



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علوم التربية وعلم النفس -

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة الإجرائية لدى الموارد البشرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة سوناطراك - بلدية راس الميعاد ولاية أولاد

- جلال

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. جوادي يوسف

إعداد الطالبين:

مسعود اميمة

شنوفي كريمة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
		رئيساً	بسكرة
أ.د. جوادي يوسف		مشرفاً ومقرراً	بسكرة
		مناقشاً	بسكرة

السنة الجامعية 2024/2023

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه

والصلاة والسلام على خير المرسلين

سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل أولا الشكر لله

ثم أقدم شكري الجزيل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور جواد يوسف

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى المعلومات والإرشادات والتوجيهات النيرة

والقيمة في سبيل انجاز هذه الدراسة حفظه الله ورعاه

كما أشكر كل أساتذة التخصص علم النفس العمل وتنظيم

كما أتوجه بشكري لكل الأيادي التي مدت لمساعدتي في إنجاز هذا العمل

ولو بكلمة طيبة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة الإجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 40 فردا من مجتمع الدراسة، وتم تحليل معطيات الاستبانة باستعمال برنامج SPSS النسخة 21 ، وحسب البيانات التي تحصلنا عليها.

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية::

- ❖ توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية بمؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد.
- ❖ تساهم القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق العدالة الإجرائية بمؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد.
- ❖ يوجد مستوى عال للقيادة التحويلية وبالمقابل مستوى متوسط في تطبيق العدالة الإجرائية بمؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، العدالة الاجرائية

Study Summary

The current study aimed to investigate the role of transformational leadership in achieving procedural justice among the workers of Sonatrach in the municipality of Ras El Miad. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical method was chosen, using a questionnaire to collect data. The study was conducted on a sample of 40 individuals from the study population, and the questionnaire data were analyzed using SPSS version 21. Based on the data obtained, the study results can be summarized as follows:

- There is a strong positive correlation between the transformational leadership style and procedural justice at Sonatrach in the municipality of Ras El Miad.
- Transformational leadership, with its four dimensions, contributes to achieving procedural justice at Sonatrach in the municipality of Ras El Miad.
- There is a high level of transformational leadership and a medium level of procedural justice application at Sonatrach in the municipality of Ras El Miad.

Keywords: Transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, procedural justice.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

صفحة	الموضوع
	شكر وعران
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	(1) إشكالية الدراسة
2	(2) فرضيات الدراسة
3	(3) تعريف مصطلحات الدراسة جزئياً
3	(4) أهداف الدراسة
3	(5) أهمية الدراسة
3	(6) أسباب اختيار موضوع الدراسة
4	(7) الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
10	تمهيد
11	أولاً: القيادة
11	1. تعريف القيادة
11	2. وظائف القيادة
12	3. الانماط القيادية

فهرس المحتويات

14	4. نظريات المفسرة للسلوك القيادي
20	5. العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي المناسب
21	ثانيا: القيادة التحويلية
21	1. تعريف القيادة التحويلية
23	2. اهمية القيادة التحويلية
23	3. مبادئ القيادة التحويلية
24	4. ابعاد القيادة التحويلية
25	5. عناصر القيادة التحويلية
26	6. انماط القيادة التحويلية
26	7. خصائص القائد التحويلي
27	8. وظائف القائد التحويلي
28	9. معوقات تحقيق القيادة التحويلية
30	ملخص الفصل
الفصل الثالث: العدالة الإجرائية	
32	تمهيد
33	أولا: العدالة التنظيمية
33	1. تعريف العدالة التنظيمية
33	2. أهمية العدالة التنظيمية
34	3. محددات العدالة التنظيمية
34	4. أبعاد العدالة التنظيمية
35	ثانيا: العدالة الإجرائية
36	1. تعريف العدالة الإجرائية
36	2. أنواع العدالة الإجرائية
37	3. قواعد (مبادئ) العدالة الإجرائية
37	4. معوقات تحقيق العدالة الإجرائية

فهرس المحتويات

39	ملخص
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
41	تمهيد
41	(1) مجالات الدراسة.
41	(2) مجتمع و عينة الدراسة.
44	(3) منهج الدراسة.
44	(4) أدوات جمع بيانات الدراسة.
47	(5) الأساليب الإحصائية المستخدمة.
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
49	تمهيد
49	عرض وتحليل نتائج الدراسة.
55	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
58	خاتمة.
59	الاقتراحات.
60	قائمة المراجع.
65	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	مجالات العمل الاساسية للقيادة التشاركية	20
(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	41
(3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	42
(4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	43
(5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	43
(6)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه	45
(7)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور العدالة الاجرائية بالدرجة الكلية للمحور	46
(8)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمقياس	46
(9)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث	47
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العمال لمحور القيادة وترتيبها تنازليا	49
(11)	استجابات افراد العينة حول محور التأثير المثالي	49
(12)	استجابات افراد العينة حول محور التحفيز الالهامي	50
(13)	استجابات افراد العينة حول محور بعد الاستثارة الفكري	50
(14)	استجابات افراد العينة حول محور الاعتبارات الفردية	51
(15)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العمال لمحور العدالة الاجرائية	53
(16)	استجابات افراد العينة حول محور العدالة الاجرائية	53
(17)	معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية	55
(18)	معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية	55

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(1)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(2)
43	توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل	(3)
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(4)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
66	استبيان البحث	(1)
69	اتفاقية التربص	(2)

مقدمة

يعتبر المورد البشري راس مال فكري ووسيلة لتطوير المنظمات من اجل مواكبة التغيرات في مجال الاعمال، وتسعى هاته الاخيرة نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية عن طريق قيادة هذا المورد بشتى الاساليب الحديثة حتى تضمن بقاءه داخل الجماعة، والقيادة مفهوم اساسي في بيئة العمل حيث تلعب دورا هاما وحاسما في توجيه هاته الجماعات داخل المنظمة وتحفيزها نحو تحقيق الاهداف المشتركة، مما يجعل هذا المفهوم امرا حيويا، فنجاح المنظمات باختلاف مجالاتها تعتمد في المقام الاول على اسلوب القيادة، كون ان القائد يقوم بتوجيه العنصر البشري نحو خلق بيئة عمل متوازنة قائمة على التوجيه الايجابي للأفراد العاملين وتشجيعهم للوصول الى اعلى مستويات الاداء.

فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع ان تخلق رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة ومقنعة للأفراد العاملين وقابلة للتحقيق، مما يخلق وحدة الهدف داخل الجماعة، اذ ظهرت اساليب قيادية حديثة جعلت العنصر البشري محور اهتمامها عكس الاساليب التقليدية التي كانت ترى ان مهمة العامل فقط تتمحور حول انجاز المهام، فنجد من بين هاته الاساليب القيادية الحديثة القيادة التحويلية، وهي اسلوب قيادي حديث يركز على تشجيع الافراد وتمييزهم بدلا من مجرد اعتباره مجرد آلة للعمل واهمال الاعتبارات الفردية، وعلى هذا النحو تم الاعتراف بها كاستراتيجية قيادية فعالة في العديد من المنظمات المتطورة.

تعد العدالة بين العاملين احدى الاهداف التي تولي لها المنظمة اهتماما كبيرا لما لها تأثير على جودة وكفاءة سلوك الافراد العاملين من خلال تطبيقها يتم خلق بيئة تنظيمية متوازنة وبالتالي تؤثر ايجابا على اتجاهات العاملين نحو العمل، والعدالة الاجرائية هي احدى اهم ابعاد تحقيق العدالة التنظيمية تشير الى مدى عدالة القرارات ووضوح اجراءات العمل والسياسات المتبعة من طرف القائد نحو اتباعه، فموضوع تبني القادة لأسلوب القيادة التحويلية نحو تحقيق العدالة الاجرائية اصبح ضرورة ومنتظبا في ظل هاته التغيرات والتسارعات التي تحدث في مجال الادارة و الاعمال.

فكان الهدف العام من الدراسة الحالية هو محاولة معرفة دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق العدالة الاجرائية في احد فروع مؤسسة سوناطراك التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني.

وللإمام بكل ابعاد الدراسة الحالية والاجابة عن التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة سنحاول عرضها وفق الآتي:

مقدمة

الفصل الأول : الاطار النظري العام للدراسة ويتضمن اشكالية الدراسة، ومتغيرات الدراسة والتساؤلات والفرضيات المقترحة، بالإضافة الى ابراز اهمية الدراسة ، والاهداف العامة واستعراض دراسات سابقة لبعدي الدراسة

الفصل الثاني : تضمن الاطار النظري لمتغير القيادة التحويلية

الفصل الثالث : تضمن الاطار النظري لمتغير العدالة الاجرائية

الفصل الرابع : خصص هذا الفصل لاستعراض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من حيث المنهج المستخدم في الدراسة وكذا الادوات والاساليب الاحصائية

الفصل الخامس: تم تقديم عرض تحليلي مفصل لنتائج متغيرات الدراسة ونتائج التساؤل العام و التساؤلات الفرعية الاربعة ، وكذلك عرضنا فيه مناقشة وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها في ضوء الفرضيات واختتم بخلاصة لنتائج واقتراحات

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. اشكالية الدراسة:

يعد مفهوم العدالة الإجرائية احد المفاهيم التي تتدرج ضمن المتطلبات الأساسية التي تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيقها للفرد، حيث تعرف العدالة الإجرائية بأنها إدراك العاملين بمدى عدالة السياسات و الإجراءات و القوانين و العمليات داخل المنظمة، وتتضح أهميتها من خلال دورها في الحد من النزاعات و المساهمة في تكوين اتجاهات إيجابية للعمال نحو اسلوب السلطة و الإدارة العليا وكذا المشاركة في صناعة القرار ، و نظرا لمساهمتها كذلك في تعزيز الثقة و الشفافية و تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بشكل عام و الأهم لكونها احد المفاتيح الأساسية في حفاظ المؤسسة على المورد والراس المال البشري و الكفاءات المؤهلين لاستثمار تلك الطاقات.

وعكس ذلك فان انعدام العدالة الاجرائية في المؤسسة له تأثير سلبي على الإنتاجية، وأيضاً على نفسية العامل وشعوره بعدم اثبات ذاته وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى انخفاض في مستويات الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

وفي إطار ذلك تتخذ المنظمة عدة مناهج وأساليب لاستقطاب أفراد وتشجيع القادة الذين يتمتعون بقدرة على خلق مناخ تنظيمي تسوده العدالة والشفافية، حيث تتعزز ممارسات والسلوكيات المشيرة إلى وجود العدالة الإجرائية في ظل تبني القادة نمط القيادة التحويلية، كون ان القائد التحويلي يمتاز بقدرته وكفاءته في توضيح أهداف المنظمة ونظرتها الحالية والمستقبلية بشكل يسمح للعاملين بالشعور بالثقة ورفع روح الحماس والتحفيز المستمر.

وعليه تأتي دراستنا هاته الى تسليط الضوء حول هاذين المتغيرين المهمين في مجال السلوك التنظيمي هما القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية من خلال دراسة دور اسلوب القيادة التحويلية في تحقيق العدالة الاجرائية.

وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل تساهم القيادة التحويلية في تحقيق العدالة الاجرائية لدى

الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد ؟

وعليه تنبثق التساؤلات الفرعية كالاتي:

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والعدالة الاجرائية لدى الموارد

البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد ؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحافز الإلهامي والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الفكري والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد ؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد .

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد
2. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحافز الإلهامي والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد؟
3. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الفكري والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد
4. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والعدالة الاجرائية لدى الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد

3. تعريف مصطلحات الدراسة اجرائيا:

❖ القيادة التحويلية: هي نمط من انماط القيادة الحديثة التي تركز على الهام الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة ، عن طريق تشجيعهم على تحقيق اقصى ما لديهم من امكانات واستثمار ما لديهم من مواهب وقدرات وكذا اشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار .

❖ العدالة الإجرائية: تشير الى العمليات والإجراءات التي تهدف الى تطبيق القوانين والسياسات بشكل عادل ومتساو لتجنب النزاعات وتعزيز شعور الموظفين بالعدالة اثناء تطبيق القرارات التنظيمية داخل مؤسسة سوناطراك.

4. أهداف الدراسة :

- التعرف علو مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة سوناطراك .
- التعرف على مستوى العدالة الإجرائية في مؤسسة سوناطراك
- التعرف على ماذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد القيادة والعدالة الإجرائية داخل المؤسسة
- تقديم توصيات لمؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد لتعزيز أسلوب القيادة التحويلية نحو تحقيق العدالة الإجرائية داخل المؤسسة .

5.أهمية الدراسة :

- تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة التحويلية أحد اهم الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بمجال الإدارة
- تكمن أهمية موضوع الدراسة في انها قد تلفت انتباه المؤسسة نحول تطبيق مبادئ العدالة الإجرائية.
- تسهم هذه الدراسة في اثراء المكتبة العلمية خاصة مع ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالعدالة الإجرائية

6.اسباب اختيار موضوع الدراسة :

- الميل الشخصي لدراسة موضوع القيادة التحويلية كونها أحد أساليب القيادة الحديثة
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للعدالة الاجرائية.
- معرفة مدى تبني أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية.

7. الدراسات السابقة :

7-1/ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية :

الدراسة الأولى 01:

عنوان الدراسة : دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي () عنوان اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .

أسئلة الدراسة 01:

التساؤل الرئيسي: هل هناك اثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية ، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

اهداف الدراسة 01:

- التعرف على اي مدى تبني مديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية نمط القيادة التحويلية
- التعرف على مدى تبني فاعليه عمليه اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية
- دراسة اثار القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية على فاعليه اتخاذ القرار بشركات التأمين الأردنية.

متغيرات الدراسة 01:

القيادة التحويلية، اتخاذ القرار

منهج الدراسة 01:

استخدمت منهج الوصف التحليلي

ادوات الدراسة 01:

اعتمدت الدراسة على اداه الاستبانة لغرض التوفير البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمد الباحث استخدام الاختبارات الإحصائية التالية توزيعات تكراريه والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات

نتائج الدراسة 01 :

- اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي والتحفيز والاعتبارية الفردية والاستشارة الفكرية والتمكين في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا

- أظهرت نتائج الدراسة بان مستوى توفر فعالية عملية اتخاذ القرار في شركه تامين الأردنية كان مرتفعاً
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار لشركات التامين الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05
- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار لشركات التامين الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05

الدراسة الثانية 02:

عنوان الدراسة: دراسة محمد حسني سالم المصدر (2017) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

أسئلة الدراسة 02:

التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة لإبعاد القيادة التحويلية بمستوى العدالة التنظيمية لدى الموظفين التنفيذيين في مديريات التربية والتعليم في محافظات التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة؟

اهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم النظرية من خلال استعراض الإطار النظري
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة.
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة.
- تحديد طبيعة الفروق في استجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة .

متغيرات الدراسة 02:

القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية

منهج الدراسة 02:

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي

أدوات الدراسة 02:

الاستبانة

نتائج الدراسة 02:

- تتوفر عناصر القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة بنسبة 74.20%
- توفرت العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة 68.91%

7-2/ الدراسات السابقة التي تناولت متغير العدالة الإجرائية:

الدراسة الأولى 01 :

عنوان الدراسة: دراسة الذهبي حياة ولعللى بوكميش بعنوان العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في بنوك ولاية ادرار (دون سنة) .

أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما علاقة العدالة الإجرائية بدوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟

أهداف الدراسة:

- تقديم دراسة تبحث في العلاقة بين العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي داخل المؤسسة
- الفحص النظري والميداني لظاهرتي العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي واتجاه العلاقة بينهما في المؤسسة الجزائرية
- جمع المعلومات النظرية الوافية حول العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي في بنوك ولاية ادرار

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتيح لنا فرصة جمع المعلومات الوافية حول ظاهرتي العدالة الإجرائية ودوران العمل والاحاطة بكل جوانبها.

أدوات الدراسة:

استعملت في هذه الدراسة أداة الاستمارة

نتائج الدراسة:

- ان عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له اثر الى حد ما يسبب تشكل نية الدوران لدى العمال
- ان مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإمكانية الطعن في القرار المتخذ بحق العامل داخل البنوك له الأثر الواضح على نية دوران العمل

- توفر إمكانية الطعن في القرار، لا تمنع من تشكل نية الدوران لدى العمال أي ان ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بهذا المؤشر لا يؤثر على نوايا العمال للمغادرة.

- ان مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير تقييم الأداء لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال

الدراسة الثانية 02:

عنوان الدراسة 02:

دراسة فتحي محسن شما و منيرة محمود الشerman (2018) بعنوان العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم .

أسئلة الدراسة 02:

- ما درجة ممارسة العدالة الإجرائية لدى مديري المدارس في لواء الشمال في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء الشمال في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة ممارسة العدالة الإجرائية لدى مديري المدارس في منطقة النقب وبين درجة التزام المعلمين التنظيمي؟

اهداف الدراسة 02 :

- التعرف على درجة تاثير العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء الشمال في منطقة النقب من وجهة نظرهم
- معرفة العلاقة بين ممارسة العدالة الإجرائية لدى مديري المدارس في منطقة النقب وبين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

منهج الدراسة 02:

استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي .

أدوات الدراسة 02:

استخدمت أداة الاستبانة

نتائج الدراسة 02:

- وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مجال الالتزام التنظيمي والعدالة الإجرائية حيث بلغت قيمة الارتباط 0.71.

- ان وجود مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية الإجرائية لدى مديري المدارس في منطقة النقب في توزيع المكافآت، توزيع المهام اتباع مبدأ الشراكة في صنع وتنفيذ القرار، تكافؤ الفرص، بث روح عمل الفريق، شفافية في اتخاذ الإجراءات وتطبيقها بشكل متساو، تؤدي الى وجود مستويات عالية من الالتزام.
- بالنسبة للعدالة الإجرائية فهي ترتبط بالالتزام التنظيمي بشكل مباشر و ايجابي، ظهر من نتائج الدراسة ان المعلمون يحترمون مدارسهم ويلتزمون لها بشكل عال لأنه من المؤكد ان هذه المدارس بممارساتها واجراءاتها تعتمد أسلوبا عادلا ونمطا يحقق انصافا مرضيا للمعلمين .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

أولاً: القيادة

1. تعريف القيادة
2. وظائف القيادة
3. الأنماط القيادية
4. نظريات المفسرة للسلوك القيادي
5. العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي المناسب

ثانياً: القيادة التحويلية

1. تعريف القيادة التحويلية
2. أهمية القيادة التحويلية
3. مبادئ القيادة التحويلية
4. أبعاد القيادة التحويلية
5. عناصر القيادة التحويلية
6. أنماط القيادة التحويلية
7. خصائص القائد التحويلي
8. وظائف القائد التحويلي
9. معوقات تحقيق القيادة التحويلية

ملخص الفصل

تمهيد:

تعد القيادة أحد الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المختلفة. إذ زاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة وذات كفاءة عالية قادرة على التعامل مع المشكلات في ظل التغيرات والتحديات التي تشهدها هاته المنظمات بصفة مستمرة، ومع تعدد نماذج القيادة الإدارية الحديثة نجد القيادة التحويلية التي تهدف إلى إحداث تغييرات وتحسينات على مستوى الأفراد والمنظمة وهذا بتطوير أساليب الاتصال الفعال مع الموظفين من خلال مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرار والسعي لتوفير مناخ إيجابي للعمل داخل المنظمة.

اولا: القيادة

1-تعريف القيادة :

تعرف بانها ذلك النشاط الايجابي الذي يقوم به شخص تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف معينة بوسيلة التاثير والاستمالة وتطبيق مبدا العلاقات الانسانية في معاملة الافراد، وتتسيق جهود الموارد البشرية وتقديم التوجيه والارشاد اللازمين (الحريري، 2014،ص54) ويعرفها (باس) بانها عملية يتم عن طريقها اثارة اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (كنعان، 2007،ص90)

-القيادة هي فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك (حمزة،2015،ص 204)

- القيادة الادارية: تتمثل في مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الاداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والاشراف السليمين، ومساعدة رؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في اعمالهم وعلاقاتهم مع الاخرين وتطوير اداءهم (المكاوي،2013،ص12)

ب - القيادة والادارة:

لقد ميز الكثير من الباحثين بين مصطلحي الادارة والقيادة ونجد من بينهم ماكورميك (Macormick) الذي وجد ان الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية- فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، او الكل بالجزء ، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والاجراءات والبناء التنظيمي، في حين ان القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي ان الادارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين ان القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.(بوطرفة،2016،ص6)

يرى لبيت 1982 وجود اختلاف بين دور المدير ودور القائد ، فالمدير هو الذي ينسق ويستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، اما القائد الاداري فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه وطاقاته الذاتية نحو تحقيق الاهداف(حمزة،2015، ص212)

2- وظائف القيادة :

ان للقيادة وظيفة ودور هام بحيث تعمل على: (عوض،2008،ص203)

- توجيه الجماعة نحو العمل الجاد وتحذيرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من ثقة واحترام

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنفذها الجماعة وفي سبيل ذلك فان القائد يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها وترتيبها في صورة برامج زمنية لإنجازها في الوقت المحدد
- العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للمنظمة
- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام
- تحديد الجوانب السيئة والجيدة في كل موقف استنادا الى ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك .
- تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد المنظمة وامكانيات واحتياجات التنظيم المنتمين اليه (السلمي، 1996، ص223) .

3- انماط القيادة :

1. القيادة حسب مصدر السلطة: هناك نوعين حيث نجد:

أ- القيادة الرسمية:

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وممارسة هاته السلطة من خلال تلك التصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة ونجد ان أي موظف في موقع اداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من اداء المساعدين .

ب-القيادة غير الرسمية:

تظهر عندما يكون الفرد بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه السلوك الاخرين ، والقادة غير الرسميين هم اولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات ، ورغم انهم لا يعينون رسميا او لا ينتخبون فانهم قادة من خلال تصرفاتهم او جاذبيتهم الشخصية (الحسيني، الشكرجي، 2015، ص68)

2. القيادة وفق مركزية السلطة: حيث نجد

أ- قيادات لامركزية:

تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية

ب-قيادات مركزية:

تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات، وتلج اليها القيادة عندما تكون الاخطاء التي ترتكبها المستويات الادارية الادنى مكلفة جدا تجنبنا لذلك، او لانها تريد ان تقدم صورة متكاملة عن الموقف او تحاول ان تتفهم الموقف بصورة عامة.(الحسيني، الشكرجي، 2015، ص69)

3. القيادة حسب البعد السلوكي:

أ- القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها ، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من رؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك

ولهذا النمط القيادي ايجابيات بحيث ان في حال فعالية وكفاءة القائد سيؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة ، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة غير أنه بطريقة تسيير لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين ولا بالتعبير عن آرائهم ومواقفهم اتجاه ما يقرره القائد أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير (بن معتوق، 2015) وقد ميز الباحثين ثلاث انواع من هذا النمط: (دبي واخرون، 2021)

1. **الأتوقراطي المتشدد:** حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات، ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.
2. **الأتوقراطي الخير:** وهو أقل انسداد من السابق، حيث يستخدم الاطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعيين لتنفيذ القرار .
3. **الأتوقراطي المناور:** هو أقل انسداد، ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعيين أنهم اشتركوا بصنع القرار .

ب - القيادة الديمقراطية:

في ظل هذه القيادة فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه، ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين، وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بتسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم، ويزيد من دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي (برو، ص12)

ج- القيادة الفوضوية:

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ، فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد

الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد. (بوراس، 2014، ص65)

د- القيادة التبادلية:

تتمثل بدائل القيادة في الأفراد والمهام، الخصائص التنظيمية، والتي تميل إلى تقليل قدرة القائد على التأثير في رضا وأداء مرؤوسيه، بمعنى آخر إذا توافرت بعض العوامل، فإن المرؤوس سيقوم بأداء عمله بكفاءة واقتدار دون الحاجة إلى توجيهات القائد، حيث يعتبر القائد كممثل لإدارة عملية التبادل بينه وبين مرؤوسيه، حيث يقدم المرؤوسين على إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت والعقوبات، وهذا عكس النظريات التقليدية، إذ أن المدخل الجديد لبدايل القيادة يشير إلى أن السلوك القيادي قد يكون غير ضروري في عديد من المواقف (برو، ب س، ص13)

هـ- القيادة التشاركية :

هي اسلوب للقيادة يعمل فيه جميع اعضاء المنظمة معا لاتخاذ القرارات، تعرف كذلك القيادة التشاركية بالقيادة الديمقراطية، حيث يتم تشجيع الجميع على المشاركة، وتعرف بانها اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية فهي اذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الادارة والعاملون، تهدف الى زيادة انتاجية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي الى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والادارة من جهة اخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما (مسلم، 2021، ص485).

و- القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة واهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل الصالح العام للمنظمة (ابو عيادة، العنزي، ص299)

4- نظريات القيادة:

4-1- النظريات التقليدية في القيادة:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات:

1. نظرية الرجل العظيم:

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة . لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك

اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم . مفترضين إن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة. (العمري، 2009، ص 58)

والرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، حيث يكون مدعاة للاعتراز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره 2 البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا أو غير رسمي في نفس الوقت (شماع، حمود، 2000، ص 228)

2. نظرية السمات:

وهذه النظرية في القيادة تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة يختلفون عن الأشخاص بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع والبصيرة الخارقة، وأن هذه السمات ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم هذه الصفات القيادية، فقد اختلفت في ذلك، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات ولكل منها آراء مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات القيادية هي الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بسمه الذكاء وأعطها أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمه المرح حيث القدرة على تلطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد (شين، 2014، ص 250)

4-2- النظريات الحديثة في القيادة:

1. النظريات السلوكية:

تطورت ابحاث القيادة في الجانب السلوكي نتيجة لسببين رئيسيين هما (هبال، 2015، ص 38)

- اخفاق نظريات التقليدية في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة

- ظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة نتيجة دراسات مصانع هاوثورن.

1. دراسة جامعه اوهايو (Ohio): بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل

الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد و المؤسسة،

وقد توصلت هذه الدراسات إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما:

1. هيكله المهام: تتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه

2. الاعتبارية: وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية للاهتمام ورغبات العاملين (مساعدة، 2011، ص6)

ب- دراسة جامعة ميتشيجان (the University of Michigan Studies) :

قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رئيس ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز وماكوبي ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن و مؤسسات عمل مختلفة، توصلوا من خلالها إلى وجود 3 نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما مرادفان لبعدي أوهايو:

أ. القيادة المهمة بالأفراد:

حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها

ب. القيادة المهمة بالعمل:

حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال. النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعالته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر. (العتيبي، 2008)

انموذج الشبكة الادارية ل Black and Mouton :

قام بوضع نموذج الشبكة الادارية الباحثان بلاك وموتون استنادا الى دراسات جامعتي اوهايو وميتشيجان، وهذا بالتركيز على بعدي الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالانتاج، حيث قاما بوضع هذين البعدين على شبكة بهدف التعرف على انماط القيادة المختلفة ، ويمثل البعد الافقي للشبكة الاهتمام بالانتاج ، اما البعد الراسي فيمثل الاهتمام بالمرؤوسين، وتقع درجات الاهتمام لكلا البعدين على مقياس تدريجي يتكون من تسع درجات وتعطى درجة واحدة لاقل درجات الاهتمام بالانتاج والمرؤوسين وتسع درجات لاعلى درجات الاهتمام بالانتاج والافراد، وقد توصل بلاك موتون الى خمسة انماط اساسية للقيادة (هبال، 2015، ص42) :

1- القيادة اللامبالية (1.1) اهتمام القائد بكل من الانتاج والعاملين منخفض

- 2- القيادة المتشددة (1.9) اهتمام القائد بالعاملين منخفض وبالعامل عالي
- 3- قيادة النادي الاجتماعي (9.1) اهتمام القائد بالعاملين عالي وبالانتاج منخفض
- 4- قيادة منتصف الطريق او المتأرجح (5.5) اهتمام القائد بالعاملين والانتاج متوازن لكن ليس بالاهتمام الذي يصل الى الحد الاعلى
- 5- قيادة ادارة الفريق (9.9) اهتمام عالي ومتوازن بكل من الانتاج والعاملين (النوري واخرون،2010)

الاهتمام بالافراد	9	(9.1) إدارة النادي				(9.9) إدارة الفريق			
	8								
	7								
	6								
	5				(5.5) الإدارة المعتدلة				
	4								
	3								
	2								
	1	(1.1) الإدارة المتساهلة				(1.9) الإدارة السلطوية			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	الاهتمام بالانتاج								

المصدر: (الغزالي، 2012)

3. النظريات الموقفية:

تربط نظرية الموقف بين سمات وصفات القائد والموقف الاداري الذي يعمل من خلاله أي الاهتمام بالسمات والانماط والمواقف ، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص و لكن تربطهما بالطرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الاداري الذي يتعرض له على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة ، وهذه النظرية هي اكثر مرونة في اختيار الاسلوب المناسب للموقف . (عوض،2008)

تتميز النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل

موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتتشرك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسة هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف، ومن أشهر النظريات الموقفية نجد:

1. النظرية الظرفية لفيدلر Theory Contingency Fiedler :

قام بوضع نموذج أطلق عليه نموذج "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالمؤسسة، ويرى "فيدلر" أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي: علاقة القائد بالعاملين، هيكل المهام، درجة قوة المنصب

➤ علاقة القائد بالعاملين: يقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.

➤ هيكل المهام : يقصد بها تحديد مهمات الموظفين بشكل واضح ودقيق .

➤ درجة قوة المنصب: يقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي ، وتمنحه

حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة، ويرى فيدلر انه متى توافرت هذه العوامل فان المواقف

تكون ملائمة للقائد (الشمري،2012)

ب. نظرية المسار والهدف:

قام بتطوير النظرية "روبرت هوس" في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي : (مساعدة، 2011)

• توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.

• إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف

• العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف و ظروف

مختلفة هي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك لإنجازي.

ج. نظرية هيرسي وبلاشرد:

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي

للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض

هذه النظرية أن هناك أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي: (الشمري، 2012)

• **المرحلة الأولى:** ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل، ويتبع القائد أسلوب الأمر والاختيار (توجيه عال ومساندة منخفضة) .

• **المرحلة الثانية:** ويكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته، ويتبع القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه (توجيه عال ومساندة عالية) .

• **المرحلة الثالثة:** ويكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم (مساندة عالية وتوجيه منخفض) .

• **المرحلة الرابعة:** ويكون فيها المرؤوس قادراً على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية، ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة)

3. النظريات الحديثة للقيادة:

1-نظرية القيادة التبادلية:

عرفها غروفس ولروسا **Larocca & Groves** بأنها: "قيادة تعتمد على القوة والمكافآت والعقوبات للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين". بحيث تهدف إلى (السليمات، 2020) :

1. تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة،

2. تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين

3. يحدد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع القيمة الذاتية للعاملين يتميز القائد التحويلي بالتالي:

- تحديد الأهداف والإجراءات ومتابعة تنفيذها من قبل المرؤوسين .
- التعاون مع المرؤوسين من خلال تبادل إنجازاتهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب .
- إيجاد وكشف الانحرافات في العمل، واتخاذ إجراءات تصحيحها.
- التعزيز السلبي والعقاب.

ب- نظرية القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات المعاصرة التي اثارت اهتمام الباحثين خلال السنوات الاخيرة، والتي تناولت موضوع اتخاذ القرارات وتنمية الابداع بشكل خاص، أي ان القيادة التشاركية تركز على اشراك العاملين في القرارات وتفويضهم بعض السلطات مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو تنظيماتهم وتشجيعهم على السلوك الابداعي بما يحقق الاهداف (تمام، 2020)

أما Northouse(2010) فيعرفها على انها: "تمط من أنماط القيادة الحديثة يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة وأهداف المرؤوسون في وقت واحد" (غديري، بوسالم، 2023، ص37)

وتنطلق نظرية القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، ويقصد بها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على تحقيق اهدافها والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من تحديد الاحتياجات والاهداف الى تنفيذها ومتابعتها (تمام، 2020، ص 166)

جدول رقم (1) : يوضح مجالات العمل الاساسية للقيادة التشاركية

الاتصال	الحوافز	تخاذ القرارات	القيادة	التنظيم	التخطيط
في الاتجاهين	تقديم حوافز ايجابية او سلبية	اشراك العاملين في اتخاذ القرار للوصول الى قرار مثالي	قيادة العاملين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم	توضيح الأهداف للأخرين	التخطيط الاستراتيجي واشراك العاملين

المصدر (تمام ، 2020 ، ص 167)

5-العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي المناسب :

لا يوجد اسلوب قيادي معين هو الافضل واكثر فعالية دائما بل هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤثر على فاعلية القائد واختياره اسلوبا معيناً ومن اهم هاته العوامل: (برو، 2021، ص11)

1-عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

ان من الامور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالأخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف، وكذلك القيم التي يؤمن بها القائد فمنهم من يؤمن

بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الادارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .

2-عوامل تتعلق بالجماعة التي يراسها القائد:

يختلف الاسلوب القيادي ويتفاوت من فرد إلى آخر، ومن جماعة الى اخرى باختلاف قدرات وقيم وميول الافراد، فبينما نجد جماعة تنقاد اسلوب قيادي معين، ونجد جماعة أخرى لا تحبذ هذا الاسلوب، ومن أهم المتغيرات التي تتعلق بالجماعة والتي تؤثر في اختيار النمط القيادي: حجم الجماعة، مدى تماسكها، وثقافتها، ومعاييرها .

3-موقف العمل:

لعل من أهم المتغيرات التي تتعلق بالموقف مدى وضوح المهام والاساليب والاجراءات، صعوبة وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، مدى توافر المعلومات الضرورية، مستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل، عامل الوقت وغيرها ، كما أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانات المرؤوسين .

4-عوامل تتعلق بالمنظمة:

ومن أهم المتغيرات التي تتعلق بالمنظمة (ثقافة المنظمة، قيم، وعادات، ومعايير،والمناخ التنظيمي)، بالإضافة إلى عدد موظفي المنظمة وحجمها وعدد أفراد الجماعة، وتوسعها الجغرافي ومدى سرية السياسات، والخطط وفعالية البناء، وتوافق أهداف الجماعة المختلفة في المنظمة، واخيرا الوضع الصحي للمنظمة بحيث هل هناك ما يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية.

ثانيا: القيادة التحويلية :

1-تعريف القيادة التحويلية:

التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول أي صبر وغير ومحول: يصير بتحويل الامور وتحول عن الشيء: زال عنه الى غيره، وتحول من موضع الى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: ويكون تغييرا ويكون تحولا .

اما اصطلاحا: القيادة التحويلية هي قدرة القائد على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات اخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين (القبلي، العمراني،2016) .

أخذت القيادة التحويلية مكانها في ادبيات الادارة والتنظيم، فلقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الافكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال اسهامات باس Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي (بن عبد الرحمان، 2010).

وهناك من اعتبرها نمط قيادي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم، ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وجعلها قبل الاهداف الشخصية، وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معا، وولائهم لرسالة واهداف المنظمة. (بن ابراهيم، 2015)

تعرف على انها عملية يسعى من خلالها القائد والاتباع الى النهوض بكل منهم الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق (بنوناس، 2015).

تعرف القيادة التحويلية بأنها " نمط قيادي حديث يقوم على قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة المناسبة للابداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويره لدى العاملين للوصول الى مستوى عال من الأداء لتحقيق الأهداف المحددة ". (الشمري، السلطان، 2018).

يرى ال لعور "ان القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم ابداعه والهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالاطياء ، محاولا تغييره من خلال التابعين". (ال لعور، 2023)

يرى الغامدي انها ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة عالية مما يساعد في التحول من الواقع الحاضر الى المستقبل وتحقيق الأهداف المرجوة باقل وقت وجهد وتكلفة (الغامدي، 2021).

كذلك تحدد القيادة التحويلية رؤية المنظمة بشكل واضح وتسعى الى بناء الثقة في تحقيق تلك الرؤية لدى الموظفين بحيث يكونون على استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من اجل تحقيق التقدم الجماعي والتنظيمي (Udin, Dharma, 2023).

وعليه نستنتج ان القيادة التحويلية لها تاثير ايجابي على النجاح الشامل للمنظمة، كون القادة التحويليون قادرون على خلق ثقافة الابتكار والتغيير، مما يؤدي الى مستويات اعلى من الانتاجية والربحية، كما انهم قادرون على التكيف بسرعه مع الظروف المتغيرة والتي يمكن ان تكون حاسمة في بعض المواقف التي تحتاج تنافسا عاليا.

2- أهمية القيادة التحويلية :

- تتمتع القيادة التحويلية بأهمية كبيرة وضرورية حيث اهتم بدراستها الكثير من الباحثين، واصبحت من اكثر النظريات الحديثة شهرة اذ تتمثل اهمية القيادة التحويلية في (رمضاني،صغيري،2022) :
- ان القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ، كما تعمل على إلغاء جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا
 - تدعم وتضع قيما للمنظمة ، وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقدات ،وتساهم في وضع معايير للأداء المنظم يضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية
 - تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة ،
 - تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم .

وقد جاء في (SÜRÜCÜ,2021) ان اهداف القيادة التحويلية تتمثل في :

- يركز القادة التحويليون على المشكلات في الوقت الفعلي ويشكلون سلوكهم من خلال تحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف التنظيمية بشكل فعال
- يشجعون موظفيهم على المشاركة في الانشطة التنظيمية ومساعدتهم في جميع الانشطة وتدريبهم
- الاهتمام بالتنمية الشخصية للموظفين لاطهار الاداء العالي من خلال زيادة مؤهلاتهم .

3- مبادئ القيادة التحويلية:

اورد كوهلر وبانكوسكي (Koehlere, et pankowski) ثمانية مبادئ للقيادة التحويلية تتمثل في:
(خميس، 2021)

- 1) اعتبار المنظمة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة ومترابطة فيما بينها وفي هذا الصدد ينبغي على القائد التحويلي العمل على تطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية.
- 2) وضع خطة للمنظمة وإبلاغ الآخرين بمحتواها، وذلك بتبني إستراتيجية محددة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.
- 3) وضع نظام إداري للمنظمة لكونها نظاما متحدا، ما يستوجب استبعاد الأساليب الإدارية القائمة.
- 4) العمل على تدريب وتطوير العاملين في المنظمة، كون أن الجميع مسؤولين عن تطوير أداء المنظمة، وجميعهم بحاجة للمعرفة والارتقاء والتطور لتحسين الأداء.

(5) تمكين الأفراد والمجموعات في العمل، مما يمنحهم بعض الحرية فيما يتعلق باختيار ما يرونه مناسباً من إجراءات للتطوير.

(6) التقييم بصفة مستمرة، حيث يعمل القائد التحويلي على تقييم أداء مرؤوسيه من خلال تقييمه للمدخلات والأنشطة والمخرجات بغية تحقيق أهداف المنظمة.

(7) إيجاد طرق فعالة لتقدير ما يبذله العاملون من جهود من أجل مصلحة المنظمة ومكافأتهم على التحسن المستمر.

(8) التشجيع على التغيير المستمر، فمن مسؤوليات القائد التحويلي بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظاً على إنجازات المنظمة.

4- ابعاد القيادة التحويلية :

أ- التأثير المثالي (الكاريزمي):

يشير التأثير المثالي أو الكاريزما إلى سلوكيات القادة التحويليين، فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة في المؤسسة ككل، فالقادة التحويليون يكونوا أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قوامهم والتأثير فيهم، خاصة عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحوا أكثر تحمسا للعمل معهم ويعتدرونهم المثل في القيم، والاتجاهات، والسلوكيات (علي، طيباوي، 2021)

كذلك هي مجموعة الممارسات التي يقوم بها القائد والتي تجعل منه نموذجا يحتذى به (بونديرة، 2017)

هو السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني المرؤوسين، (فروانة، فقيه، 2022)

ب- الدافع الإلهامي :

يعزز الدافع الإلهامي روح الفريق حيث يوضح القادة للتابع التوقعات، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون الاتباع من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين بالرؤية المنظمة ومشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو العلمية، فيستعمل القادة رموز وعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من أجل بذل أقصى ما لديهم (رزق الله، طيبي، 2019).

ج- التحفيز الفكري :

اي يقوم القائد بتشجيع الاتباع على الابداع والابتكار، ويدعم بالتحفيز الفكري الاتباع لمحاولة تبني نهج جديد وتطوير طرق مبتكرة للتعامل مع المشاكل التنظيمية، ويشجع الاتباع على التفكير والمشاركة في حل هذه المشاكل (رزق الله، طيبي، 2021)

هي امتلاك القائد القدرة على قيادة المرؤوسين، وللرغبة في جعلهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والبحث عن الحلول المناسبة لها وفي هذا البعد أيضا يتبع القادة أسلوبا معيناً في التعامل مع المرؤوسين بحيث يوجهون جهودهم وقدراتهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين،.(طه، ادريس، 2019)

د- الاعتبار الفردي :

ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالاتباع على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم والتعامل معهم بحب متبادل ، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية ويستمع اليهم، كما ان انجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور. فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد، هي الأساس التي تقوم عليه القيادة التحويلية، ويشير الاعتبار الفردي إلى كل الجهود التي يبذلها القائد للمرؤوسين، وذلك من خلال الدعم النفسي والاجتماعي، ومن خلال تقديم المشورة وإشباع حاجاتهم الفردية، وقدراتهم وتطلعاتهم، ويقوم أيضا القادة بالأخذ بأراء المرؤوسين، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة (الغامدي، 2021)

5- عناصر القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من اربعة عناصر رئيسية (ملوكي، مسعي محمد)

- 1 . الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادرا على الافصاح عن رؤيته حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات
2. اسلوب الاتصال الفعال: وهي قدرة القادة التحويلين على توليد الثقة والاحترام، اذ أن أسلوب القادة التحويلين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنيا
3. التمكين: ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادرا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الاحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين
4. تنفيذ الرؤية: على القادة التحويلين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركز جهودهم على تحقيق الاهداف.

6- انماط القيادة التحويلية:

اشار كل من عماد، اليزيد، محمد، العفراء، خديجة (2017) الى انماط القيادة التحويلية تتمثل في:

1- القيادة العقلانية : مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار و معارف و قيم معينة ، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانياً ، و القائد العقلاني هو الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة و تعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي الى تغيير الأفكار والفلسفة.

2. القيادة الثورية : الثورة عكس الإصلاح لأن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله و على الرغم من ذلك يحذر (بيرنز) من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً ، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة ، و يؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في ايجاد رؤية مشتركة، وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد من رؤية مشتركة .

3- القيادة الإصلاحية : تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم ، و لكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج وان تكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع او على الاقل جانب منه و بالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءاً من القيادة التحويلية، فغالباً يستطيع القائد تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي والسياسي المحيط به .

7- خصائص القائد التحويلي:

حدد (Tichy & Devanna) الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي كالاتي: (بوطرفة، 2016،ص39)

1- يتميز القادة التحويليون بالشجاعة إذ تعني القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المؤسسة.

2- يؤمن القادة التحويليون بالأفراد فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات.

3- يتميز القادة التحويليون بمستوى عال من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والثقة والولاء، ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب.

4- القدرة على التعلم مع الغموض كالتعقيد وعدم التاكيد، كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب كالتفكير المنضبط.

5- يتميز القادة التحويليون بالرؤيا كقدرتهم على التصور والحلم وترجمة هذه التصورات والاحلام بطريقة ما بحيث يمكن للاخرين رؤيتها ومشاركتهم فيها.

وكذلك يتميز القائد التحويلي بانه : (الفليتية، 2014) .

1. صاحب رؤية مستقبلية : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب ان تبلغه المنظمة مستقبلا. وكيف تبلغه .

2. متمكن في الاتصال قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية .

3. ذو مصداقية أي ايمان الاتباع بنزاهته واستقامته

4. ذو طاقة كبيرة فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه ، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم

5. القادة التحويليون موجهون بالقيم، ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على اظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم

6. القادة التحويليون يتقون بأنفسهم ويتقون في قدرات الاخرين وليسوا متسلطين.

8- وظائف القائد التحويلي:

ومن المهام التي يمارسها القادة في تبنيهم لنمط القيادة التحويلي عدة مهام منها: (عوض، 2008)

• تحديد الرؤية او صورة المستقبل المنشود:

فالقائد يوضح للاتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبعث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون امام المصاعب، وليس بالضرورة ان يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الاتباع في ذلك، وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه او ورثوه ممن سبقهم، وتشير الدراسات الى ان تشكيل الرؤية هي اهم عناصر القيادة التحويلية .

• إيصال الرؤية للاتباع:

يجب ان تصل الرؤية مهما كانت مرغوبة ورائعة للاتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها ، فالقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للاتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها.

لذلك نجد القادة يستعملون ما امكنهم من الوسائل الاقناعية من اجل إيصال الصورة المستقبلية والرؤية

المنشودة.

• تطبيق الرؤية:

فالقائد الذي يسعى الى الحصول على احترام الاتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها: اذ لم يعد مقبولا ان يعيش القائد في برج عاجي ويحدث اتباعه عن المستقبل والامال والاحلام، ان المفروض من القائد ان يعيش بين الاتباع ويتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ

• رفع التزام الاتباع اتجاه الرؤية :

بعد ان يحدد القائد الرؤية ويوصلها لاتباعه ويطبقها على نفسه، تصبح مهمته زيادة التزام اتباعه بها، ويتم ذلك عبر التشجيع والتفكير واشراك الاتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الاتباع على الالتزام بالاهداف والرؤى المنظمة.

وتكون القيادة التحويلية اكثر فعالية عند:

- تأسيس المنظمات

- فترات الانتقال والتغيير والتحول

- المصائب والكوارث والأزمات

• التأسيس للتغيير في العمل الإداري:

أي جعل التغيير مؤسسيا وذلك عن طريق اخضاع الموارد البشرية الى برامج تدريب وإعادة تاهيل، وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد على النحو الذي يجعل التغيير مستمدا وعملا مؤسسيا .

9- معوقات نجاح القائد التحويلي:

فيما يلي عدة عوامل تعيق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق فعال: (العازمي، ابو الفضل، 2006).

1. اخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الافراد التي يمتلكونها بالفعل .

2. ميل القائد الى السيطرة والتحكم في تفكير الافراد وارههم وسلوكياتهم .

3. سوء ادارة الافراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال .

4. افتقار القائد الى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسين يقتدون بالشخص الذي يحترمونه

ويتطلعون الى ان يكونوا مثله.

5. غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة .

6. عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة الى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد

مرؤوسين، كما يجب ان يعرفهم كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الافراد.

7. اخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الابداع .

8. افتقارهم الى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة فالناس يلزمهم ان يعرفوا الى اين يتجهون قبل

ان يتبعوه.

ملخص الفصل:

وعليه نخلص ان دور القيادة التحويلية يكمن في رؤية المستقبل ووضع الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، بالإضافة إلى توجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف ، اذ تعتبر أساسية لتوجيه الأفراد داخل المنظمة نحو النجاح وتحقيق التميز في أداء العمل وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة.

الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي للعدالة الإجرائية

تمهيد

أولاً: العدالة التنظيمية

1. تعريف العدالة التنظيمية

2. أهمية العدالة التنظيمية

3. محددات العدالة التنظيمية

4. أبعاد العدالة التنظيمية

ثانياً: العدالة الإجرائية

1. تعريف العدالة الإجرائية

2. أنواع العدالة الإجرائية

3. قواعد (مبادئ) العدالة الإجرائية

4. معوقات تحقيق العدالة الإجرائية

تمهيد:

إن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تعطي للعمال فرص لكي يتحرروا من قيود المسؤولين واستمرارهم في التعامل معهم بكل محسوبية وبدون مساواة، فهي متنفس للعمال لكي يكون لهم قرار وصوت في مؤسساتهم للتعبير عن آراءهم بكل شفافية وحرية حول عدالة الاجراءات والعمليات والسياسات المتعلقة بوظائفهم.

أولاً: العدالة التنظيمية:

1- مفهوم العدالة التنظيمية: (Organisation justice)

العدالة لغة : مشتقة من العدل وهو ضد الجور ، وعدل الحكم تعديلا اقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه

ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة (Equity Theory 1963) التي قدمها (Adam 1963) حيث تنظر هذه النظرية إلي العدالة كدافع فاعلمون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها. كما يسعى الشخص أيضا إلي مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم (عيسات،جميل،2016)

هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والاجراءات واحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (دون اسم ، 2015)

يعرفها (Tatum ebin) بانها القيمة المحصلة من جراء ادراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (كاف، صفراني،2023)

كما أعطى العطوي (2007) تعريفا للعدالة التنظيمية بأنها " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، تجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين " هذه الفكرة استمدت اتجاهها من نظرية " آدمز " الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة (بن نحو،مقدم،2017)

2-اهمية العدالة التنظيمية:

ان أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها، يمكن إبرازها في مايلي: (فاضل واخرون،2019)

- أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحظون به وفق الاستحقاق والجدارة، فعند تو فر ذلك يزداد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها.

- إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وكذا توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز وتدعم روح الجماعة.

- ان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الافراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى اعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة في المنظمة (جقيدل،2015)

4- ابعاد العدالة التنظيمية :

يتفق معظم الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية على انها تشتمل على ثلاث ابعاد رئيسية كالتالي :

- العدالة التوزيعية **Distributive Justice**

- العدالة الاجرائية **Procedural justice**

- عدالة التعاملات **intersectional Justice**

1.العدالة التوزيعية:

تعد من أهم أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك لارتباطها بمدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات المتحققة لهم من عملهم الذي يعملون فيه، وتقوم العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد قاعدة المساواة: وذلك ان يعطى العاملون مكافآت على أساس مساهماتهم. وقاعدة النوعية: أنه يجب المساواة بين العاملين في المكافآت. وقاعدة الحاجة: أي أن يُقدم الأفراد ذوو الحاجة الضرورية على غيرهم (جقيدل،2015)

فقد أوضح (حامد2003) "أن عدالة التوزيع تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الفرد، في حين أن فولجر و كروبانزانو (1998 **folger & cropanzano**) اعتبرها بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي تحصل عليها موزعة بشكل عادل ، وان الافراد يصدرن احكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها (نوح، 2013)

• قواعد العدالة التوزيعية:

حدد **ORGAN 1988** ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي: (ابو جاسر،2010)

أ . **قاعدة المساواة** : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .

ب **قاعدة النوعية** : وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدينالخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ،فمثلا عندما تعمل المنظمة

على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الغير فان باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

ج . قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلاً إذا ارادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .

• جوانب عدالة التوزيع:

لعدالة التوزيع جانبين اساسين : (محمد،2012)

❖ جانب مادي (هيكل التوزيعات) : يعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت

❖ جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافآت

2. عدالة التعاملات:

تعني مدى إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الاجراءات الادارية (البردان، ب س) ، تشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة بين الأشخاص، ففي البداية كانت عدالة التعاملات موضوعاً مثيراً للجدل وتناولتها العديد من الدراسات كأحد الجوانب الاجتماعية للعدالة الإجرائية، في حين أن بعض الدراسات الأخرى قد تناولتها باعتبارها شكلاً مستقلاً من أشكال العدالة التنظيمية، واقترحت دراسات أخرى مفاهيم مختلفة تقسم العدالة التعاملية إلى بعدين: (فرطاس،2016)

- عدالة العلاقة الشخصية: ويعني العدالة بين الأفراد بالإخلاص والاحترام الذي يتمتع به فرد عن آخر.
- عدالة المعلومات (المعلوماتية): تشير إلى مدى كفاية الإيضاحات، وقد القى هذا النهج دعماً تجريبياً قوياً.

ثانياً: العدالة الإجرائية:

في منتصف السبعينات من القرن العشرين انتقل البحث في العدالة التنظيمية من التركيز على العدالة التوزيعية إلى التركيز على العدالة الإجرائية. فلقد اهتمّ الباحثون بمنحى آخر في دراسة العدالة التنظيمية يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة في المنظمة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات؛ والذي يعرف بالعدالة الإجرائية ذلك البعد للعدالة التنظيمية الذي يمثل انعكاساً لمدى إحساس العمال بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد العوائد (الذهبي، لعلی، دون سنة)

1- تعريف العدالة الاجرائية :

يرى كل robert و greenberg ان العدالة الاجرائية هي العدالة الملموسة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات ، بحيث يشيران هنا الى الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق الغايات المختلفة، سواء كانت النتائج عبارة عن زيادات في الاجور يتم توزيعها على الموظفين او تسوية النزاعات العمالية (robert, greenberg ,1993) فواحدة من أكبر النتائج في أدبيات العدالة هو أن الناس تتفاعل بشكل ايجابي مع القرارات المبنية على إجراءات يعتقد أنها عادلة، عكس أولئك اللذين يعتقدون أن الاجراءات غير عادلة، وقد لوحظت هذه الظاهرة في مجموعة متنوعة من عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بما في ذلك تقييم الأداء وتخفيض الأجور، توافر عدة خصائص في الاجراء المتخذ حتى تكون العملية الاجرائية عادلة ومن هذه الخصائص: (فرطاس، 2016) :

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
- جنب التحيز الشخصي.
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع
- اعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار

كذلك تمثل العدالة الإجرائية انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما:

- الشرط الأول : أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات .
- الشرط الثاني : على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات(زايد،2006)

2- انواع العدالة الاجرائية:

اشار (كوبمان) الى نوعين من العدالة الاجرائية: (جقيدل،2015)

أ. **العدالة المنتظمة** : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الاجرائية

ب. **العدالة المعلوماتية** : وهي وسيلة إجتماعية لتحقيق العدالة الاجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير التوزيع ، بمعنى تبرير اجراءات القرار.

3- قواعد (مبادئ) العدالة الاجرائية:

01. قاعدة الاستئناف: تعني هذه القاعدة انه يوجد امكانية في تغيير القرارات وتعديلها وتدعيمها اذا سنحت الفرصة ليكون هذا التغيير في صالح المنظمة والافراد.

02. القاعدة الاخلاقية: تتمثل هذه القاعدة في أن عملية توزيع المصادر تكون وفق المعايير أي مصدر غير موثوق أو فيه خلل غير اخلاقي يعني اتباع المساواة بين الجميع.

03. قاعدة التمثيل: تتمثل هذه القاعدة في أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه وامكانية مناقشة بعض القرارات التنظيمية التي تكون لها اهمية بالنسبة لهم، وهذا يعني قرارات مصيرية.

04. قاعدة عدم الانحياز: وتتمثل في عدم تغليب المصلحة الشخصية في عملية اتخاذ القرار لأن الفائدة على الجميع.

05. قاعدة الدقة: الشافية عند اتخاذ القرارات وتوخي الدقة وصحة المعلومات لكي لا يظلم أي احد وتفعيل العدالة التنظيمية.

06. قاعدة الانسجام: وتعني هذه القاعدة الانسجام والتنسيق في عملية التوزيع ومراعاة المساواة بين الجميع.(زايد، 2006)

وعليه نستنتج ان هاته القواعد تعتبر مهمة اذ تتحقق بواسطتها العدالة الاجرائية أي انها بمثابة مرتكزات لها .

4- معوقات تحقيق العدالة الإجرائية:

ان الاجراءات اذا لم تكن موضوعة على معايير عادلة، فإنها تتسبب في كثير من كبر المشكلات التنظيمية(ابو الخير، دون سنة)

❖ التعقيد :

والذي يكون بدوره غير مناسب لكافة اعضاء التنظيم حيث من خصوصيه القرارات والاجراءات ان تكون واضحة وبينه لكي يفهمها كل الافراد ومن الاسباب التي يتولد عنها التعقيد ما يلي

- وجود اخطاء في الهيكل التنظيمي.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات
- المعاناة في الاخذ بقاعدة المركزية
- التجاوز عن وحده المقاييس فيما يتعلق بالعمل
- وحدة الاشراف في منح المكافآت المرؤوسين الذين تتعاطف معهم الإدارة
- المحاباة

❖ الاهدال:

يتمثل الاهدال في عدم تحديد السياسات المتبعة او الابقاء على الاجراءات القديمة والتي تسبب الروتين والملل للمستخدمين وارتباكهم لانهم يسيرون اعمالهم وفق اجراءات قديمة، ولا يقومون بتجديدها او تطويرها،

❖ الازدواجية:

يتمثل وتعني حدوث اخطاء في الاجراءات وهو نتيجة لظهور الزواج او التكرار مثل عدم الثقة في الامور الإدارية فان المديرين لا يلتزمون بنظم الموضوعية فقط انما يزيدون عليها بإنشاء سجلات تتعلق بإرادتهم واقسامهم ومنهم فان الازدواجية في الاجراءات يؤدي الى انهيار كل الثقة بين كل من الرئيس والمرؤوس من ينجم عنها عدم وجود عدالة وابداع وبهذا يحدث خلل في هذا التنظيم لأنه لا توجد فيه صرامه واضحة للتسيير.

خلاصة:

عرضنا في هذا الفصل اطارا نظريا حول العدالة التنظيمية يشمل المفاهيم والابعاد والمحددات مرورا الى التفصيل في المتغير المهم الا وهو العدالة الاجرائية ، و استنتجنا ان العدالة الاجرائية احدى اهم المتطلبات داخل المنظمات لتحقيق رضا العاملين و الاستقرار التنظيمي .

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1) مجالات الدراسة.
- 2) مجتمع و عينة الدراسة.
- 3) منهج الدراسة.
- 4) أدوات جمع بيانات الدراسة.
- 5) الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تمهيد:

تعتبر الاجراءات المنهجية للدراسة جانبا مهما يتم من خلاله الربط بين الجانب النظري والتطبيق الاجرائي في البحث العلمي من اجل الحصول والوصول الى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

1. مجالات الدراسة :

ان تحديد مجالات الدراسة في البحوث النفسية والاجتماعية امر في غاية الاهمية، بحيث تم تحديد المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة كالآتي

ا- **المجال المكاني:** يقصد بالمجال المكاني الحيز المكاني التي تمت فيها اجراءات الدراسة الميدانية بحيث اجريت في مؤسسة سوناطراك ببلدية راس الميعاد في ولاية اولاد جلال

ب- **المجال الزمني :** حيث بدا الاجراء الميداني الفعلي الدراسة بداية مع قيامنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة بتاريخ 2024 /04/25 واخذنا الموافقة من طرف مدير المؤسسة ، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من عمال هاته المؤسسة من 2024/05 /01 الى غاية 2024 /05 /04 وتم استرجاعها خلال تلك الفترة .

ج-**المجال البشري:** اشتملت العينة على 40 عاملا من مؤسسة سوناطراك فرع بلدية راس الميعاد

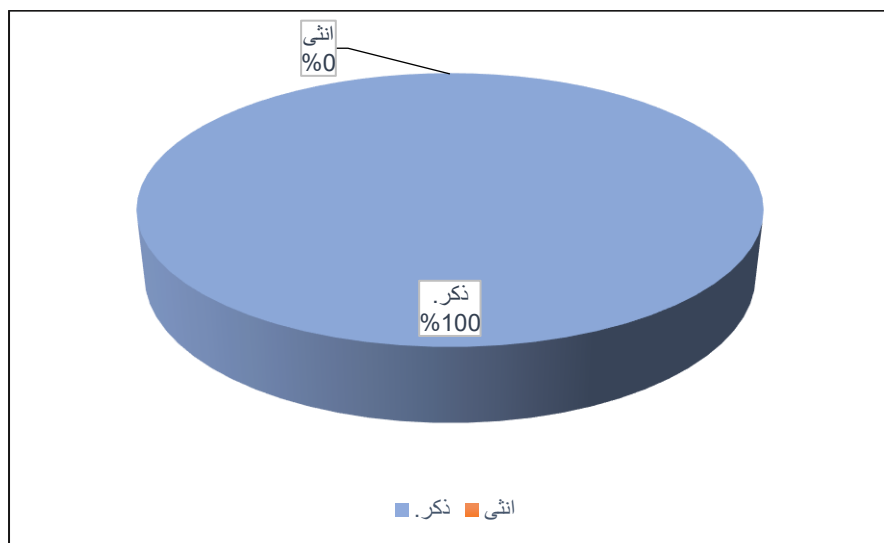
2. مجتمع الدراسة وعينتها :

1-2/ **مجتمع الدراسة :** يقصد بالمجتمع جميع الافراد (او الاشياء او العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها(ابو علام، 2011) ويضم مجتمع دراستنا عمال مؤسسة سوناطراك البالغ عددهم 124 عاملا

2-3/ **عينة الدراسة:** هي مجموعة جزئية من المجتمع الاصلي، له خصائص مشتركة، (ابو علام،2011)، واشتملت عينة دراستنا على (40) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية . ويمثل الجدول رقم () توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس (ذكر ، انثى)

الجدول رقم (2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
100%	40	نكر
0%	0	انثى
100%	40	المجموع

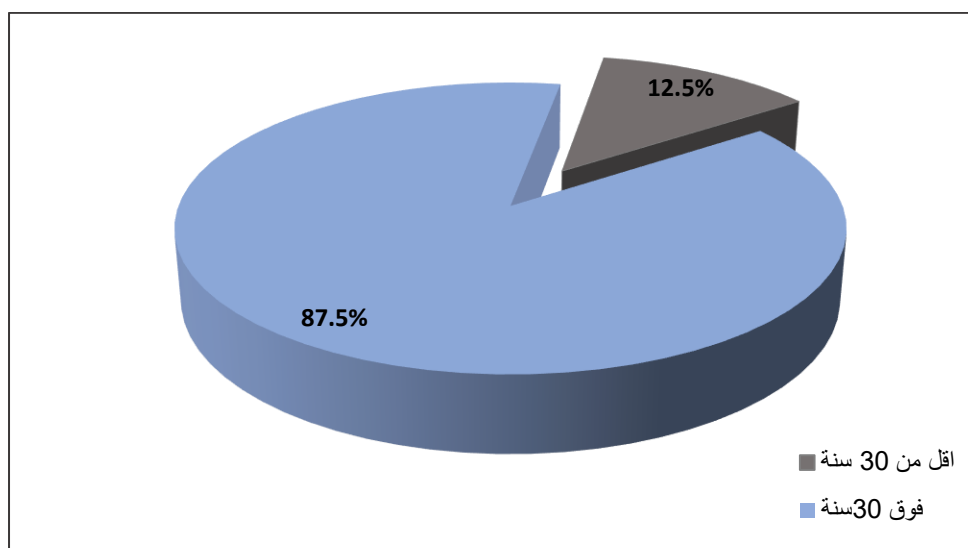


الشكل رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه ان نسبة الذكور بلغت 100% من عينة الدراسة وعليه تستنتج الباحثة ان طبيعة نشاط المؤسسة تستلزم استقطاب وتوظيف فئة الذكور كونهم يتحملون ضغوط وابعاء العمل.

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
12.5%	5	اقل من 30 سنة
87.5%	35	فوق 30 سنة
100%	40	المجموع

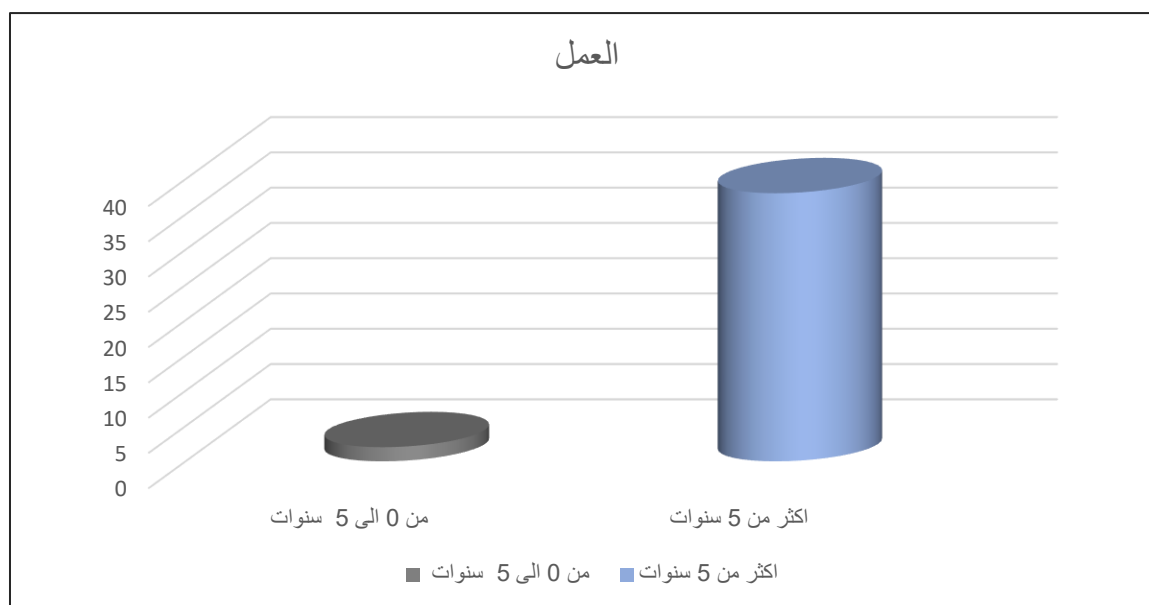


الشكل رقم () يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

من خلال الجدول والشكل اعلاه، نجد ان نسبة 12.5% اعمارهم اقل من 30 سنة من المجموع الكلي لأفراد العينة ونسبة 87.5% اعمارهم فوق 30 سنة وهي اعلى نسبة شبابية مستحوذة من المجموع الكلي لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	مدة العمل
5%	02	من 0 الى 5 سنوات
95%	38	من 5 سنوات واكثر
100%	40	المجموع

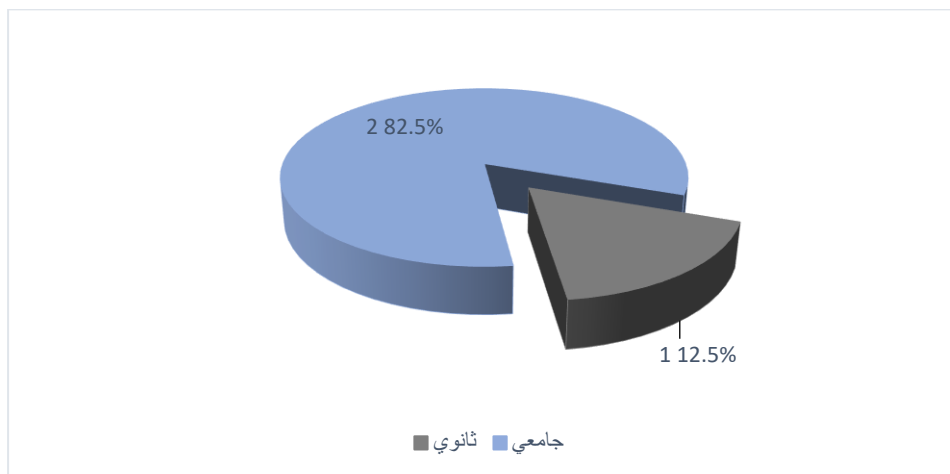


الشكل رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان نسبة العمال الذين نقل خبرتهم عن خمس سنوات ممثلين بنسبة 5% من المجموع الكلي لأفراد العينة وهي اقل نسبة ، اما العمال الذين تتراوح مدة عملهم اكثر من 5 سنوات يمثلون الفئة الاعلى في المؤسسة بنسبة 95%

الجدول رقم(5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
17.5%	7	ثانوي
82.5%	33	جامعي
100%	40	المجموع



الشكل رقم (4) يوضح دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه ان العمال ذوي مستوى التعليم الثانوي يبلغون نسبة 17.5%، ومن جهة اخرى نجد ذوي مستوى التعليم الجامعي هم أكثر فئة عاملة بالمؤسسة بنسبة 85.5% من اجمالي عدد العينة.

3. منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في دراستنا لمحاولة التعرف على اهم تفاصيلها من خلال عملية جمع البيانات، ثم تحليلها و تفسيرها وفق هذا المنهج. والمنهج الوصفي يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من الج التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون. والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان، 2000، ص49).

4. ادوات جمع بيانات الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة باعتبارها اداة لجمع البيانات في البحث الوصفية، تضمن الاستبيان (38) بندا ، وقسم الى 03 محاور

1. المحور الاول : يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل)
2. المحور الثاني : يحتوي على (27) بندا موزعة على اربع ابعاد لمتغير القيادة التحويلية بحيث نجد اولاً بعد (التأثير المثالي) يحتوي على 07 بنود ، يليه بعد (التحفيز الالهامي) به 05 بنود ، و بعد (الاستثارة الفكرية) يحتوي على 06 بنود ، ثم بعد (الاعتبارات الفردية) يحتوي على 09 بنود
4. المحور الثالث : يحتوي على (11) بندا لمتغير العدالة الاجرائية .

• الصدق الظاهري لاداة البحث:

قد تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقة صدق المحكمين ، بحيث عرض الاستبيان في شكله المبدئي على الاساتذة المحكمين البالغ عددهم 03 اساتذة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، وطلب منهم تحكيم اداة الدراسة ، ومدى شمولية عباراتها ، وابداء اراءهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لاجله، فتركزت ملاحظات الاساتذة المحكمين فيما يخص الاستبيان الاولي حول عبارات بعد التأثير المثالي واستنادا الى الملاحظات والتوجيهات التي قدمها الاساتذة المحكمون اعدنا اداة الاستبيان في شكله النهائي (انظر الملحق 1) .

• الصدق الداخلي لاداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (18) عاملا من مجتمع الدراسة، من اجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث ، وعلى بيانات العينة الاستطلاعية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية :

الجدول رقم(6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.82	15	0.93	1
0.81	16	0.92	2
0.78	17	0.77	3
0.86	18	0.76	4
0.92	19	0.93	5
0.77	20	0.94	6
0.82	21	0.88	7
0.90	22	0.91	8
0.91	23	0.94	9
0.85	24	0.98	10
0.70	25	0.78	11
0.92	26	0.98	12
0.89	27	0.91	13
-	-	0.83	14

المصدر: إعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

الجدول رقم (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور العدالة الإجرائية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.84	7	0.86	1
0.95	8	0.78	2
0.89	9	0.87	3
0.95	10	0.64	4
0.96	11	0.94	5
-	-	0.75	6

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

يتضح من الجداول السابقة ان يتضح من الجداول رقم 1 -) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) ، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

• الصدق البنائي لاداة الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق اداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة .

جدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط بالمقياس	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمقياس	رقم العبارة
0.93	15	0.93	1
0.62	16	0.84	2
0.66	17	0.71	3
0.67	18	0.79	4
0.93	19	0.85	5
0.85	20	0.88	6
0.75	21	0.91	7
0.84	22	0.83	8
0.98	23	0.91	9
0.78	24	0.93	10
0.66	25	0.83	11
0.92	26	0.93	12
0.86	27	0.75	13
-	-	0.72	14

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

• ثبات اداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة البحث (الإستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة البحث، والجدول رقم () يوضح معاملات ثبات أداة البحث.

جدول رقم (9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
القيادة التحويلية	التاثير المثالي	07	0.95
	التحفيز الالهامي	05	0.95
	الاستثارة الفكرية	06	0.91
	الاعتبارات الفردية	09	0.95
	مجموع العبارات	27	0.98
العدالة الاجرائية	-	11	0.95
اجمالي الاستبانة			0.81

المصدر: إعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

يتضح من الجدول رقم () أن معامل الثبات العام بلغ (0.81) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

5. اساليب المعالجة الاحصائية :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لافراد عينة البحث وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون " (Pearson Correlation Coefficient " R) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث. ومعامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة البحث.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

(1) المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد عينة البحث عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

(2) تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي .

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

3-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

4-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرابعة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى الاجراءات المنهجية للدراسة وبعد جمع البيانات سنحاول في هذا الفصل تحليل النتائج المتوصل اليها من خلال المعالجة الاحصائية لها، وكذلك تحليلها ومناقشتها .

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

جدول رقم(10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العمال لمحور القيادة وترتيبها تنازليا

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	الحفز الالهامي	2.53	0.66	موافق
2	التأثير المثالي	2.47	0.66	موافق
3	الاعتبار الفردي	2.41	0.68	موافق
4	الاستشارة الفكرية	2.24	0.71	موافق

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

الجدول رقم (11): استجابات افراد العينة حول محور التأثير المثالي

الرقم	البند	البدائل				متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أوافق	محايد	لا أوافق					
01	يوفر مديرك مناخ يشعرك بالارتياح للعمل معه	ت	28	7	5	2.57	0.71	مرتفع	2
		%	70	17.5	12.5				
02	يملك مديرك مقدرة على توجيه سلوك الموظفين	ت	24	6	10	2.35	0.86	مرتفع	6
		%	60	15	25				
03	يتميز مديرك بقدرته على استشراف المستقبل	ت	23	8	9	2.35	0.84	مرتفع	7
		%	57.5	20	22.5				
04	يتقاعل مديرك بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها	ت	26	5	7	2.42	0.84	مرتفع	5
		%	65	12.5	22.5				
05	يسعى مديرك لخلق قيم مشتركة بين جميع الموظفين	ت	28	5	7	2.52	0.78	مرتفع	4
		%	70	12.5	17.5				
06	يعمل مديرك على استثمار كفاءات موظفيه	ت	29	3	8	2.52	0.81	مرتفع	3
		%	72.5	7.5	20				
07	يشجع مديرك الموظفين على تحقيق التميز في الاداء	ت	28	8	4	2.60	0.67	مرتفع	1
		%	70	20	10				
2	المستوى الكلي للبعد				2.47	0.66			

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

جدول رقم(12) : استجابات افراد العينة حول محور التحفيز الالهامي

الرقم	البند	البدائل				متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		لا أوافق	محايد	أوافق					
01	يشير مديرك روح الحماس للعمل لدى الموظفين	6	4	30	ت	2.60	0.74	مرتفع	1
		15	10	75	%				
02	يهتم مديرك بتحفيز الموظفين لتحقيق رسالة المؤسسة	8	7	25	ت	2.42	0.81	مرتفع	5
		20	17.5	62.5	%				
03	يقدم مديرك مثالا للنجاح مما يدفع الموظفين للاقتداء به	5	10	25	ت	2.50	0.71	مرتفع	4
		12.5	25	62.5	%				
04	يشجعك المدير للعمل بروح الفريق الواحد	4	8	28	ت	2.60	0.67	مرتفع	2
		10	20	70	%				
05	يشجعك المدير لتحقيق اكثر مما كنت تتوقع تحقيقه.	5	8	27	ت	2.55	0.71	مرتفع	3
		12.5	20	67.5	%				
1	المستوى الكلي للبعد								

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

جدول رقم (13): استجابات افراد العينة حول محور بعد الاستشارة الفكري

الرقم	البند	البدائل				متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		لا أوافق	محايد	أوافق					
01	يشجعك مديرك على اكتشاف الحلول الابداعية للمشكلات المعقدة	11	8	21	ت	2.25	0.86	متوسط	4
		27.5	20	52.5	%				
02	يحفزك مديرك على المشاركة في صناعة القرارات	17	7	16	ت	1.97	0.91	متوسط	6
		42.5	17.5	40	%				
03	يسعى مديرك دائما لتحديد اهداف جديدة للمؤسسة	8	11	21	ت	2.32	0.79	مرتفع	2
		20	27.5	52.5	%				
04	يتعرف مديرك باستمرار على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم الخاصة	14	7	19	ت	2.12	0.91	متوسط	5
		35	17.5	47.5	%				

1	مرتفع	0.78	2.50	7	6	27	ت	يقوم مديرک بتشجيع الموظفين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حولا	05
				17.5	15	67.5	%		
3	متوسط	0.78	2.27	12	5	23	ت	يقوم مديرک بترسيخ مفهوم المشاركة بين الموظفين بصورة مستمرة	06
				30	12.5	57.5	%		
4	متوسط	0.71	2.24	المستوى الكلي للبعد					

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

جدول رقم (14): استجابات افراد العينة حول محور الاعتبارات الفردية

الرقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		لا أوافق	محايد	أوافق				
01	يحرص المدير و باستم ارر على توضيح اهداف المؤسسة للموظفين	ت	23	9	8	2.37	0.80	مرتفع
		%	57.5	22.5	20			
02	يلتزم مديرک بالشفافية في تعامله مع الموظفين	ت	18	7	15	2.07	0.91	متوسط
		%	45	17.5	37.5			
03	يتعامل مديرک مع كل موظف حسب سلوكه الفردي في المؤسسة	ت	29	6	5	2.60	0.70	مرتفع
		%	72.5	15	12.5			
04	يهتم المدير باشباع الحاجات الشخصية للموظفين	ت	26	6	9	2.42	0.84	مرتفع
		%	65	12.5	22.5			
05	ييدي مديرک اهتماما شخصيا بالموظفين الذين لا يحضون بالقبول من زملاءهم	ت	25	8	7	2.45	0.78	مرتفع
		%	62.5	20	17.5			
06	يقدر مديرک قناعات الموظفين الفردية اتجاه العمل	ت	29	4	7	2.55	0.78	مرتفع
		%	72.5	10	17.5			
07	يهتم مديرک براء الموظفين الفردية اتجاه تطوير العمل	ت	25	3	12	2.32	0.91	مرتفع
		%	62.5	7.5	30			
08	يحترم المدير مشاعر الموظفين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعاملهم مع الجميع	ت	23	6	11	2.30	0.88	متوسط
		%	57.5	15	27.5			

1	مرتفع	0.74	2.60	6	4	30	ت	يحترم مديرك قدراتك الشخصية ومهاراتك في العمل	09
				15	10	75	%		
3	مرتفع	0.68	2.41	المستوى الكلي للبعد					

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

اتضح لنا من خلال الجداول اعلاها ان استجابات افراد عينة البحث حول متغير القادة التحويلية جاءت بنسب مختلفة ويمكن التفصيل فيها من خلال النقاط التالية:

1.التاثير المثالي:

احتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث المتوسط العام لنمط القيادة التحويلية بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.66 ، وتحصلت العبارة رقم (7) على اعلى متوسط حسابي بلغ 2.60 ، وهذا يعني ان القادة يشجعون الموظفين على تحقيق التميز في اداء اعمالهم، في حين ان ادنى متوسط حسابي للعبارة رقم(03) بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.84 ، وعليه نستنتج ان قائد المؤسسة لا يتميز بقدرته على استشراف المستقبل بالمقابل تمتعه بالقدرة على تشجيع الموظفين على تحقيق اعلى مستويات الاداء الجيد .

2.التحفيز الالهامي:

احتل هذا البعد الصدارة بين كل الابعاد الاخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وانحراف معياري 0.66، وجاءت العبارة رقم(1) والعبارة رقم (4) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2.60 وتشتت اعلى للعبارة رقم (4) بلغ 0.74 وهذا ما يبرز ان القادة يسعون لرفع روح الحماس للعمل لدى الموظفين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد، وكان ادنى متوسط حسابي للعبارة (2) بلغ 2.42 وبانحراف معياري 0.81، ليأتي ادنى متوسط للعبارة رقم (2) بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.81 من خلال ماسبق يتبين لنا ان القادة لا يهتمون بتحفيز الموظفين لتحقيق رسالة المؤسسة .

3.الاستثارة الفكرية:

احتل هذا البعد المرتبة الرابعة بين باقي الابعاد بمتوسط حسابي قدره 2.24 وبانحراف معياري بلغ 0.71 حيث جاءت العبارة رقم (5) اعلى مرتبة بمتوسط حسابي 2.50 وبانحراف معياري 0.78 وهذا ما اكدت ان القادة يهتمون بتشجيع الموظفين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حولا، والنظر الى الحلول المقترحة من طرف الموظفين واخذها بعين الاعتبار، في حين جاءت العبارة رقم (2) بادننى متوسط حسابي قدره 1.97 وانحراف معياري 0.91 .وحسب ما جاء فان القادة لا يسعون الى فتح باب النقاش واستقبال الافكار من طرف الموظفين للمشاركة في صناعة القرارات داخل المؤسسة .

4.الاعتبارات الفردية:

جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.41، وانحراف معياري 0.68 حيث جاءت العبارة رقم (09) و(03) الصدارة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وهذا يدل ان القيادة في المؤسسة تولي اهتماما

بسلوكيات الموظفين كون كل فرد له سلوك واسلوب خاص، وبالإضافة الى احترام القدرات الشخصية ومهارات العمال في العمل وتشجيعهم على الابتكار والاستمرار ، في حين تحصلت العبارة رقم 2 بادنى متوسط حسابي بلغ 2.07 والتي تدل على ان القائد لا يتمتع بالشفافية ولا يلتزم بها مع موظفيه .

جدول رقم (15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العمال لمحور العدالة الاجرائية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
العدالة الاجرائية	2.29	0.65	موافق

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

تبين لنا من خلال الجدول اعلاه رقم () اعلاه ان المتوسط الحسابي لمحور العدالة الاجرائية متوسط بلغ 2.29 وانحراف معياري 0.65 نحو اتجاه الاجابة بالموافقة،

جدول رقم (16) : استجابات افراد العينة حول محور العدالة الاجرائية

الرقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أوافق	محايد	لا أوافق				
01	يوضح المدير الاجراءات الادارية المتبعة لجميع موظفي المؤسسة	ت	18	10	12	2.15	متوسط	8
		%	45	25	30			
02	تسمح الادارة للعاملين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم	ت	17	8	15	2.05	متوسط	10
		%	42.5	20	37.5			
03	يتم اتخاذ القرارات حول اعمال الموظفين بعد جمع معلومات دقيقة وكافية	ت	12	13	15	1.92	متوسط	11
		%	30	32.5	37.5			
04	ينفذ مدير في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز	ت	18	8	14	2.10	متوسط	9
		%	45	20	35			
05	رضا الموظفين حول الاجراءات المتبعة من طرف الادارة	ت	20	13	7	2.32	مرتفع	7
		%	50	32.5	17.5			

6	مرتفع	0.76	2.32	10	7	23	ت	يشرك مديرك موظفيه في عملية اتخاذ القرارات	06
				25	17.5	57.5	%		
5	مرتفع	0.84	2.40	9	6	25	ت	يعطي مديرك مجالاً لمناقشة القرارات التنظيمية مع الموظفين	07
				22.5	15	62.5	%		
2	مرتفع	0.78	2.50	7	6	27	ت	تستند الاجراءات المطبقة في العمل الى المعايير الاخلاقية	08
				17.5	15	67.5	%		
3	مرتفع	0.75	2.47	6	9	25	ت	تستخدم المؤسسة اجراءات عادلة في تقييم اداء العمال	09
				15	22.5	62.5	%		
1	مرتفع	0.74	2.55	6	6	28	ت	يعمل مديرك على تنمية روح التعاون والعلاقات الحسنة بين جميع الموظفين	10
				15	15	70	%		
4	مرتفع	0.81	2.42	8	7	25	ت	يعمل مديرك على تصحيح اجراءات العمل في حالة ما اذا كان بها قصور او خلل	11
				20	17.5	62.5	%		
متوسط		0.65	2.29	المستوى الكلي للبعد					

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

حيث حصلت العبارة رقم (10) على اعلى متوسط حسابي بلغ 2.55 وانحراف معياري 0.74 مفادها ان مدير المؤسسة يهدف الى تنمية روح التعاون والعلاقات الحسنة بين جميع الموظفين و الاتصال الصاعد ، في حين حصلت العبارة رقم (03) على ادنى متوسط حسابي وهذا يدل على ان المؤسسة تفتقر الى اتخاذ القرارات حول اعمال الموظفين وهذا سببه عدم جمع معلومات دقيقة وكافية حول اعمالهم .

• اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة:

اختبار صحة الفرضية العامة H_0 : توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك ، ولاختبار الفرضية العامة للدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة تحصلنا على النتائج طما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(17) : يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نمط القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية	0.93**	0.01

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية وبلغت 0.93 ** وهي علاقة طردية قوية ودالة عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه نقبل الفرض الصفري القائل: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية و العدالة الاجرائية، أي ان مستوى القيادة التحويلية ينعكس على مستوى العدالة الاجرائية وهذا مايبين ان القيادة التحويلية تساهم في تحقيق جوانب العدالة الاجرائية داخل مؤسسة سوناطراك

الجدول رقم(18) : يوضح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية:

المتغيرات	ابعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة الاجرائية	التأثير المثالي	0.87**	001
	التحفيز الإلهامي	0.90**	0.01
	الاستثارة الفكرية	0.81**	0.01
	الاعتبار الفردي	0.85**	0.01

المصدر: اعداد الباحثين استنادا على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية مع العدالة الاجرائية يوضح لنا الجدول التالي:

1. بالنسبة للفرضية الاولى H_0 : « توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد التأثير المثالي والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك »

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد التأثير المثالي والعدالة الاجرائية بلغت (0.87) عند مستوى الدلالة 0.01 ، وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل بانه توجد «علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد التأثير المثالي والعدالة الاجرائية

لدى عمال مؤسسة سوناطراك « وهي علاقة طردية قوية أي كلما زاد التأثير المثالي من طرف القائد تحققت العدالة الاجرائية (0.81) عند مستوى الدلالة 0.01

-بالنسبة للفرضية الصفرية الثانية H_0 : «توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد التحفيز الالهامي والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك »

بعد اجراء المعالجة الاحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم () والذي يبين ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد التحفيز الالهامي والعدالة الاجرائية بلغ (0.90) عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل انه *توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز الالهامي والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك * وتمثل علاقة طردية قوية بين المتغيرين و يمثل بعد التحفيز الالهامي اعلى معامل ارتباط مقارنة بباقي ابعاد القيادة التحويلية .

-بالنسبة للفرضية الصفرية الثالثة H_0 : «توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشارة الفكرية والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك »

وحسب نتائج الجدول رقم () يوضح ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشارة الفكرية والعدالة الاجرائية بلغت (0.81) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بانه *توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشارة الفكرية والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك . وهي علاقة ارتباطية قوية .

-بالنسبة للفرضية الصفرية الرابعة H_0 : « توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك »

وحسب نتائج الجدول رقم () التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بلغت (0.85) عند مستوى الدلالة 0.01 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد الاعتبارات الفردية والعدالة الاجرائية لدى عمال مؤسسة سوناطراك ، تمثل علاقة طردية قوية بالتالي كلما زاد القائد التحويلي اهتمامه بالاعتبارات الفردية كلما تحققت العدالة الاجرائية .

الختام

الخاتمة :

تناولت هاته الدراسة مفهومي مهمين في السلوك التنظيمي مفهوم القيادة التحويلية وكذا العدالة الاجرائية والتي تبلورت اشكالية الدراسة حول دور هذا النمط القيادي التحويلي في تحقيق العدالة الاجرائية ، وفي سبيل ذلك جمعت المعلومات والادبيات حول متغيرات الدراسة من اجل التعرف على ابعاد و معالجة هاته الاشكالية وتحديد اداة الدراسة المناسبة. وللإجابة حول التساؤل الرئيسي للدراسة خلصنا الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

1.النتائج المتعلقة بالتعرف على مستوى القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة داخل المؤسسة :

توفرت القيادة التحويلية بمؤسسة سوناطراك حيث كان ترتيب الابعاد تبعا لمتوسطها الحسابي وفق مايلي:

1. التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي 2.53

2. التأثير المثالي بمتوسط حسابي 2.47

3. الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي 2.41

4. الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 2.24

وحسب النتائج تعتبر توافر عناصر القيادة التحويلية بمؤسسة سوناطراك وهذا ما يبين ان المؤسسة

تتبنى اسلوب القيادة التحويلية وتعتبرها من بين اولوياتها .

2.النتائج المتعلقة بالتعرف على مستوى العدالة الاجرائية داخل المؤسسة:

بلغت العدالة الاجرائية بمتوسط حسابي بلغ 2.29 وهي نسبة جيدة نوعا ما ولكنها تحتاج الى المزيد من الاهتمام كونها متطلبا اساسيا وجب تحقيقه داخل المؤسسة،

3.النتائج المتعلقة بالتعرف على ماذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد القيادة والعدالة الإجرائية داخل المؤسسة:

حسب النتائج التي تحصلنا عليها عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون، وجدنا ان هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد القيادة التحويلية والعدالة الاجرائية بلغت 0.93^{**} عند مستوى الدلالة 0.01 وهي علاقة ارتباطية طردية قوية .

من خلال الاخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي سنطرحها كالتالي :

الاقتراحات:

- تعزيز الشفافية والاتصال المفتوح بين جميع المستويات الادارية والموظفين .
- تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في عملية صنع القرار .
- اهتمام المؤسسة الى توفير فرص التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين بغض النظر على مستوياتهم الوظيفية.
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين من خلال تشجيع التعاون وتكافؤ الفرص .
- اهتمام القيادة العليا بتوفير منصات للموظفين للتعبير عن مختلف آراءهم وانشاء نظام عدالة موثوق لمعالجة الشكاوى والاقتراحات
- اهتمام المؤسسة بضمان عدم وجود تمييز او تحيز بين الموظفين وتعزيز العدالة والمسؤولية في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد.
- تطبيق نظام اداري فعال يركز على تحقيق الاهداف والتقييم العادل بين الموظفين.

قائمة المراجع

- خميس ، ع . (2021) . مدى مساهمة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحولية من وجهة نظر الأساتذة . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- علي ، ن . طيباوي ، أ . (2021) . دور القيادة التحولية في تنمية مهارات العاملين . دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (eatit) بالمسيلة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 07 ، (01)
- بوراس ، ن . (2014) . دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين . دراسة ميدانية بالمركب المنجي للفوسفات (مذكرة ماجستير) .
- الحسين ، ص ، ه . الشكرجي ، اعتصام . (2015) . القيادة الإدارية وأثره في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا . ط1 ، مركز الكتاب الأكاديمي
- بوظرفة ، ص . (2016) . القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)
- بن إبراهيم ، ف . (2015) . علاقة أنماط السلوك القيادي بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي (مذكرة ماجستير) .
- برو ، ه . (2021) . أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين . دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس باتنة ، مجلة التنظيم والعمل ، مجاد 9 . العدد 4
- بونبديرة ، ع . (2017) . القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريرج . مجلة أبحاث نفسية وتربوية العدد مجاد
- حازم ، ف . أحمد ، ع . (2022) . القيادة التحولية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية . مجلة الابتكار والتسويق العدد 01 المجلد 09
- رزق الله ، ع . طيبي ، ح . (2021) . واقع تطبيق القيادة التحولية في منظمات الرعاية الصحية دراس حالة مستشفى أحمد بن عبيدة الاغواط . مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال العدد 02 المجلد 07
- دون اسم (2015) . دور العدالة التنظيمية في تطوي العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي . مجلة كلية التربية العدد 124 مجلد 1
- كاف ، صفراني (2023) . دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية . دراسة حالة وكالة موبيليس الاغواط العدد 01 المجلد 06
- عيسات ، ف . جميل ، أ . (2016) . العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية . المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد 07
- فاضل ، ف . ب . غ . بزابد ، ن . (2019) . العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية لانجاز دراسة ميدانية . شركة صناعة الاسمنت . مجلة الدراسات النفسية ، العدد 03 المجلد 12

قائمة المراجع

- الذهبي، ح، ب، (دون سنة) العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدر مخر الدراسات الأفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- امين، ف، ملخص دراسة ماجستير (بدون سنة). بعنوان أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة تطبيقية
- صابرين، م، ن، (2016) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين
- شذا، ل، م، م، درجة العدالة اتنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير. الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين
- الحريري، ر. (2014). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- الحسيني، ص. هـ. الشكرجي، ا. (2015). القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا. الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي. ط1
- حمزة، ا. ا. (2015). ادارة المؤسسات الاجتماعية. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط1
- شماع، خ، م. حمود، خ، ك، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن،
- السلمي، ع. (1996). ادارة السلوك الانساني. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع
- عناية،، حسن، ا، ساهرة ف، ا. (1438) القيادة التحولية في المجال التربوي ط 1 دار امان للنشر والتوزيع مكة المكرمة.
- عوض، ع. (2008). السلوك التنظيمي الاداري. الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع
- الغامدي، م. ف. (2021). القيادة التحولية. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية
- كنعان، ن. (2007). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- كمال، ح، ا. (ب س). الادارة بين النظرية والتطبيق. مصر: مكتبة عين شمس
- طه، ن، م. عبد الله، ا. ادريس، م، ش. (2019). ابعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاداريين بجامعة الرباط الوطني، جامعة الباحة، مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 03 العدد 03
- بن معتوق، ح، (2015). القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية المسيلة (رسالة ماجستير): جامعة محمد خيضر. بسكرة
- بن نحو، س. مقدم، س. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية. العدد 07. مارس

قائمة المراجع

- عواودة، س، ع.(2017). القيادة التحولية واثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الاردنية (رسالة ماجستير) جامعة ال البيت: كلية ادارة المال والاعمال
- مولاي، ا، ب، (2020). الانماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المرؤوسين. المركز الجامعي، عين تموشنت: دفاتر MECAS، المجلد16، العدد1.
- ارباب، ن،(2022). اثر القيادة التحولية في اداء العاملين. دراسة حالة شركة كويتي للمواد الغذائية. الخرطوم: المجلة العربية للنشر العلمي، العدد45 .
- حساب، ل ، م.(2021) تاثير ابعاد القيادة التحولية على اداء المورد البشري بالصندوق الضمان الاجتماعي الاغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، جامعة عمار ثليجي، الاغواط : مجلد04. العدد01
- بنوناس، ص،(2015). تحليل علاقة القيادة التحولية بابعاد الموارد البشرية. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية
- غازي، ر، ا، (2015). نموذج مقترح للقيادة التحولية في الجامعات الاردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة. جامعة عمان العربية، نيسان
- درة، م، د، (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. دار رضوان للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر
- سليمان، ح، ا، (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية لخدمة العاملين بجامعة سوهاج. جامعه اسوان: المجلة التربوية دون رقم .
- جقيدل، س، (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير) جامعة محمد خيضر.
- صحراوي، م. مسعودي، ز. واقع ابعاد القيادة التحولية في مديرية التجارة لولاية الوادي. جامعه الشهيد حمه لخضر الوادي
- درة، ع، م.(2008). اثر تطبيق العدالة التنظيمية على ادارة ضغوط العمل.دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية،(رسالة ماجستير في ادارة الاعمال). جامعة عين شمس.
- الطعامة، س، ع. حسب الله، ع، ع. (2015). اثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطننة التنظيمية، دراسة تحليلية لاراء العاكملين في شركات(QIZ) في الاردن.جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: مجلة العلوم الاقتصادية
- المراجع الاجنبية:**

-Sürücü, L . (2021). Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 13(25), 429-440. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.882644>

قائمة المراجع

-Udin, u. Ridho, D. (*THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEEEN PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE AND INTRINSIC WORK MOTIVATION*), international journal of sustainable developet and planing. Vol 18 , N01. Janyary 2023, pp 237.246 .

-Day.david . antonakis, john (2011). *THE NATURE OF LEADERSHIP* . SAGE PUBLICATION

- FOLGER,R. Greenberg (1993) .*procudural justicem, an interpretive analysis of human resource managment*. Vol 03

قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر_بسكرة_

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان البحث



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثتان بإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة الإجرائية لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة سوناطارك ببلدية راس الميعاد وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في انجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الاسئلة، وذلك بوضع علامة (/) في الخانة التي تتفق مع اريكم علما بان هذه المعلومات ستستخدم لغرض علمي فقط.

نشكركم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: الرجاء وضع اشارة امام العبارة التي تعتقد انها ملائمة لكم

الجنس : نكر انثى

السن : اقل من 30 سنة فوق 30 سنة

سنوات العمل: من 0 الى 5 سنوات اكثر من 5 سنوات

المستوى التعليمي:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	لا اوافق
التأثير المثالي				
1	يوفر مديرک مناخ يشعرك بالارتياح للعمل معه			
2	يمتلك مديرک مقدرة المعلى توجيه سلوك الموظفين			
3	يتميز مديرک بقدرته على استشراف المستقبل			
4	يتقاءل مديرک بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها			
5	يسعى مديرک لخلق قيم مشتركة بين جميع الموظفين			
6	يعمل مديرک على استثمار كفاءات موظفيه			
7	يشجع مديرک الموظفين على تحقيق التميز في الاداء			
التحفيز الالهامي				
8	يثير مديرک روح الحماس للعمل لدى الموظفين			
9	يهتم مديرک بتحفيز الموظفين لتحقيق رسالة المؤسسة			
10	يقدم مديرک مثالا للنجاح مما يدفع الموظفين للاقتداء به			
11	يشجعك المدير للعمل بروح الفريق الواحد			
12	يشجعك المدير لتحقيق أكثر مما كنت تتوقع تحقيقه.			
التحفيز الفكري				
13	يشجعك مديرک على اكتشاف الحلول الابداعية للمشكلات المعقدة			
14	يحفزك مديرک على المشاركة في صناعة القرارات			
15	يسعى مديرک دائما لتحديد اهداف جديدة للمؤسسة			
16	يتعرف مديرک باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم الخاصة			
17	يقوم مديرک بتشجيع الموظفين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حولا			
18	يقوم مديرک بترسيخ مفهوم المشاركة بين الموظفين بصورة مستمرة			
الاعتبارات الفردية:				
19	يحرص المدير وباستمرار على توضيح اهداف المؤسسة للموظفين			
20	يلتزم مديرک بالشفافية في تعامله مع الموظفين			
21	يتعامل مديرک مع كل موظف حسب سلوكه الفردي في المؤسسة			

قائمة الملاحق

			يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين	22
			ييدي مديرك اهتماما شخصيا بالموظفين الذين لا يحضون بالقبول من زملاءهم	23
			يقدر مديرك قناعات الموظفين الفردية اتجاه العمل	24
			يهتم مديرك بأراء الموظفين الفردية اتجاه تطوير العمل	25
			يحترم المدير مشاعر الموظفين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعاملهم مع الجميع	26
			يحترم مديرك قد ارتك الشخصية ومها ارتك في العمل	27

. استبيان العدالة الإجرائية:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	يوضح المدير الاجراءات الادارية المتبعة لجميع موظفي المؤسسة			
2	تسمح الادارة للعاملين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم			
3	يتم اتخاذ القرارات حول اعمال الموظفين بعد جمع معلومات دقيقة وكافية			
4	ينفذ مديرك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز			
5	رضا الموظفين حول الاجراءات المتبعة من طرف الادارة			
6	يشرك مديرك موظفيه في عملية اتخاذ القرارات			
7	يعطي مديرك مجالا لمناقشة القرارات التنظيمية مع الموظفين			
8	تستند الاجراءات المطبقة في العمل الى المعايير الاخلاقية			
9	تستخدم المؤسسة اجراءات عادلة في تقييم اداء العمال			
10	يعمل مديرك على تنمية روح التعاون والعلاقات الحسنة بين جميع الموظفين			
11	يعمل مديرك على تصحيح اجراءات العمل في حالة ما اذا كان بها قصور او خلل			

ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
A RECHERCHE SCIENTIFIQUE
SITE: MOHAMED KHEDER - BISKRA
LE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
ment de psychologie et des sciences de l'éducation



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
الرقم/178 /ت.ع.د.ت. 2024

بسكرة، في 24/04/2024

إلى السيد مدير /
مؤسسة سوتطراك بلدية راس السبعاد

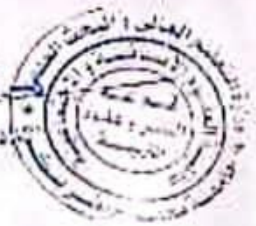
إن الفترة الدراسية الجامعية لنيل شهادة ماستر ، بقسم علم النفس وعلوم التربية تتطلب إجراء بحث ميداني
في المؤسسات العمومية، بهدف تحرير مذكرة تخرج.

بناء على هذا نرجو من مدينتكم السماح لطلبتنا الأتية لساوهم بالقيام بزيارة ميدانية داخل مؤسستكم
إيماناً منا بأهمية مشاركتكم في تطوير البحث العلمي في الجامعة الجزائرية .

تمت حضرة المدير، في خدمة العلم.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

رئيس القسم
تسليم النذر
غناء الترتيب
إبراهيم



اسماء الطيبة
مديرة
العلوم التربوية

رئيس محطة الضفدع
راس التيساد
مديرة عبد العالي

