60.34%
العمال المهنيين	26	17	65.38%
المجموع	223	156	69.95%

المصدر: من اعداد الطالبان

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وادخال بياناتها للحاسوب تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS .V 26 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- 2- **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- 3- **اختبار : Cronbach Alpha** لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
- 4- **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- 5- **تحليل الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression Analysis)** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
- 6- **تحليل التباين للانحدار : (Analysis of Variance)** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- 7- **تحليل الانحدار المتعدد : (Multiple Regression)** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية : (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين
- 8- **تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) .

المطلب الثاني: تصميم واختبار وتطبيق أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

نظراً لأهمية الدراسة وصعوبة جمع معلوماتها بمختلف الأدوات الأخرى وغياب مصداقيتها، اعتمدنا على (الاستبيان) كونه أداة علمية تسهل دراسة مثل هذه المواضيع وتحقق النتائج المرغوب الوصول إليها. حيث تم إعداد الاستبيان بهدف كشف العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين المكتب الولائي ادرار، وقد اعتمدنا في بناء الاستبيان على جملة من المصادر أهمها الدراسات السابقة في الموضوع خاصة فيما يتعلق بجانب القيادة التحويلية، وكذا المقابلة الشخصية مع رئيس المكتب الولائي للنقابة بولاية ادرار بخصوص مجالات الأهداف الاستراتيجية للنقابة وكيفية قياس نسب تحققها وبناءاً عليه صممت الاستبانة في قسمين رئيسيين هما:

✓ القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، عدد سنوات الانخراط في النقابة) .

□ القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين هما:

المحور الأول: القيادة التحويلية ويضم 21 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: يتضمن التأثير المثالي، ويتكون من 5 فقرات.

البعد الثاني: يتضمن الحافز الإلهامي، ويتكون من 5 فقرات.

البعد الثالث: يتضمن الاستثارة الفكرية ويتكون من 6 فقرات.
 البعد الرابع: يتضمن الاعتبارية الفردية، ويتكون من 5 فقرات.
المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية للنقابة ويضم 19 فقرة، مقسمة على أربع مجالات هي:
 المجال الأول: المسؤولية الاجتماعية يضم 5 فقرات
 المجال الثاني: التطوير الإداري للنقابة ويضم 5 فقرات
 المجال الثالث: النمو ويضم 4 فقرات
 المجال الرابع: تغيير اتجاهات العاملين ويضم 5 فقرات
 وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2: يبين درجات الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على الدراسات السابقة

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ويساوي 0.80 حيث 4 تمثل عدد المسافات و 5 تمثل عدد الاختيارات حسب الجدول التالي:

جدول 3: يبين مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على الدراسات السابقة

ثانياً: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

- أ- **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى لأي درجة تصح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله.
- ✓ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، تم عرضها في شكلها المبدئي على الاستاد المشرف لتقويمها مع أهداف الدراسة، ثم صممت في شكلها النهائي (الملحق رقم 01) بعد الأخذ بجميع ملاحظات المشرف، حذفاً وإضافة أو إعادة للصياغة.

✓ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخل مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخل من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخل لأداة الدراسة وفق ما هو موضح بالجدول الموالية.

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول "القيادة التحويلية"

جدول 4: يوضح الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برون	مستوى الدلالة
1	يتصرف رئيس النقابة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع	0.674	0.000
2	لدي رئيس النقابة القدرة على إقناع المنخرطين لزيادة حماسهم من اجل المطالبة بالحقوق	0.722	0.000
3	يعطي رئيس النقابة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المنخرطين	0.652	0.000
4	يركز رئيس النقابة على أن يكون لدى المنخرطين فهم مشترك لأهداف ورسالة النقابة	0.633	0.000
5	يتجاوز رئيس النقابة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	0.630	0.000
6	يشارك رئيس النقابة المنخرطين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل	0.698	0.000
7	يعطي رئيس النقابة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	0.724	0.000
8	يشجع رئيس النقابة جميع المنخرطين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة	0.602	0.000
9	يحاول رئيس النقابة باستمرار التعرف على ما يود المنخرطين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم	0.757	0.000
10	ينظر رئيس النقابة إلى مطالبهم دوما على أنها قابلة للتحقيق	0.565	0.000

0.000	0.723	يغرس رئيس النقابة في أنفس المنخرطين روح العمل الجماعي وحب التحدي	11
0.000	0.582	يقدم رئيس النقابة الشكر والثناء و حتى شهادات التقدير من أجل تشجيع العمل النقابي	12
0.000	0.663	يشجع رئيس النقابة دائما المنخرطين لتحقيق معظم مطالبهم	13
0.000	0.488	يشعر رئيس النقابة المنخرطين بأهمية العمل النقابي	14
0.000	0.470	يقوم رئيس النقابة بإتصال بجميع المنخرطين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الأهداف	15
0.000	0.755	يعزز رئيس النقابة الثقة التامة بالعمل النقابي و بأن كل الأهداف سيتم تحقيقها	16
0.000	0.707	يستمتع رئيس النقابة باهتمام لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم	17
0.000	0.656	يهتم رئيس النقابة بحل مشاكل المنخرطين وإشباع حاجاتهم الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للنقابة	18
0.000	0.529	يراعى رئيس النقابة الفروق الفردية بين المنخرطين في النقابة	19
0.000	0.500	يعطي رئيس النقابة اهتماما خاصا للمنخرطين الذين لديهم قدرات نقابية تميزهم عن غيرهم	20
0.000	0.559	يتفهم رئيس النقابة أحاسيس ومشاعر المنخرطين ويلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.	21

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.470) للفقرة رقم (15) وأعلى قيمة (0.757) للفقرة رقم (9) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي من متوسط الى عال لفقرات المحور مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

جدول 5: يوضح الاتساق الداخلي لبعء التأثير المثالي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برسون	مستوى الدلالة
1	يتصرف رئيس النقابة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع	0.836	0.000
2	لدي رئيس النقابة القدرة على إقناع المنخرطين لزيادة حماسهم من أجل المطالبة بالحقوق	0.847	0.000
3	يعطي رئيس النقابة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المنخرطين	0.839	0.000
4	يركز رئيس النقابة على أن يكون لدى المنخرطين فهم مشترك لأهداف ورسالة النقابة	0.772	0.000
5	يتجاوز رئيس النقابة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	0.721	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التأثير المثالي" والدرجة الكلية للبعء، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.721) للفقرة رقم (5) وأعلى قيمة (0.847) للفقرة رقم (2) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات البعد مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

جدول 6: يوضح الاتساق الداخلي لبعء الاستشارة الفكرية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برسون	مستوى الدلالة
1	يشارك رئيس النقابة المنخرطين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل	0.828	0.000
2	يعطي رئيس النقابة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	0.848	0.000
3	يشجع رئيس النقابة جميع المنخرطين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة	0.806	0.000

0.000	0.801	يحاول رئيس النقابة باستمرار التعرف على ما يود المنخرطين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم	4
0.000	0.709	ينظر رئيس النقابة إلى مطالبهم دوماً على أنها قابلة للتحقيق	5

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستشارة الفكرية" والدرجة الكلية للبعد، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.709) للفقرة رقم (5) وأعلى قيمة (0.848) للفقرة رقم (2) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات البعد مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

جدول 7: يوضح الاتساق الداخلي لبعد التحفيز الإلهامي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برون	مستوى الدلالة
1	يغرس رئيس النقابة في أنفس المنخرطين روح العمل الجماعي وحب التحدي	0.794	0.000
2	يقدم رئيس النقابة الشكر والثناء و حتى شهادات التقدير من أجل تشجيع العمل النقابي	0.722	0.000
3	يشجع رئيس النقابة دائماً المنخرطين لتحقيق معظم مطالبهم	0.802	0.000
4	يشعر رئيس النقابة المنخرطين بأهمية العمل النقابي	0.618	0.000
5	يقوم رئيس النقابة بإتصال بجميع المنخرطين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الأهداف	0.626	0.000
6	يعزز رئيس النقابة الثقة التامة بالعمل النقابي و بأن كل الأهداف سيتم تحقيقها	0.828	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التحفيز الإلهامي" والدرجة الكلية للبعد، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.618) للفقرة رقم (4) وأعلى قيمة (0.828) للفقرة رقم (6) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات البعد مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

جدول 8: يوضح الاتساق الداخلي لبعد الاعتبارية الفردية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يستمتع رئيس النقابة باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم	0.786	0.000
2	يهتم رئيس النقابة بحل مشاكل المنخرطين وإشباع حاجاتهم الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للنقابة	0.782	0.000
3	يراعى رئيس النقابة الفروق الفردية بين المنخرطين في النقابة	0.764	0.000
4	يعطي رئيس النقابة اهتماما خاصا للمنخرطين الذين لديهم قدرات نقابية تميزهم عن غيرهم	0.726	0.000
5	يتفهم رئيس النقابة أحاسيس ومشاعر المنخرطين ويلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.	0.712	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاعتبارية الفردية" والدرجة الكلية للبعد، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.712) للفقرة رقم (5) وأعلى قيمة (0.786) للفقرة رقم (1) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات البعد مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

جدول 9: يوضح الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يعمل رئيس النقابة على تحسين الأحوال الاجتماعية العامة للمنخرطين ويعمل على تحسين مستوى معيشتهم	0.518	0.000
2	يوفر رئيس النقابة فرصا متكافئة للمنخرطين للاستفادة من جميع الخدمات المناسبة لطلبتهم دون محاباة أو تمييز	0.667	0.000
3	يقدم رئيس النقابة الحلول والمقترحات البناءة للنهوض بالمدرسة الجزائرية	0.643	0.000
4	يلتزم رئيس النقابة بأخلاقيات الأعمال ومواثيق العمل	0.561	0.000

0.000	0.729	يستعمل رئيس النقابة اساليب واضحة و يتحرى الصدق في التعامل مع جميع المنخرطين و ارباب العمل	5
0.000	0.545	يعول رئيس النقابة على التكوين النقابي من تنظيم للملتقيات والدورات التدريبية لتنمية الوعي النقابي	6
0.000	0.658	يعمل رئيس النقابة على تحسين وتنويع طرق التفاوض	7
0.000	0.600	يسعى رئيس النقابة لإنشاء تحالفات وشراكات مع الاتحادات الوطنية والدولية	8
0.000	0.683	يقوم رئيس النقابة بمواكبة التطور العلمي والتكنولوجيا الحديثة لتسريع وتوسيع العمل النقابي	9
0.000	0.690	يستعين رئيس النقابة بمجموعة من المختصين التي يحتاجها العمل النقابي مثل المحامين والاختصاصيين الاجتماعيين...	10
0.000	0.761	يعمل رئيس النقابة على توسيع التنظيم النقابي وظم المزيد من المنخرطين	11
0.000	0.570	يتزايد أعداد النساء المنخرطات والشباب وتزداد نسبهم ضمن قيادات النقابة	12
0.000	0.696	يتزايد رؤساء الفروع التابعة للاتحاد النقابة ومكاتبهم	13
0.000	0.541	يتمسك المنخرطين بالنقابة ولا يتخلون عن انتسابهم لها بسهولة	14
0.000	0.493	تكوين وتعليم وتثقيف الاعضاء المنخرطين كي يصبحوا نشطاء ومفاوضين ومنظمين وقادة	15
0.000	0.604	يقوم رئيس النقابة بدعوة المنخرطات الى المواقع القيادية من اجل فهم والدفاع عن مشاكلهم الخاصة في العمل	16
0.000	0.666	يعمل رئيس النقابة على تغيير صورة النقابة من كونها هياكل شكلية لا تنفع، إلى كيان لنشر الوعي وتحقيق المصالح	17
0.000	0.640	مشاركة القاعدة العمالية في بناء مشاريع النقابة لحماية الحقوق المادية والمعنوية	18
0.000	0.622	يعمل رئيس النقابة على تأسيس اعلام قوي يمكن من توفير المعلومة للعمال المنخرطين و الغير منخرطين	19

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.493) للفقرة رقم (15) وأعلى قيمة (0.761) للفقرة رقم (11) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي متوسط الى عال لفقرات المحور مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه..

جدول 10: يوضح الاتساق الداخلي لمجال المسؤولية الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برون	مستوى الدلالة
1	يعمل رئيس النقابة على تحسين الأحوال الاجتماعية العامة للمنخرطين ويعمل على تحسين مستوى معيشتهم	0.702	0.000
2	يوفر رئيس النقابة فرصاً متكافئة للمنخرطين للاستفادة من جميع الخدمات المناسبة لطلباتهم دون محاباة أو تمييز	0.804	0.000
3	يقدم رئيس النقابة الحلول والمقترحات البناءة للنهوض بالمدرسة الجزائرية	0.854	0.000
4	يلتزم رئيس النقابة بأخلاقيات الأعمال وموثيق العمل	0.807	0.000
5	يستعمل رئيس النقابة اساليب واضحة و يتحرى الصدق في التعامل مع جميع المنخرطين و ارباب العمل	0.848	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية" والدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.702) للفقرة رقم (1) وأعلى قيمة (0.854) للفقرة رقم (3) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات المجال مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 11: يوضح الاتساق الداخلي لمجال التطوير الإداري للنقابة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برون	مستوى الدلالة
1	يعول رئيس النقابة على التكوين النقابي من تنظيم للملتقيات والدورات التدريبية لتنمية الوعي النقابي	0.784	0.000
2	يعمل رئيس النقابة على تحسين وتتنوع طرق التفاوض	0.805	0.000

0.000	0.785	يسعى رئيس النقابة لإنشاء تحالفات وشراكات مع الاتحادات الوطنية والدولية	3
0.000	0.825	يقوم رئيس النقابة بمواكبة التطور العلمي والتكنولوجيا الحديثة لتسريع وتوسيع العمل النقابي	4
0.000	0.747	يستعين رئيس النقابة بمجموعة من المختصين التي يحتاجها العمل النقابي مثل المحامين والاختصاصيين الاجتماعيين...	5

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التطوير الإداري للنقابة" والدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.747) للفقرة رقم (5) وأعلى قيمة (0.825) للفقرة رقم (4) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات المجال مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه

جدول 12: يوضح الاتساق الداخلي لمجال النمو

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط بارسون	مستوى الدلالة
1	يعمل رئيس النقابة على توسيع التنظيم النقابي وظم المزيد من المنخرطين	0.769	0.000
2	يتزايد أعداد النساء المنخرطات والشباب وتزداد نسبهم ضمن قيادات النقابة	0.759	0.000
3	يتزايد رؤساء الفروع التابعة للاتحاد النقابة ومكاتبهم	0.784	0.000
4	يتمسك المنخرطين بالاتحاد النقابي ولا يتخلون عن انتسابهم بسهولة	0.807	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو" والدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.759) للفقرة رقم (2) وأعلى قيمة (0.807) للفقرة رقم (4) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات المجال مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه

جدول 13: يوضح الاتساق الداخلي لمجال تغيير اتجاهات المنخرطين

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط برون	مستوى الدلالة
1	يعمل رئيس النقابة على تكوين وتعليم وتنقيف الاعضاء المنخرطين كي يصبحوا نشطاء ومفاوضين ومنظمين وقادة	0.773	0.000
2	يقوم رئيس النقابة بدعوة المنخرطات الى المواقع القيادية من اجل فهم والدفاع عن مشاكلهم الخاصة في العمل	0.808	0.000
3	يعمل رئيس النقابة على تغيير صورة النقابة من كونها هياكل شكلية لا تنفع، إلى كيان لنشر الوعي وتحقيق المصالح	0.790	0.000
4	مشاركة القاعدة العمالية في بناء مشاريع النقابة لحماية الحقوق المادية والمعنوية	0.790	0.000
5	يعمل رئيس النقابة على تأسيس اعلام قوي يمكن من توفير المعلومة للعمال المنخرطين والغير منخرطين	0.710	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تغيير اتجاهات المنخرطين" والدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.710) للفقرة رقم (5) وأعلى قيمة (0.808) للفقرة رقم (2) كما يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لان جميع قيم sig اقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود اتساق داخلي عال لفقرات المجال مع الدرجة الكلية له، لهذا يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه

ب- ثبات الأداة (الاستبيان): يقصد بثبات الاستبيان أن يعطى هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التأكد من ثبات محاور الاستبيان وفقا لمعامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج كالتالي:

جدول 14: يبين معاملات الثبات لمحاور الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	0.860
	التحفيز الإلهامي	5	0.855
	الاستثارة الفكرية	6	0.821

0.809	5	الاعتبارية الفردية	
0.945	21	المجال ككل	
0.860	5	المسؤولية الاجتماعية	الأهداف الاستراتيجية
0.840	5	التطوير الإداري للنقابة	
0.782	4	النمو	
0.831	5	تغيير اتجاهات المنخرطين	
0.937	19	المجال ككل	
0.968	40	الاستبيان ككل	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقا من الجدول اعلاه نلاحظ أن قيم الفا كرونباخ لمختلف محاور وابعاد الاستبيان تراوحت بين (0.782) لبعد النمو و (0.945) لمجال القيادة التحويلية، في حين بلغت قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ للاستبيان ككل (0.968)، وبالتالي فان هذه القيم تشير الى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة.

ثالثا: تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان):

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان والتحقق من الصدق والثبات قمنا بالإجراءات التالية لتطبيقها على النقابة محل الدراسة:

- 1- تحويلا لاستبيان الى استبيان الكتروني كما هو مبين في الملحق رقم 01
- 2- بعد الطلب من رئيس المكتب الولائي للنقابة استلمنا منه قائمة اسمية بأرقام الهواتف للسادة رؤساء المكاتب البلدية للنقابة وعددهم 22 رئيس مكتب بلدي
- 3- تواصلنا مع رؤساء المكاتب البلدية وارسالنا لهم رابط الاستبيان عبر البريد الالكتروني الخاص او رسالة نصية على هواتفهم، وطلبنا منهم ارسال رابط الاستبيان الى رؤساء المكاتب بالمؤسسات التعليمية، الذين بدورهم قاموا بإرساله الى الأعضاء المنخرطين في النقابة بمؤسساتهم،
- 4- طلبنا من رؤساء المكاتب عد جميع المنخرطين الذين تم ارسال رابط الاستبيان لهم والذين بلغ عددهم 223 منخرط أي ما نسبته 11.3% من اجمالي منخرطي النقابة
- 5- بعد استلام المنخرطين لروابط الاستبيان تلقينا 156 إجابة لما نسبته 7.90% من اجمالي المنخرطين في النقابة

6- تم استخلاص إجابات المنخرطين في جدول Excel وتم تصديره الى برنامج SPSS لتحليل نتائجه

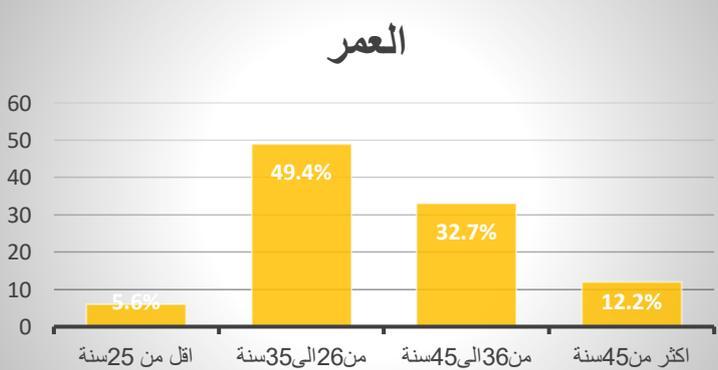
المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

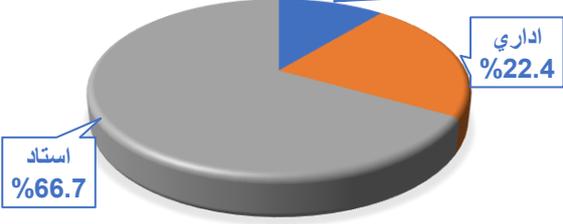
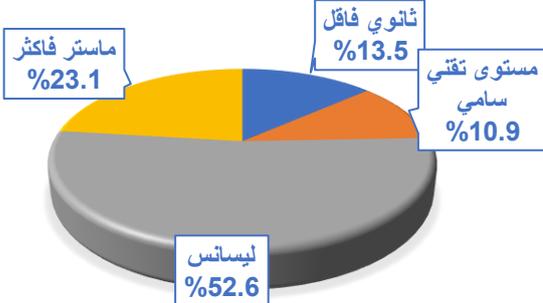
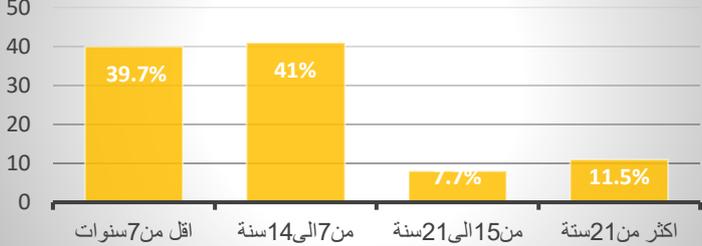
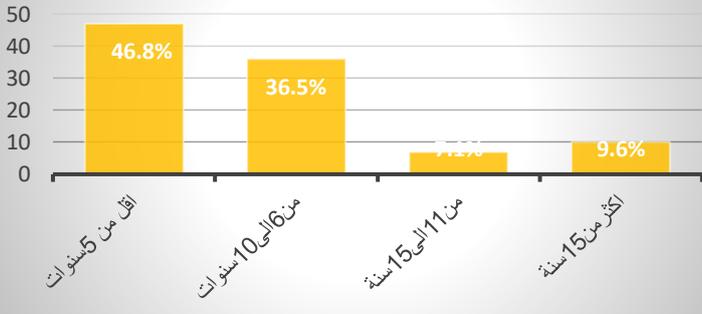
نتناول ضمن هذا المبحث مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا اليها كإجابة للأسئلة التي تم طرحها والتي تمثل مشكل الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة بعد ما قمنا بتفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS والجدول التالي يوضح التكرارات والنسب المئوية وكذا التمثيلات البيانية التي توضح الخصائص، الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، عدد سنوات الانخراط في النقابة.

جدول 15: يبين توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية وتمثيلها البياني

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	التمثيل البياني
الجنس	ذكر	103	66	 <p>الجنس</p> <p>ذكور %66 إناث %34</p>
	انثى	53	34	
العمر	اقل من 25 سنة	9	5.8	 <p>العمر</p> <p>5.6% 49.4% 32.7% 12.2%</p> <p>اقل من 25 سنة من 26 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة اكثر من 45 سنة</p>
	من 26 الى 35 سنة	77	49.4	
	من 36 الى 45 سنة	51	32.7	
	اكثر من 45 سنة	19	12.2	

<p>المسمى الوظيفي</p> 	10.9	17	عامل مهني	المجال الوظيفي
	22.4	35	اداري	
	66.7	104	استاد	
<p>المستوى التعليمي</p> 	13.5	21	ثانوي فاقل	المستوى التعليمي
	10.9	17	مستوى تقني سامي	
	52.6	82	ليسانس	
<p>الخبرة المهنية</p> 	39.7	62	اقل من 7 سنوات	الخبرة المهنية
	41.0	64	من 7 الى 14 سنة	
	7.7	12	من 15 الى 21 سنة	
	11.5	18	اكثر من 21 سنة	
<p>عدد سنوات الانخراط في النقابة</p> 	46.8	73	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الانخراط في النقابة
	36.5	57	من 6 الى 10 سنوات	
	7.1	11	من 11 الى 15 سنة	
	9.6	15	اكثر من 15 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول نجد ان عينة الدراسة توزعت وفقا للمتغيرات الشخصية كما يلي:

- 1- **الجنس:** ان معظم منخراطي النقابة من فئة الذكور بما نسبته 66% مقابل 34% من مجموع افراد العينة كانوا اناثا، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها خوف المرأة وعادات المجتمع التي تحد من عملها ناهيك عن انخراطها في النقابات والمطالبة بالحقوق الذي ينظر له على انه عمل خطر .
- 2- **العمر:** إن أعلى نسبة لمعدلات السن تركزت في الفئة العمرية من [26 إلى 35 سنة] حيث بلغت نسبة 49.4% وهو ما يعادل نصف افراد العينة تقريبا، تلتها نسبة 32.7 % للفئة العمرية [من 36 إلى 45 سنة]، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة فقد بلغت نسبة 12.2 %، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية 25 ستة فاقل بلغت 5.8 %، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية المنخرطين في النقابة من فئة الشباب القادر على تحمل صعبا المطالبة بالحقوق.
- 3- **الوظيفة:** ان غالبية منخراطي النقابة في المؤسسات التربوية هم من الأساتذة لذلك نجد نسبة 66.7% من افراد العينة هم من الأساتذة يليها فئة الإداريين بنسبة 22.4% ثم العمال المهنيين بنسبة 10.9% وذلك راجع الى العدد الكبير للأساتذة مقارنة بالإداريين وفئة العمال المهنيين.
- 4- **المؤهل العلمي:** بما ان غالبية منخراطي النقابة من فئة الاساتذة والاداريين فان المستوى العلمي الموافق لهم سوف يكون مستوى ليسانس فأكثر، وهو ما يؤكد الجدول أعلاه، فنجد نسبة 52.6% من افراد العينة لديهم مستوى ليسانس ونسبة 23.1% لديهم مستوى ماستر فأكثر، ثم يأتي مستوى ثانوي فاقل بنسبة 13.5% وهم كلهم من العمال المهنيين وبعض الإداريين ومستوى تقني سامي بنسبة 10.9% لدى بعض الإداريين والعمال المهنيين كذلك.
- 5- **الخبرة المهنية:** عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 80.7 % من افراد عينة الدراسة خبرتهم المهنية بين القليلة والمتوسطة وهم موزعين على فئتين الأولى [من 8 إلى 14 سنة] بنسبة 41% والثانية [7سنوات فاقل] بنسبة 39.7%: بينما الـ 20% المتبقية فهي موزعة على الفئتين المتبقيتين بنسبة 11.5% للفئة [22سنة فاكثر] ونسبة 7.7% للفئة [من 15 إلى 21 سنة].
- 6- **عدد سنوات الانخراط في النقابة:** ان توزيع عدد افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الانخراط مشابه تماما لتوزيعهم حسب متغير عدد سنوات الخبرة، فنجد ان ما نسبته 83.3 % من افراد عينة الدراسة عدد سنوات انخراطهم في النقابة بين السنوات القليلة والمتوسطة وهم موزعين على فئتين الأولى [5سنوات فاقل] بنسبة 46.8% والثانية [من 6 إلى 10 سنة] بنسبة 36.5% بينما الـ 16.7% المتبقية فهي موزعة على الفئتين المتبقيتين بنسبة 9.6% للفئة [16سنة فاكثر] ونسبة 7.1% للفئة [من 11 إلى 15 سنة].

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

في هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري للبعد ككل وذلك على النحو التالي:

1- تحليل نتائج المحور الأول "القيادة التحويلية"

1-1- البعد الأول: التأثير المثالي: ويضم خمس عبارات من 1 إلى 5 رتبته حسب متوسطها الحسابي

كما في -الجدول التالي

جدول 16: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التأثير المثالي

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	موافق	3.994	0.898	49	69	27	10	1	التكرار	1
				31.4	44.2	17.3	6.4	0.6	النسبة	
1	موافق	4.000	0.850	44	79	23	9	1	التكرار	2
				28.2	50.6	14.7	5.8	0.6	النسبة	
4	موافق	3.923	0.876	40	77	27	11	1	التكرار	3
				25.6	49.4	17.3	7.1	0.6	النسبة	
3	موافق	3.955	0.860	42	76	28	9	1	التكرار	4
				26.9	48.7	17.9	5.8	0.6	النسبة	
5	موافق	3.808	0.964	39	67	33	15	2	التكرار	5
				25.0	42.9	21.2	9.6	1.3	النسبة	
	موافق	3.936	0.713	التأثير المثالي						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن العبارة الثانية (لدى رئيس النقابة القدرة على إقناع المنخرطين لزيادة حماسهم من أجل المطالبة بالحقوق) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (4.000) بانحراف قدر (0.850) حيث حازت درجة موافق على أكبر تكرار (79) بنسبة مئوية قدرها (50.6%).

فيما حلت العبارة الخامسة (يتجاوز رئيس النقابة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.808) بانحراف قدره (0.964) وحازت درجة موافق على أكبر تكرار (67) بنسبة مئوية قدرها (42.9%).

لنتراوح المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات بين هذين المتوسطين، وعليه فإن هذا البعد اجمالاً قد حظي بدرجة موافق من المستجوبين بمتوسط حسابي (3.936) وانحراف معياري (0.713) وهو ما يدل على ان رئيس النقابة يحظى بتأثير كارزمي وجاذبية مثالية تجعل منه نمطاً أو رمزاً للعمل النقابي في نظر المنخرطين في النقابة.

1-1- البعد الثاني: الاستشارة الفكرية ويضم خمس عبارات من 6 إلى 10 رتبت حسب متوسطها

الحسابي كما في الجدول التالي

جدول 17: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستشارة الفكرية

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	موافق	3.923	1.069	56	57	20	21	2	التكرار	6
				35.9	36.5	12.8	13.5	1.3	النسبة	
4	موافق	3.903	0.825	38	73	37	8	0	التكرار	7
				24.4	46.8	23.7	5.1	0	النسبة	
5	موافق	3.769	0.982	40	61	34	21	0	التكرار	8
				25.6	39.1	21.8	13.5	0	النسبة	
1	موافق بشدة	4.186	0.841	62	69	19	4	2	التكرار	9
				39.7	44.2	12.2	2.3	1.3	النسبة	
2	موافق	4.006	0.883	48	73	24	10	1	التكرار	10
				30.8	46.8	15.4	6.4	0.6	النسبة	
	موافق	3.956	0.735	الاستشارة الفكرية						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن العبارة التاسعة (يحاول رئيس النقابة باستمرار التعرف على ما يود المنخرطين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم) جاءت في المرتبة الاولى بدرجة موافق بشدة في اجابات المستجوبين في نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (4.186) بانحراف قدر (0.841) حيث حازت درجة موافق على اكبر تكرار (69) بنسبة مئوية قدرها (44.2%).

اما العبارة الثامنة (يشجع رئيس النقابة جميع المنخرطين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة) حلت آخر من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.956) بانحراف قدره (0.735) وحازت درجة موافق على اكبر تكرار (61) بنسبة مئوية قدرها (39.1%).

اما باقي فقرات هذا البعد فتراوحت بين هذين المتوسطين، وحضي هذا البعد اجمالا على درجة موافق من المستجوبين بمتوسط حسابي (3.936) وانحراف معياري (0.713) وهو ما يدل على ان رئيس النقابة يعمل على اثارة أفكار المنخرطين وتشجيعهم على الإبداع لاكتشاف طرق جديدة لأداء العمل النقابي.

1-2- البعد الثالث: التحفيز الالهامي ويضم ست عبارات من 11 الى 16 رتبت حسب متوسطها

الحسابي كما في الجدول التالي

جدول 18: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز الالهامي

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	موافق	4.199	0.905	71	56	18	11	0	التكرار	11
				45.5	35.9	11.5	7.1	0	النسبة	
5	موافق	3.667	0.959	32	61	43	19	1	التكرار	12
				20.5	39.1	27.6	12.2	0.6	النسبة	
3	موافق	4.019	0.912	55	60	30	11	0	التكرار	13
				35.3	38.5	19.2	7.1	0	النسبة	
1	موافق بشدة	4.237	0.728	58	83	9	6	0	التكرار	14
				37.2	53.2	8+5	3.8	0	النسبة	

6	موافق	3.487	1.025	26	57	43	27	3	التكرار	15
				16.7	36.5	27.6	17.3	1.9	النسبة	
4	موافق	3.961	0.802	37	85	26	7	1	التكرار	16
				23.7	54.5	16.7	4.5	0.6	النسبة	
	موافق	3.928	0.650	التحفيز الالهامي						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن العبارة 14 (يشعر رئيس النقابة المنخرطين بأهمية العمل النقابي) جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (4.237) بانحراف قدر (0.728) حيث حازت درجة موافق اكبر تكرر (83) ونسبة مئوية قدرها (53.2%).

اما العبارة 15 (يقوم رئيس النقابة بالاتصال بجميع المنخرطين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الاهداف) فقد حلت في المرتبة السادسة ولأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF الولائي ادرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.487) بانحراف قدره (1.025) حيث حازت درجة موافق على اكبر تكرر (57) بنسبة مئوية قدرها (36.5%).

لنتراوح متوسطات باقي فقرات هذا البعد بين هذين المتوسطين، وعليه فان هذا البعد اجمالا قد حضي بدرجة موافق من المستجوبين بمتوسط حسابي (3.928) وانحراف معياري (0.650) وهو ما يدل على ان رئيس النقابة قادر على الهام المنخرطين في للعمل النقابي وإثارة مشاعرهم وعواطفهم لرفع التحدي لبلوغ الأهداف المسطرة.

1-3- البعد الرابع: الاعتبارية الفردية ويضم خمس عبارات من 17 إلى 21 رتبت حسب متوسطها

الحسابي كما في الجدول التالي

جدول 19: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبارية الفردية

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
2	موافق	3.910	0.932	46	65	30	15	0	التكرار 17

				29.5	41.7	19.2	9.6	0	النسبة	
4	موافق	3.795	0.848	32	71	42	11	0	التكرار	18
				20.5	45.5	26.9	7.1	0	النسبة	
5	موافق	3.603	0.792	17	73	53	13	0	التكرار	19
				10.9	46.8	34.0	8.3	0	النسبة	
1	موافق	3.942	0.896	48	61	37	10	0	التكرار	20
				30.8	39.1	23.7	6.4	0	النسبة	
3	موافق	3.885	0.803	36	72	42	6	0	التكرار	21
				23.1	46.2	26.9	3.8	0	النسبة	
	موافق	3.827	0.645	الاعتبارية الفردية						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن العبارة رقم 20 (يعطي رئيس النقابة اهتماما خاصا للمنخرطين الذي لديهم قدرات نقابية تميزهم عن غيرهم) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.942) بانحراف قدر (0.896) حيث حازت درجة موافق على اكبر تكرار (61) بنسبة مئوية قدرها (39.1%).

لنتحصل في الاخير العبارة 19 (يراعي رئيس النقابة الفروق الفردية بين المنخرطين في النقابة) على المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين في نقابة UNPEF المكتب الولائي ادرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.603) بانحراف قدره (0.792) وحازت درجة موافق على اكبر تكرار (73) بنسبة مئوية قدرها (46.8%).

وعموما فان كل المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين هذين المتوسطين المذكورين ليبلغ المتوسط الكلي له (3.827) بانحراف معياري قدره (0.645) ويحظى بدرجة موافق من المستجوبين لتأكد هذه النتائج على ان رئيس النقابة ويولى اهتمام خاص للاحتياجات الخاصة للمنخرطين.

تحليل نتائج المحور الثاني "الأهداف الاستراتيجية"

1-4- المجال الأول: المسؤولية الاجتماعية ويضم خمس عبارات من 22 الى 26 رتبت حسب

متوسطها الحسابي كما في الجدول التالي

جدول 20: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المسؤولية الاجتماعية

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	موافق	3.782	0.918	35	69	35	17	0	التكرار	22
				18.6	48.7	26.3	6.4	0	النسبة	
4	موافق	3.795	0.817	29	76	41	10	0	التكرار	23
				18.6	48.7	26.3	6.4	0	النسبة	
2	موافق	4.192	0.866	64	68	16	6	2	التكرار	24
				41.0	43.6	10.3	3.8	1.3	النسبة	
1	موافق بشدة	4.365	0.763	78	62	12	3	1	التكرار	25
				50	39.7	7.7	1.9	0.6	النسبة	
3	موافق	4.056	0.910	58	58	33	5	2	التكرار	26
				37.2	37.2	21.2	3.2	1.3	النسبة	
	موافق	4.038	0.686	المسؤولية الاجتماعية						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

تبين نتائج الجدول رقم (20) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (4.038) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.686)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة على هذه العبارات.

فوجد ان العبارة رقم 25 (يلتزم رئيس النقابة بأخلاقيات الأعمال وموائق العمل) حظيت بالمرتبة الأولى وبمستوى موافق بشدة لدى المستجوبين بمتوسط حسابي قدره (4.365) وانحراف معياري قدره (0.763) حيث أن المستجوبين وافقوا بشدة عليها

وان حلت العبارة رقم 22 (يعمل رئيس النقابة على تحسين الأحوال الاجتماعية العامة للمنخرطين ويعمل على تحسين مستوى معيشتهم) في الاخير بمتوسط حسابي قدره (3.782) وانحراف معياري قدره (0.918) الا ان 48.7% من المستجوبين قد ابدوا الموافقة عليها، وعليه فان إجابات المستجوبين على هذا المجال اكدت ان النقابة لها مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع عموما ومنخرطيها خصوصا.

2-1- المجال الثاني: التطوير الإداري للنقابة ويضم خمس فقرات من 27 الى 31 رتب حسب متوسطها الحسابي كما في الجدول التالي

جدول 21: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطوير الإداري للنقابة

الترتيب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
5	موافق	3.711	1.175	46	55	28	18	9	27	التكرار
				29.5	35.3	17.9	11.5	5.8	27	النسبة
4	موافق	3.846	0.888	36	73	36	9	2	28	التكرار
				23.1	46.8	23.1	5.8	1.3	28	النسبة
2	موافق	3.929	0.958	46	71	23	14	2	29	التكرار
				29.5	45.5	14.7	9	1.3	29	النسبة
1	موافق	4.012	0.803	43	80	25	8	0	30	التكرار
				27.6	51.3	16	5.1	0	30	النسبة
3	موافق	3.904	0.928	47	58	42	7	2	31	التكرار
				30.1	37.2	26.9	4.5	1.3	31	النسبة
	موافق	3.881	0.749	التطوير الإداري للنقابة						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

تبين نتائج الجدول رقم (21) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3.881) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.749) وبدرجة موافق ، أما على مستوى العبارات فكانت إجابات المبحوثين متفاوتة غير ان جميع العبارات ضمن هذا المجال جاءت بمستوى موافق فحلت العبارة رقم 30 (يقوم رئيس النقابة بمواكبة التطور العلمي والتكنولوجيا الحديثة لتسريع وتوسيع العمل النقابي) في المرتبة الأولى حيث ادلى فيها 51.3% من المستجوبين ب موافق لتسجل متوسط حسابي قدره (4.012) وانحراف معياري (0.803) أما العبارة رقم 27 (يعول رئيس النقابة على التكوين النقابي من تنظيم للملتقيات والدورات التدريبية لتنمية الوعي النقابي) فقد جاءت في الأخير بمستوى موافق هي الأخرى وبمتوسط قدره(3.711) وانحراف معياري قدره(1.175) لتتراوح بين هذين القيمتين باقي متوسطات العبارات الأخرى لتبين هذه الإجابات ان هناك تطوير اداري يحدث في النقابة.

1-5- المجال الثالث: النمو ويضم اربع فقرات من 32 الى 35 رتب حسب متوسطها الحسابي كما

في الجدول التالي

جدول 22: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمو

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة		
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق	4.167	0.885	60	74	14	4	4	التكرار	32	
				38.5	47.4	9	2.6	2.6	النسبة		
4	موافق	3.449	1.049	23	61	41	25	6	التكرار	33	
				14.7	39.1	26.3	16	3.8	النسبة		
2	موافق	3.724	0.884	28	73	40	14	1	التكرار	35	
				17.9	46.8	25.6	9	0.6	النسبة		
3	موافق	3.494	1.019	23	63	44	20	6	التكرار	35	
				14.7	40.4	28.2	12.8	3.8	النسبة		
				النمو							
		موافق	3.708	0.748							

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

تبين نتائج الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.708) بانحراف معياري قدر بـ (0.748)، ومستوى موافق وهو ذات المستوى الذي حصلت عليه جميع عبارات هذا المجال، فصلت العبارة رقم 32 (يعمل رئيس النقابة على توسيع التنظيم النقابي وضم المزيد من المنخرطين) على الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط (4.167) وانحراف معياري (0.885) اما العبارة رقم 33 (يتزايد أعداد النساء المنخرطات والشباب وتزداد نسبهم ضمن قيادات النقابة) فقد جاءت آخرها بمتوسط (3.449) وانحراف معياري (1.049) لتتدرج باقي العبارات فيما بينهما وبالتالي فان الإجابات على هذا المجال تؤكد على ان هناك نمو في حجم النقابة.

2-4- المجال الرابع: تغيير اتجاهات المنخرطين ويضم خمس فقرات من 36 الى 40 رتب حسب

متوسطها الحسابي كما في الجدول التالي

جدول 23: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تغيير اتجاهات المنخرطين

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	محايد	3.394	1.150	26	58	30	34	8	التكرار	36
				16.7	37.2	19.2	21.8	5.1	النسبة	
3	موافق	3.641	0.963	28	67	41	17	3	التكرار	37
				17.9	42.9	26.3	10.9	1.9	النسبة	
2	موافق	3.737	1.029	35	72	27	17	5	التكرار	38
				22.4	46.2	17.3	10.9	3.2	النسبة	
4	موافق	3.551	1.042	29	61	36	27	3	التكرار	39
				18.6	39.1	23.1	17.3	1.9	النسبة	
1	موافق	4.019	0.883	51	67	29	8	1	التكرار	40
				32.7	42.9	18.6	5.1	0.6	النسبة	
	موافق	3.667	0.786	تغيير اتجاهات المنخرطين						

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

تبين نتائج الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.667) بانحراف معياري قدر بـ (0.786)، ومستوى موافق وهو ذات المستوى الذي حصلت عليه جميع عبارات هذا المجال ماعدا العبارة رقم 36 (تكوين وتعليم وتثقيف الاعضاء المنخرطين كي يصبحوا نشطاء ومفاوضين ومنظمين وقادة) فكانت بمستوى محايد فبالتالي حلت أخيرا ضمن الترتيب بمتوسط (3.394) وانحراف معياري (1.150)، اما المرتبة الأولى فهي للعبارة رقم 40 (يعمل رئيس النقابة على تأسيس اعلام قوي يمكن من توفير المعلومة للعمال المنخرطين و الغير منخرطين) بمتوسط (4.019) وانحراف معياري (0.883) فيما كانت قيم باقي متوسطات الفقرات الأخرى بين هذين المتوسطين وبالتالي فان الإجابات على هذا المجال تؤكد ان قيادة النقابة تعمل على احداث ليات تغير من اتجاهات المنخرطين من العزوف على العمل النقابي الى معرفة أهميته والانخراط فيه .

المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات:

نتطرق في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة بعد التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ثم مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة واختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على انه:

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعميمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات الانخراط في النقابة) "

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على أنه توجد فروقات

ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار تعزى إلى متغير الجنس

جدول 24: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	بين المجموعات	1	0.081	0.701
	داخل المجموعات	154	0.545	
	الكلية	155	83.974	
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	1	0.146	0.614
	داخل المجموعات	154	0.572	
	الكلية	155	88.224	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F=0.148$ و $sig=0.701$ لمحور القيادة التحويلية أما محور الأهداف الاستراتيجية فنجد ان قيمة $F=0.256$ و $sig=0.614$ ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلى المحورين وجب رفض الفرض القائل بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير العمر في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

جدول 25: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	بين المجموعات	3	0.277	0.678
	داخل المجموعات	152	0.547	
	الكلية	155		
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	3	0.755	0.265
	داخل المجموعات	152	0.566	
	الكلية	155		

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F = 0.507$ و $sig = 0.678$ لمحور القيادة التحويلية أما محور الأهداف الاستراتيجية فنجد ان قيمة $F = 1.334$ و $sig = 0.265$ ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلى المحورين وجب رفض الفرض القائل بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير العمر في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير العمر في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

جدول 26: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	بين المجموعات	3	,939	0.158
	داخل المجموعات	152	,534	
	الكلية	155		
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	3	,681	0.311
	داخل المجموعات	152	,567	
	الكلية	155		

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F = 1.758$ و $sig = 0.158$ لمحور القيادة التحويلية أما محور الأهداف الاستراتيجية فنجد ان قيمة $F = 1.201$ و $sig = 0.311$ ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلى المحورين وجب رفض الفرض القائل بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بانه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الوظيفة في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

جدول 27: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	بين المجموعات	2	0,105	0.826
	داخل المجموعات	153	0,547	
	الكلية	155		

0.947	0,031	2	0,063	بين المجموعات	الأهداف
	0,576	153	88,161	داخل المجموعات	الاستراتيجية
		155	88,224	الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F = 0.191$ و $sig = 0.826$ لمحور القيادة التحويلية أما محور الأهداف الاستراتيجية فنجد ان قيمة $F = 1.055$ و $sig = 0.947$ ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلى المحورين وجب رفض الفرض القائل بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى الوظيفة في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الوظيفة في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على أنه توجد

فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

جدول 28: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	3.044	3	1.015	0.131
	80.930	152	0.532	
	83.974	155		
الأهداف الاستراتيجية	4.102	3	1.367	0.064
	84.123	152	0.553	
	88.224	155		

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F = 1.906$ و $sig = 0.131$ لمحور القيادة التحويلية أما محور الأهداف الاستراتيجية فنجد ان قيمة $F = 2.470$ و $sig = 0.064$ ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلى المحورين وجب رفض الفرض القائل بأنه توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير عدد سنوات الانخراط في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار
جدول 29: نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الانخراط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	بين المجموعات	3	1,328	0.60
	داخل المجموعات	152	,526	
	الكلية	155		
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	3	,760	0.262
	داخل المجموعات	152	,565	
	الكلية	155	1,328	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F = 2.523$ و $sig = 0.060$ لمحور القيادة التحويلية أما محور الأهداف الاستراتيجية فنجد ان قيمة $F = 1.345$ و $sig = 0.262$ ونظرا لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلى المحورين وجب رفض الفرض القائل بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير عدد سنوات الانخراط في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى إلى متغير عدد سنوات الانخراط في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار

ثانياً: مناقشة واختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

جدول 30: اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	60.308	4	15.077	81.550	0.000
الخطأ	27.917	151	0.185		
الكلي	88.224	155			
معامل التحديد $R^2=0.684$ معامل الارتباط $R=0.827$					

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول نجد ان مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وعلى أساس ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 0.05 لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية 0.05 α ، واستنادا الى قاعدة القرار فإن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وان معاملات النموذج كلها معنوية وتتبع علاقة خطية لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء عليه فان النموذج له معنوية اجمالية.

كما يوضح الجدول ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.827 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية القيادة التحويلية بأبعادها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.684 مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما نسبته 68.4 % من تباين المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية) فيما تعزى 31.6 % إلى متغيرات أخرى.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

جدول 31: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير التأثير المثالي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار T		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F		الحطا المعياري
			Sig	T			Sig	F	
التأثير المثالي	0.755	0.714	0.000	12.639	0.714	0.509	159.745	0.000	0.60

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول يتضح انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ للتأثير المثالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ ان قيمة T المحسوبة بلغت 12.639 بقيمة احتمالية اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي للتأثير المثالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

كما يوضح الجدول ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.714 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية التأثير المثالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.509 مما يدل على أن المتغير المستقل (التأثير المثالي) يفسر ما نسبته 50.9 % من تباين المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية) فيما تعزى 48.1 % إلى متغيرات أخرى.

وعلى ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

• اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشارة الفكرية

على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF

بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

جدول 32: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الاستثارة الفكرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار T		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F		الحط المعياري
			sig	T			Sig	F	
الاستثارة الفكرية	0.743	0.725	0.000	13.055	0.725	0.525	170.422	0.000	0.057

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول يتضح انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ للاستثارة الفكرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ ان قيمة T المحسوبة بلغت 13.055 بقيمة احتمالية اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي للاستثارة الفكرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

كما يوضح الجدول ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.725 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية للاستثارة الفكرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.525 مما يدل على أن المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) يفسر ما نسبته 52.5 % من تباين المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية) فيما تعزى 47.5 % إلى متغيرات أخرى.

وعلى ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستثارة الفكرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

• اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز الإلهامي

على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF

بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

جدول 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير التحفيز الإلهامي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار T		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F		الحط المعياري
			sig	T			Sig	F	
التحفيز الإلهامي	0.923	0.795	0.000	16.240	0.795	0.631	263.745	0.000	0.057

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول يتضح انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، اذ ان قيمة T المحسوبة بلغت 16.240 بقيمة احتمالية اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

كما يوضح الجدول ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.795 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية التحفيز الإلهامي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.631 مما يدل على أن المتغير المستقل (التأثير المثالي) يفسر ما نسبته 63.1 % من تباين المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية) فيما تعزى 36.9 % إلى متغيرات أخرى.

وعلى ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز الإلهامي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبارية الفردية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

جدول 34: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الاعتبارية الفردية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الخطا المعياري	اختبار F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات
	Sig	F			sig	T			
0.067	0.000	147.189	0.485	0.699	0.000	12.132	0.699	0.818	الاعتبارية الفردية

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول يتضح انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ للاعتبارية الفردية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، اذ ان قيمة T المحسوبة بلغت 12.132 بقيمة احتمالية اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي للاعتبارية الفردية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

كما يوضح الجدول ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.699 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية للاعتبارية الفردية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.485 مما يدل على أن المتغير المستقل (التأثري المثالي) يفسر ما نسبته 48.5 % من تباين المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية) فيما تعزى 51.5 % إلى متغيرات أخرى.

وعلى ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبارية الفردية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا اسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة عينة من منخرطي نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار ،.وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة أستخلصنا أنه يوجد تطبيق فعلي لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، كما يوجد ترابط طردي قوي بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين المكتب الولائي ادرار، واثر ذو دلالة إحصائية بينهما عبرت عنه نتائج اختيار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية انطلقنا من الجانب النظري لنتعرف على متغيرات الدراسة ثم قدمنا بعض الدراسات السابقة في الموضوع سواء تلك التي تعلق بالقيادة التحويلية او الاهداف الاستراتيجية او هما معا ثم بينا اختلاف دراستنا عن هذه الدراسات السابقة، لنسقط ما تم التطرق له في الجانب النظري على نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين المكتب الولائي ادرار، وذلك من خلال جمع المعلمات بواسطة الاستبيان ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، للإجابة على إشكالية الدراسة "هل تؤثر القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار؟" وللتحقق من الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات الانخراط في النقابة)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF بالمكتب الولائي ادرار عند مستوى المعنوية $0.05 = \alpha$

ومن اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي:

- ▶ تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بمختلف أنواعها سواء كانت خاصة او عامة تجارية صناعية ام خدمية، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة في الموضوع، اما دراستنا فأكدت ان المؤسسات الغير ربحية تحتاج هي الأخرى الى قائد تحويلي يحقق أهدافها.
- ▶ ان المؤسسة محل الدراسة تطبق القيادة التحويلية وابعادها بمستوى لا باس به كما ان قادتها يمتلكون بعض صفات القائد التحويلي

الخاتمة

▶ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF حول القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة ، عدد سنوات الانخراط) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية الاولى

▶ أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وابعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار أي قبول الفرضية الرئيسية الثانية

توصيات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية، نقدم مجموعة التوصيات من شأنها ترسيخ ابعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة وجعل القادة في النقابة يكتسبون اكبر قدر من صفات القائد التحويلي بغية الوصول الى الاهداف الاستراتيجية المسطر

- على قادة النقابة أن يكونوا لدى المنخرطين فهم مشترك لأهداف ورسالة النقابة
- ضرورة اشراك جميع المنخرطين في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة
- تقديم الشكر والثناء وتقدير المنخرطين النشطين ماديا ومعنويا من أجل تشجيعهم على مواصلة العمل النقابي
- مراعاة الفروق الفردية بين المنخرطين والعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية في ظروف عملهم وخلال مساره المهني
- تكوين المستمر للقيادات والمنخرطين على العمل النقابي من خلال تنظيم للملتقيات والدورات التدريبية لتنمية الوعي النقابي
- التركيز على النساء العاملات لزيادة وعيهم بضرورة العمل النقابي كونهم اغلبية موظفي القطاع والاقالية منهن منخرطات ضمن التنظيمات النقابية.

آفاق الدراسة:

ختاما وایمانا منا بان البحث العلمي لا يتقطع ولا ينتهي نقتراح المواضيع التالية لمواصلة سلسلة البحث ضمن هذا الموضوع لإثراء مختلف الجوانب التي نرى انه يوجد بها شح في المعلومات او تحتاج للدراسة من جديد في بيئة مختلفة من اجل تأكيد النتائج السابقة او دحضها في حال تغيير ظروف الدراسة:

- إجراء دراسة مماثلة بمؤسسات غير ربحية أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع لتأكيد نتائج هذه الدراسة.
- القيادة التحويلية في المؤسسات الافتراضية.
- دور القيادة التحويلية في الشركات العابرة للقارات
- مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

- ❖ احمد علي عياصرة، و هشام موسى حجازين. (2006). القيادة في الادارة التربوية. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ❖ احمد عبد الكريم جاسم. (بلا تاريخ). اثر ابعاد القيادة التحويلية في ادارة الازمات دراسة استطلاعية.
- ❖ الهواري سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية (المجلد 2). القاهرة. مكتبة عين شمس.
- ❖ د. علي عياصرة، و محمود العودة الفاضل محمد . (2006). الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ❖ صالح بن حمد التويجري. (2013). و يسألونك عن الادارة. دار مملكة نجد للنشر و التوزيع.
- ❖ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن. المنصورة. المكتبة العسوية.
- ❖ عبد القادر منصور، و عبد اللطيف رجب القانون. (2016). دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية. غزة.
- ❖ علي السلمي. (1996). ادارة السلوك الانساني. القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع.
- ❖ محمد اكرم العدلوني. (2000). القائد الفعال. الرياض. قرطبة للإنتاج الفني.
- ❖ محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي ، و هاشم الفوزي العبادي. (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارات الالفية الثالثة. الاردن. الوراق للنشر والتوزيع.
- ❖ محمد عبد العال، عبد الجبار توفيق البيانن، غازي جمال خليفة. (2015). طرق ومناهج البحث العلمي. عمان: الوراق للتوزيع والنشر.
- ❖ مصطفى صلاح عبد الحميد. (1994). الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر. الرياض. دار المريخ.

- ❖ مصطفى محمود ابو بكر. (2000). التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية. الاسكندرية. دار الجامعة.
- ❖ منقذ داغر، و عادل صالح . (2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي . العراق. مدير دار الكتب للطباعة والنشر.
- ❖ مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي بالقاهرة. (2019). القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة. القاهرة. مؤسسة الباحث.

ب- الاطروحات:

- سعيد الغامدي. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية. مدى ممارستها وملاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية، اطروحة دكتوراه. السعودية. جامعة ام القرى.

ج- الرسائل :

- ❖ احمد صادق محمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير. غزة. جامع الازهر غزة.
- ❖ امانى حسام قديح. (2014). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير. غزة. قسم ادارة الاعمال كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة.
- ❖ بدرية بنت خميس بن حمد الفليزية. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير. الرستان، جامعة نزوى.
- ❖ بدر عيسى النوفل. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية و اثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الوسط.

- ❖ جميل احمد نضال. (2016). استراتيجية التطوير التنظيمي و اثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية (دراسة ميدانية على شوكات صناعة الادوية في الاردن)، رسالة ماجستير. عمان، قسم ادارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط.
- ❖ روز محمد رباح المصري. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية و اثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. غزة. الجامعة الاسلامية غزة.
- ❖ محمد ياسين حسون. (2016). اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة و الخاصة في سورية، رسالة ماجستير. دمشق. جامعة دمشق.
- ❖ عبد العزيز مجعد المطيري. (2011). اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير. قسم ادارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- ❖ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ❖ فاطمة الزهراء نياف. (2016). اثر تمكين العاملين في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، رسالة ماستر اكايمي. ام البواقي. جامعة ام البواقي.

ت-المجلات:

- ❖ احمد عبد الكريم جاسم. (2019). اثر ابعاد القيادة التحويلية في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، الصفحات 149-168.
- ❖ احمد محمد برقعان، عبد الله محمد حسن صلاح، و عبد الحكيم رضوان سعيد. (نوفمبر، 2013). القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السعودية. مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية و التطبيقية، الصفحات 12-80.
- ❖ تحسين احمد الطراونة. (2012). الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ❖ حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. الاردن. جامعة الشرق الاوسط.

❖ درويش ابراهيم. (1982). الادارة العامة في النظرية والممارسة (المجلد 5). القاهرة، دار النهضة العربية.

❖ زكريا مطلق الدوري. (2004). تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد.

❖ ماهر صبري درويش. (5 جويلية, 2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). مجلة الادارة و الاقتصاد، الصفحات 141-100

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- Jiang Weiping ، Zhao Xianbo ،Ni Jiongbn. (4 Setptember, 2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior . *Sustainability*
- Piia Uusi Kakkuri. (2017). *Transformational leadership and leading creativity, PhD thesis*. Vaasa: University of Vaasa Faculty of Business Studies.

الملاحق

الملحق رقم: 01

الصيغة الالكترونية والنهائية

لأداة الدراسة

(الاستبيان)

دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق ابعاد القيادة التحويلية من طرف قيادات نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في المكتب الولائي ادرار و الوقوف على مدى مساهمة هذا النوع من القيادة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه النقابة

*مطلوب

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس *

حدد دائرة واحدة فقط.

ذكر

أنثى

2. العمر *

حدد دائرة واحدة فقط.

اقل من 25 سنة

من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

اكبر من 46 سنة

3. المؤهل العلمي *

حدد دائرة واحدة فقط.

ثانوي فاقل

مستوى تقني سامي

ليسانس

ماستر فاكثر

4. * المسمى الوظيفي

حدد دائرة واحدة فقط.

عامل مهني

اداري

استاد

5. * الخبرة المهنية

حدد دائرة واحدة فقط.

اقل من 7 سنوات

من 8 الى 14 سنة

من 15 الى 21 سنة

اكثر من 22 سنة

6. * عدد سنوات الانخراط في النقابة

حدد دائرة واحدة فقط.

اقل من 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة

اكثر من 16 سنة

اسئلة الدراسة

يتضمن هذا القسم جملة من الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة بمتغيريه القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية

اولا: القيادة التحويلية

يقصد بها: القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية

7. * البعد الأول: التأثير المثالي

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتصرف رئيس النقابة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع	<input type="radio"/>				
لدى رئيس النقابة القدرة على إقناع المنخرطين لزيادة حماسهم من أجل المطالبة بالحقوق	<input type="radio"/>				
يعطي رئيس النقابة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المنخرطين	<input type="radio"/>				
يركز رئيس النقابة على أن يكون لدى المنخرطين فهم مشترك لأهداف ورسالة النقابة	<input type="radio"/>				
يتجاوز رئيس النقابة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	<input type="radio"/>				

8. * البعد الثاني: الاستشارة الفكرية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يشارك رئيس النقابة المنخرطين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل	<input type="radio"/>				
يعطي رئيس النقابة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	<input type="radio"/>				
يشجع رئيس النقابة جميع المنخرطين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة	<input type="radio"/>				
يحاول رئيس النقابة باستمرار التعرف على ما يود المنخرطين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم	<input type="radio"/>				
ينظر رئيس النقابة إلى مطالبهم دوماً على أنها قابلة للتحقيق	<input type="radio"/>				

9. * البعد الثالث: التحفيز الالهامي

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يغرس رئيس النقابة في أنفس المنخرطين روح العمل الجماعي وحب التحدي	<input type="radio"/>				
يقدم رئيس النقابة الشكر والثناء و حتى شهادات التقدير من أجل تشجيع العمل النقابي	<input type="radio"/>				
يشجع رئيس النقابة دائما المنخرطين لتحقيق معظم مطالبهم	<input type="radio"/>				
يشعر رئيس النقابة المنخرطين بأهمية العمل النقابي	<input type="radio"/>				
يقوم رئيس النقابة بالإتصال بجميع المنخرطين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الاهداف	<input type="radio"/>				
يعزز رئيس النقابة الثقة التامة بالعمل النقابي و بأن كل الأهداف سيتم تحقيقها	<input type="radio"/>				

10. * البعد الرابع: الاعتبارية الفردية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يستمتع رئيس النقابة باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم	<input type="radio"/>				
يهتم رئيس النقابة بحل مشاكل المنخرطين وإشباع حاجاتهم الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للنقابة	<input type="radio"/>				
يراعي رئيس النقابة الفروق الفردية بين المنخرطين في النقابة	<input type="radio"/>				
يعطي رئيس النقابة اهتماما خاصا للمنخرطين الذين لديهم قدرات نقابية تميزهم عن غيرهم	<input type="radio"/>				
يتفهم رئيس النقابة أحاسيس ومشاعر المنخرطين ويلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع الجميع	<input type="radio"/>				

ثانيا : الاهداف الاستراتيجية

ويقصد بها: النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة بصفة محددة وفي وقت محدد وهي أساس وجود المنظمة والدليل الموجه لحركتها كونها أداة لتنسيق جهود الإدارة وتقويمها بصفقتها مؤشر لقياس الأداء محدد للانحرافات من اجل تصحيحها، ضمن خطة استراتيجية تجعل رؤية ورسالة المنظمة أكثر تحديدا

11. * المجال الأول: المسؤولية الاجتماعية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعمل رئيس النقابة على تحسين الأحوال الاجتماعية العامة للمنخرطين ويعمل على تحسين مستوى معيشتهم	<input type="radio"/>				
يوفر رئيس النقابة فرصا متكافئة للمنخرطين للاستفادة من جميع الخدمات المناسبة لطلباتهم دون محاباة او تمييز	<input type="radio"/>				
يقدم رئيس النقابة الحلول والمقترحات البناءة للنهوض بالمدرسة الجزائرية	<input type="radio"/>				
يلتزم رئيس النقابة بأخلاقيات الأعمال وموائق العمل	<input type="radio"/>				
يستعمل رئيس النقابة اساليب واضحة و بتحرى الصدق في التعامل مع جميع المنخرطين و ارباب العمل	<input type="radio"/>				

12. * المجال الثاني: التطوير الإداري للنقابة

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعول رئيس النقابة على التكوين النقابي من تنظيم للملتقيات والدورات التدريبية لتنمية الوعي النقابي	<input type="radio"/>				
يعمل رئيس النقابة على تحسين وتنوع طرق التفاوض	<input type="radio"/>				
يسعى رئيس النقابة لإنشاء تحالفات وشراكات مع الاتحادات الوطنية والدولية	<input type="radio"/>				
يقوم رئيس النقابة بمواكبة التطور العلمي والتكنولوجيا الحديثة لتسريع وتوسيع العمل النقابي	<input type="radio"/>				
يستعين رئيس النقابة بمجموعة من المختصين الذين يحتاجهم العمل النقابي مثل المحامين والاختصاصيين... الاجتماعيين	<input type="radio"/>				

13. * المجال الثالث: النمو

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعمل رئيس النقابة على توسيع التنظيم النقابي وضم المزيد من المنخرطين	<input type="radio"/>				
يتزايد أعداد النساء المنخرطات والشباب وتزداد نسبهم ضمن قيادات النقابة	<input type="radio"/>				
يتزايد عدد الفروع و المكاتب التابعة للنقابة باستمرار	<input type="radio"/>				
يتمسك المنخرطين بالنقابة ولا يتخلون عن انتسابهم لها بسهولة	<input type="radio"/>				

14. *المجال الرابع: تغيير اتجاهات المنخرطين

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكوين وتعليم وتثقيف الاعضاء المنخرطين كي يصبحوا نشطاء ومفاوضين ومنظمين وقادة	<input type="radio"/>				
يقوم رئيس النقابة بدعوة المنخرطات الى المواقع القيادية من اجل فهم والدفاع عن مشاكلهم الخاصة في العمل	<input type="radio"/>				
يعمل رئيس النقابة على تغيير صورة النقابة من كونها هياكل شكلية لا تنفع، إلى كيان لنشر الوعي وتحقيق المصالح	<input type="radio"/>				
مشاركة القاعدة العمالية في بناء مشاريع النقابة لحماية الحقوق المادية والمعنوية	<input type="radio"/>				
يعمل رئيس النقابة على تأسيس اعلام قوي يمكن من توفير المعلومة للعمال المنخرطين و الغير منخرطين	<input type="radio"/>				

شكرا جزيلاً على تجاوبكم معنا

Google لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل

نماذج Google

الملحق رقم: 02

مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

Corrélations

		البعد الرابع: الاعتبارية الفردية			
		البعد الرابع: الاعتبارية الفردية			
		البعد الرابع: الاعتبارية الفردية			
الاعتبارية الفردية	Corrélacion de Pearson	1	,786**	,782**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N	156	156	156	
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية [يستمتع رئيس النقابة باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم]	Corrélacion de Pearson	,786**	1	,564**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	
	N	156	156	156	
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية [يهتم رئيس النقابة بحل مشاكل المنخرطين وإشباع حاجاتهم الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للنقابة]	Corrélacion de Pearson	,782**	,564**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	156	156	156	
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية [إبراعي رئيس النقابة الفروق الفردية بين المنخرطين في قناعاتهم]	Corrélacion de Pearson	,764**	,467**	,483**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية [يعطي رئيس النقابة اهتماما خاصا للمنخرطين الذين لديهم قدرات نقابية تميزهم عن غيرهم]	Corrélacion de Pearson	,726**	,334**	,443**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية [يتفهم رئيس النقابة أحاسيس ومشاعر المنخرطين ويلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.]	Corrélacion de Pearson	,712**	,563**	,458**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تغيير اتجاهات المنخرطين	تكوين وتعليم وتثقيف [4] الاعضاء المنخرطين كي يصبحوا نشطاء ومفاوضين ومنظمين [وقادة	يقوم رئيس النقابة [4] بدعوة المنخرطات الى المواقع القيادية من اجل فهم والدفاع عن مشاكلهم [الخاصة في العمل	4] [النقابة ككلية لا ننشر مصالح
تغيير اتجاهات المنخرطين	Corrélation de Pearson	1	,773**	,808**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N	156	156	156	
تكوين وتعليم وتثقيف الاعضاء [4] المنخرطين كي يصبحوا نشطاء ومفاوضين [ومنظمين وقادة	Corrélation de Pearson	,773**	1	,533**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	
	N	156	156	156	
يقوم رئيس النقابة بدعوة المنخرطات الى [4] المواقع القيادية من اجل فهم والدفاع عن [مشاكلهم الخاصة في العمل	Corrélation de Pearson	,808**	,533**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	156	156	156	
يعمل رئيس النقابة على تغيير صورة [4] النقابة من كونها هياكل شكلية لا تنفع، إلى [كيان لنشر الوعي وتحقيق المصالح	Corrélation de Pearson	,790**	,484**	,639**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	
مشاركة القاعدة العمالية في بناء مشاريع [النقابة لحماية الحقوق المادية والمعنوية	Corrélation de Pearson	,790**	,532**	,481**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	
يعمل رئيس النقابة على تأسيس اعلام قوي [يمكن من توفير المعلومة للعمال المنخرطين و [الغير منخرطين	Corrélation de Pearson	,710**	,367**	,501**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	103	66,0	66,0	66,0
	انثى	53	34,0	34,0	100,0
Total		156	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ثانوي فاقل	21	13,5	13,5	13,5
مسنوى تقني سامي	17	10,9	10,9	24,4
ليسانس	82	52,6	52,6	76,9
ماستر فاكتر	36	23,1	23,1	100,0
Total	156	100,0	100,0	

عدد سنوات الانخراط في النقابة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنوات فاقل5	73	46,8	46,8	46,8
من6الى10سنوات	57	36,5	36,5	83,3
من11الى15سنة	11	7,1	7,1	90,4
سنة فاكتر16	15	9,6	9,6	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Statistiques

	التأثير المثالي	الاستنارة الفكرية	التحفيز الالهامي	الاعتبارية الفردية	المسؤولية الاجتماعية	التطوير الاداري للنقابة
N						
Valide	156	156	156	156	156	156
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9359	3,9577	3,9284	3,8269	4,0385	3,8808
Ecart type	,71301	,73546	,64982	,64462	,68575	,74860

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحولية	Intergroupes	,081	1	,081	,701
	Intragroupes	83,894	154	,545	
	Total	83,974	155		
الاهداف الاستراتيجية	Intergroupes	,146	1	,146	,614
	Intragroupes	88,078	154	,572	
	Total	88,224	155		

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحويلية	Intergroupes	3,983	3	1,328	2,523	,060
	Intragroupes	79,991	152	,526		
	Total	83,974	155			
الاهداف الاستراتيجية	Intergroupes	2,281	3	,760	1,345	,262
	Intragroupes	85,943	152	,565		
	Total	88,224	155			

ONEWAY الانخراط BY محور1 محور2 /MISSING ANALYSIS.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 ^a	,608	,606	,47360

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	53,682	1	53,682	239,331	,000 ^b
	de Student	34,542	154	,224		
	Total	88,224	155			

a. Variable dépendante : الاهداف الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,721	,211		3,420	,001
	القيادة التحويلية	,800	,052	,780	15,470	,000

a. Variable dépendante : الاهداف الاستراتيجية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وبغية التوصل الى ذلك صممت استبانة مكونة من (46) عبارة موزعة على قسمين الأول متعلق بالبيانات الشخصية والآخر لمحاور الدراسة وزعت على عينة قدرها (223) منخرط بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين UNPEF مكتب ولاية ادرار بهدف جمع المعلومات من اجل تحليلها، حيث استرجع منها 156 استبانة بنسبة استجابة 69.95%، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الانسانية (spss)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها أن القيادة التحويلية تعد عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي والمشاركة في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي و تبادل الأفكار والآراء المختلفة والتوفيق بينها. كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربع على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، كما قدمت الدراسة توصيات هامة أهمها: ضرورة تحلي القيادة في النقابة ببعض صفات القائد التحويلي التي من شأنها إيصال النقابة لأهدافها بتعزيز ابعاد القيادة التحويلية على غرار توحيد الفهم المشترك لدى المنخرطين بأهداف ورسالة النقابة ، وكذا اشراك الجميع في اقتراح الحلول وتقديم المقترحات ، بالإضافة الى الاهتمام أكثر بالعنصر النسوي لجعله اكثر تمثيلا ليطماشى وحجم موظفات القطاع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأهداف الاستراتيجية، نقابة unpef ادرار.

Summary

This study aimed to reveal the effect of transformational leadership on achieving the strategic goals of the institution under study, and in order to reach that, a questionnaire consisting of (46) phrases distributed on two sections related to personal data and the other for the study axes were distributed and distributed to a sample of (223) who is involved in the National Union Syndicate For education and training workers, UNPEF, Adrar State Office, with the aim of collecting information for analysis, of which 156 questionnaires were retrieved, with a response rate of 69.95%, and the results were analyzed using the Statistical Packages Program for the Humanities (spss), and the study reached several results, the most important of which is that transformational leadership is an essential factor In developing and perpetuating organizations, this is of the importance it represents in supporting and encouraging the method of teamwork and participation in solving work problems, by spreading a culture of positive dialogue and exchanging different ideas and opinions and reconciling them. The results also showed that there is a statistically significant effect of transformational leadership with its four dimensions on achieving the strategic goals in the organization under study at the significance level $0.05 = \alpha$, the study also presented important recommendations, the most important of which are: the necessity of leadership in the union to have some of the attributes of the transformational leader that would convey the union to its goals By promoting the dimensions of transformational leadership along the lines of unifying the common understanding of those involved in the goals and mission of the union, as well as involving everyone in proposing solutions and submitting proposals, in addition to paying more attention to the female component to make it more representative to match the size of female sector employees.

Key words: transformational leadership, strategic goals, unpef-adrar union