جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين

دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات –تقرت–

من إعداد الطالبة : سلمى معمري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..../ ..../2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ ..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ محمد عادل عياض (أستاذ محاضر– جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مشرفا.

الأستاذ/ ..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا

السنة الجامعية: 2019–2020

جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين

دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات –تقرت–

من إعداد الطالبة : سلمى معمري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..../ ..../2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ ..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ محمد عادل عياض (أستاذ محاضر– جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/ ..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا

السنة الجامعية: 2019–2020

الإهـــداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوَّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي

ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام

(أُمِّي الحبيبة).

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلى صديقاتي، وأخص منهم: { صبرينة ، أمينة ، زينب، صورية، أمال } فلهم منا كل الشكر وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم..

- سلمى -

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وأخرا.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ الدكتور"عياض عادل" الذي لم يدَّخر جهداً في مساعدتي، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله.

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر الأستاذ " رجم خالد" وكذلك الأستاذ "الياس بدوي" و الدكتور " عرابة الحاج".

الذين كانوا عونا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر...

سلمى

الملخص :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات –تقرت–، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 50 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية . ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى القيادة التحويلية لدى رؤوساء في مؤسسة مطاحن الواحات –تقرت– مرتفع، أما مستوى أداء العاملين فهو مرتفع، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية لا تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وكذا أكدت عدم وجود اختلافات في إجابات أفراد العينة لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، باستثناء متغير الخبرة فهناك فروقات.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة تحويلية، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين،مطاحن الواحات.

Abstract

The study aims to reveal the effect of the transformational leadership style on the performance of the employees of the Oasis Mills Corporation - Tikrit -, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach, and the applied study relied on the questionnaire as a tool to collect data, which was applied to a random sample of the study population of 50 workers The results were analyzed, depending on the SPSS program, using a set of statistical tools and methods. The study found a set of results, the most prominent of which is: The level of transformational leadership of the heads of the Oasis Mills Corporation - it was approved - is high, while the level of employee performance is high, and the results also showed that transformational leadership does not contribute to improving the performance of employees in the institution under study, as well as confirmed There are no differences in the respondents' answers to the personality variables (gender, age, educational level, job title), with the exception of the experience variable, there are differences.

Key words : leadership , transformational leardership , employee performance , employee performance evaluation , oasis Mills .

قائمة المحتويات

الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص.....	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والقيادة التحويلية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والقيادة التحويلية	3
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين	3
المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية	11
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والقيادة التحويلية.....	29
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	29
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	34
خلاصة الفصل الأول	36
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات في تقرت	
تمهيد	38
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....	39
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....	39
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	44
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....	46
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	46
المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج.....	56
خلاصة الفصل الثاني	58
الخاتمة	60
قائمة المراجع	63
قائمة الملاحق.....	69
الفهرس	81

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1–1)	الفروق الجوهرية بين القائد والمدير	14
الجدول رقم (1–2)	نموذج المجموعات المهارية الستة الأساسية	23
الجدول رقم (1–3)	المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	25
الجدول رقم (1–4)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	34
الجدول رقم (2–1)	توزيع عينة الدراسة حسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة	40
الجدول رقم (2–2)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	41
الجدول رقم (2–3)	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	41
الجدول رقم (2–4)	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	42
الجدول رقم (2–5)	توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية	43
الجدول رقم (2–6)	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	43
الجدول رقم (2–7)	عبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية	44
الجدول رقم (2–8)	عبارات التي تقيس أداء العاملين	44
الجدول رقم (2–9)	معامل الثبات الكلي للاستبانة	45
الجدول رقم (2–10)	درجات سلم ليكارت الثلاثي	46
الجدول رقم (2–11)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي	47
الجدول رقم (2–12)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لبعد الحافز الالهامي	48
الجدول رقم (2–13)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لبعد الإستثارة الفكرية	48
الجدول رقم (2–14)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لبعد الإعتبار الفردي	49
الجدول رقم (2–15)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	50
الجدول رقم (2–16)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لأداء العاملين	51
الجدول رقم (2–17)	العلاقه الإرتباطية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين	52
الجدول رقم (2–18)	نتائج تحليل t-test حول وجود اختلافات ذات دلالة احصائية نحو اداء العاملين تعزى لمتغير الجنس	53
الجدول رقم (2–19)	نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين لمتغير السن	54
الجدول رقم (2–20)	نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية أداء العاملين لمتغير المستوى التعليمي	54
الجدول رقم (2–21)	نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو اداء العاملين لمتغير الأقدمية	55
الجدول رقم (2–22)	نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نحو أداء العاملين لمتغير المسمى الوظيفي	55

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1–1)	نموذج الدراسة	د
الشكل (1–2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
الشكل (1–3)	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	09
الشكل (1–4)	مخطط أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء	10
الشكل (1–5)	أهداف عملية تقييم أداء العاملين	12
الشكل(1–6)	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	13
الشكل (1–7)	عناصر القيادة التحويلية	26

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	71
02	قائمة الأساتذة المحكمين	74
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	75
04	استمارة تقييم أداء العاملين	76
05	تحليل نتائج الاستبيان	77

المقـــدمـــة

توطئة

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

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة، إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا تعد القيادة التحويلية ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء المنظمة.

ويعتبر الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار نظرا لما يكتسبه من أهمية في منظمات الأعمال، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في بيئة أعمالها باعتباره يمثل الدافع لوجودها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

بناءا على ماسبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة أداء العاملين في المنظمة والتعرف على تأثير القيادة التحويلية عليه من خلال صياغة الإشكالية التالية:

ماهو تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات– تقرت– ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهو مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ماهو مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية؟

فرضيات الدراسة

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1. مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة مطاحن الواحات –تقرت– قوي؛
2. تتمتع مؤسسة محل الدراسة بأداء عاملين عالي لتحقيق أهدافها؛
3. توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
4. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

أ–مبررات اختيار موضوع البحث:

توجد عدة أسباب وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- حداثة موضوع القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها؛
- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بأداء العاملين؛
- الرغبة في الربط بين متغيري الدراسة ودراسة علاقة التأثير بينهما.

ب– أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية؛
- التعرف على أداء العاملين في المنظمة؛
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمة؛
- وكذا توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية في المنظمة.

ت– أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- أصبحت القيادة التحويلية أحد الضروريات لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن؛
- تسعى القيادة التحويلية لتحسين أداء العاملين وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق الدراسات المشابهة على عينات أخرى.

ج–حدود البحث:

حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين .
- **الحدود المكانية:** مؤسسة مطاحن الواحات تقرت .
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة في الفترة ما بين 12 مارس 2020 إلى غاية 12 أفريل 2020.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة تمثلت في50 عامل من مؤسسة مطاحن الواحات تقرت .

ح –منهج البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرها لإفادة القارئ وإثراء رصيده المعرفي، إضافة إلى ذلك تم إجراء دراسة ميدانية وزعت فيها مجموعة من الاستبيانات بهدف جمع المعلومات التي توصلنا إلى واقع موضوع الدراسة و تم تدعيم ذلك بالمقابلة وبعض الملاحظات، واعتمدت على منهجية IMRADفي تنسيق الدراسة ككل.

خ–مرجعية البحث:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير و المقالات؛
- المواقع الإلكترونية.

اما في الجانب التطبيقي فاستخدمنا:

- الاستبيان؛
- المقابلة الشخصية؛
- الملاحظة؛
- البرامج و الأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

خ– صعوبات البحث:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية؛
- العينة المستجوبة لم تكن دقيقة في إجاباتها بالشكل المنتظر نظرا لحساسية الموضوع بالنسبة إليها ربما؛
- تعامل العينة بمنطق بالشك والتحفظ في إجاباتهم إلى موافق ومحايد أكثر من غيرها؛
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة على العاملين بسبب جائحة كرونا.

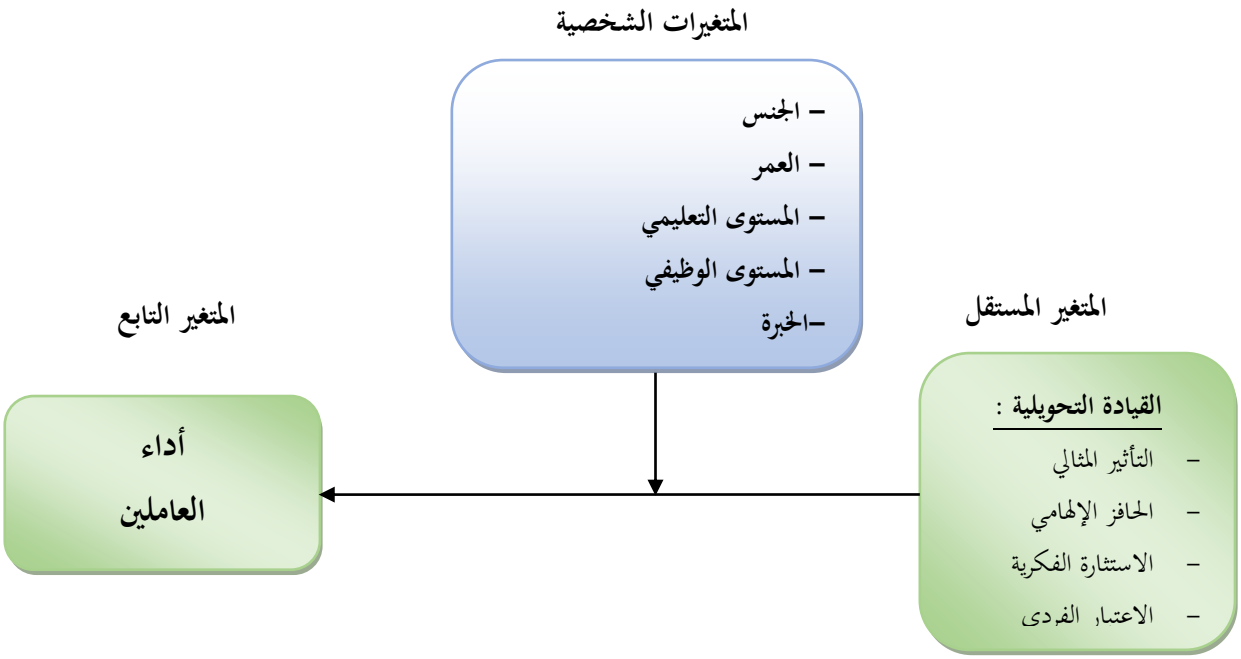
د– هيكل البحث:

- من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:
- الفصل الأول يختص بدراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر القيادة التحويلية وأداء العاملين، ويحتوى على مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وأداء العاملين ، والمبحث الثاني يتعلق بالدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فتطرق إلى الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية وأداء العاملين خلال مبحثين أيضا، بدءا بعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من الأجل الإلمام بواقع موضوع الدراسة وحيثياته، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها،بالإضافة إلى جملةٍ من التوصيات والاقتراحات.

ذ-نموذج الدراسة:

في هذه الدراسة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة التحويلية وأداء العاملين

تمهيد:

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالأصالة والحداثة في آن واحد، فهي أحد أهم أساليب القيادة الإدارية، ولأن اتجاهاتها لم تكن معروفة من قبل، حيث تدخل هذه العملية في كافة مجالات نشاط الإنسان وهي وظيفة دائمة وعملية مستمرة ينبغي القيام بها من حيث اعتبارها نظام لضبط أداء العامل وضمان لتحقيق المنظمة، إذ تحتل القيادة مكانة هامة في النظام العام للمؤسسة.

وإلى جانب ذلك نجد أن أداء العاملين من المفاهيم التي نالت أيضا نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، نظرا لما يملكه من أهمية سواء كان على مستوى الإفراد أو المؤسسة، فهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويكاد يكون أداء العاملين بذلك هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمة من خلال التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأداء العاملين والقيادة التحويلية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين و القيادة التحويلية

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهومي أداء العاملين والقيادة التحويلية، من خلال التطرق لمفهومهما وإلى العلاقة التي تربط بينهما على النحو الموالي.

المطلب الأول: عموميات حول أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء موضوعا متكررا في معظم فروع الإدارة، وهو مهم لكل من الاستشاريين والباحثين ومديري المؤسسات،[1] وقد تم دراسته بشكل متعارض لذا بقيت إشكالية مفهوم الأداء سؤال يطرح دائما ضمن جوهر الأدبيات الاقتصادية والإدارية في السنوات الأخيرة،[2] فهو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه وفي نفس الوقت كذلك يصعب قياسه،[3] ولهذا السبب تعددت تعاريفه ونحن سنحاول التطرق إلى الأهم من هذه التعاريف فيما يلي:

يعرف الأداء بأنه:" البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجيهات المؤسسة"،[4]فقد ركز هذا التعريف على إيجاد العلاقة بين الكفاءة والفعالية للوصول للأهداف المرغوبة.

كما يعرفه كلا من (**Robbin et Wierseman**)على أنه :" قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الآجل"،[5] حيث ركز الباحثان في هذا التعريف على تحقيق الأهداف طويلة الآجل لكنه أهمل الأهداف القصيرة والمتوسطة كما أهمل أيضا جانب الكفاءة.

وعرفه أيضا كل من (**Labushchangne et al**) بأنه :" عملية تبني إستراتيجيات وممارسات عمل لغرض تلبية احتياجات المشروع الحالي وأصحاب المصالح الحاليين مع الأخذ بالاعتبار حماية وتحسين الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل".[6]

من خلال التعاريف السابقة نجد انه هناك عدة توجهات بدت بملامح مختلفة عن الأخرى، وبناء على ما تقدم، يمكن تعريف الأداء على انه :" هو ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز أعمال المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها، من خلال استخدام مواردها المالية والبشرية والمادية واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف طويلة المدى".

---

[1] Manar salah jambour, **The impact of competence on organizational Performance An applied study on paint industry in the united arab Emirates**,Master in Business Administation, Middle East University,2010,p29.

[2] Hachimi Sanni Yaya,M.Sc,**La problématique de la performance organisationnelle**,ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritéielle, document de travail, Faculté des sciences de l'administation,Québec canada,2003,p3.

[3] Raphaèl Dornier, **les représentations de la performance au sein d'un meme secteur** : **le cas de dirigeants de voyagiste**, association international de managemante stratégique,2004,p3.

[4] Alain FERNANDEZ,les **nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition d'organisation,paris,2000,p40.

[5] العمور الرميلة بن عبد السلام امال، **دور الابتكار التسويقي في رفع اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة سويتلي بجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية**، العدد02، بدون سنة النشر،ص38.

[6] ياسر شاكر ياسر، **تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الادارية**، المجلد13، العدد2017،55،ص218.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع، إلا أن الصورة الحقيقة لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحداثياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح، وفي مايلي محاولة لتوضيح أهم هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين،الأداء الداخلي (أو الذاتي) و الأداء الخارجي، فالمؤسسة يجب أن لا تهمل أي نوع لأنها حجر الأساس الذي يضمن للمؤسسة النجاح في مجالها، وهما كما يلي:[1]

1- الأداء الداخلي: وهو يرتبط أساسا بجميع أنواع الأداء الموجودة داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي أو الأداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم به و التأثير، متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين....، والعمليات الإدارية الأخرى، وبتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2-الأداء الخارجي: ونقصد به ذلك الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يتمثل في جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين والوسطاء.

وهذه الأنواع تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة، فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية،أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغييرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في انجاز ما خطط له.

ثانيا:حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلي قسمين كلي وجزئي، حيث ركز هذا المعيار على تقسيم البيئة الداخلية للمؤسسة وكيف أن الأنظمة الفرعية تساعد على تحقيق الأهداف الكلية بكفاءة وفعالية،وهما كما يلي: [2]

1-الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التى لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع الأقسام، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل مخاطرة، ومصلحة الإنتاج يجب

[1] عادل بوعافية، **هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية والجزائرية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017،ص85.

[2] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، **مجلة العلوم الإنسانية**، بسكرة، العدد الأول، 2001،ص89.

أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير الموارد لعملية التصنيع بأقل تكلفة و أحسن جودة.

2-الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلي تحقيق أهداف خاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

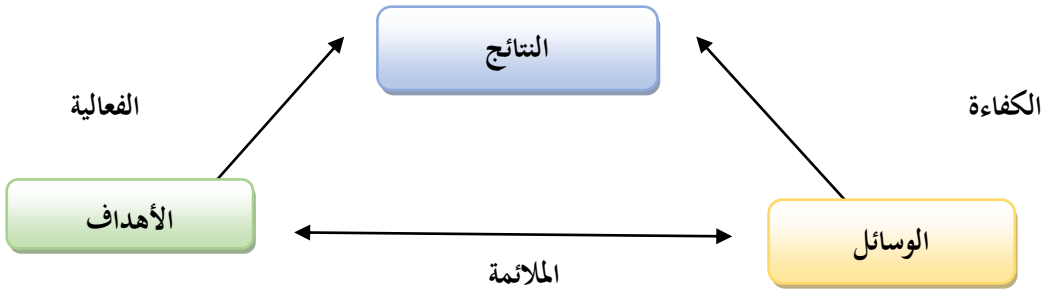
الفرع الثالث: أبعاد الأداء

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء يقترن ببعدين هامين هما الكفاءة و الفعالية:[1]

1-الكفاءة: الوصول إلي الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار؛

2-الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمدرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة أي التقارب بين النتائج المحصل عليها و الأهداف المسطرة.

الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: Bernard Mortory et all: **Piloter les Performances RH**: la creation De Valeur par les essources Humaines, Ed liasion,paris,France,2008,p21.

من خلال هذا الشكل نرى ان الكفاءة والفعالية ترتبط بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة التي تفسر تطابق النتائج مع الأهداف المسطرة.

كما نجد أن هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي.

[1] محمد سليماني، **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة**، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2007،ص117.

1-البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق الأهداف ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلي أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلي مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقيم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادارك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادي.[1]

2-البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.[2]

3-البعد الاقتصادي للأداء

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و النسب المالية، انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعده.[3]

4-البعد البيئي للأداء

وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.[4]

الفرع الرابع: مفهوم وأهمية أداء العاملين

أولا: مفهوم أداء العاملين

سنتطرق للمفهوم من خلال التعاريف التالية:[5]

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، **مجلة الباحث**، العدد7، 2009، ص219.

[2] نفس المرجع، ص219

[3] رايس وفاء، **دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة** يومي،13و14ديسمبر2011، جامعة الشلف، ص15.

[4] **نفس المرجع السابق**، ص 14.

[5] ايمان قصاب، **أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي**, مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة حلب،2008،ص82.

انطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه "إنجاز عمل ما" فان مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

ويرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والناتج عن ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، كما انه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك يعبر عن ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعمل بها. أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو ناتج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل. في حين أن أداء العامل هو التفاعل بين السلوك والانجاز معا.

وفي الأخير، يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات الموكلة له.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

يمكن إيجاز أهمية أداء العاملين في النقاط الآتية:[1]

- الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا مايزيد اهتمام الفرد بأدائه؛
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدامتهم.

الفرع الخامس: معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، و في نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:[2]

1-الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل)، وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء؛

2-الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل؛

3-الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد،المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت)، و ما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال؛

4-الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

[1] قريشي هاجر، باديسي فهيمة، **جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي**، **مجلة دراسات اقتصادية**، جامعة قسنطينة، العدد3،2016،ص224.

[2] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2006، ص73-75.

الفرع السادس: محددات أداء العاملين

وتنقسم المحددات إلى محددات داخلية وأخرى خارجية.

المحددات الداخلية: وتتمثل فيما يلي :

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة؛[1]
- **إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.[2]

وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء،[3] ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = إدراك الدور× القدرات × الجهد

فالأداء الوظيفي ماهو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لايؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

المحددات الخارجية: وتتمثل فيما يلي:[4]

- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسات العامل لمهامه وأعماله؛
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدى الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من: مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث التحفيز أو تثبيط دافعية العامل بالتالي جودة أدائه.

وبصفة عامة تتمثل محددات الأداء في عناصر تخضع لسيطرة الموظف وأخرى خارجة عن سيطرة الموظف (الوظيفة، الموقف، بيئة التنظيم)، وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ويمكن تلخيص المحددات السابقة في الشكل التالي:

---

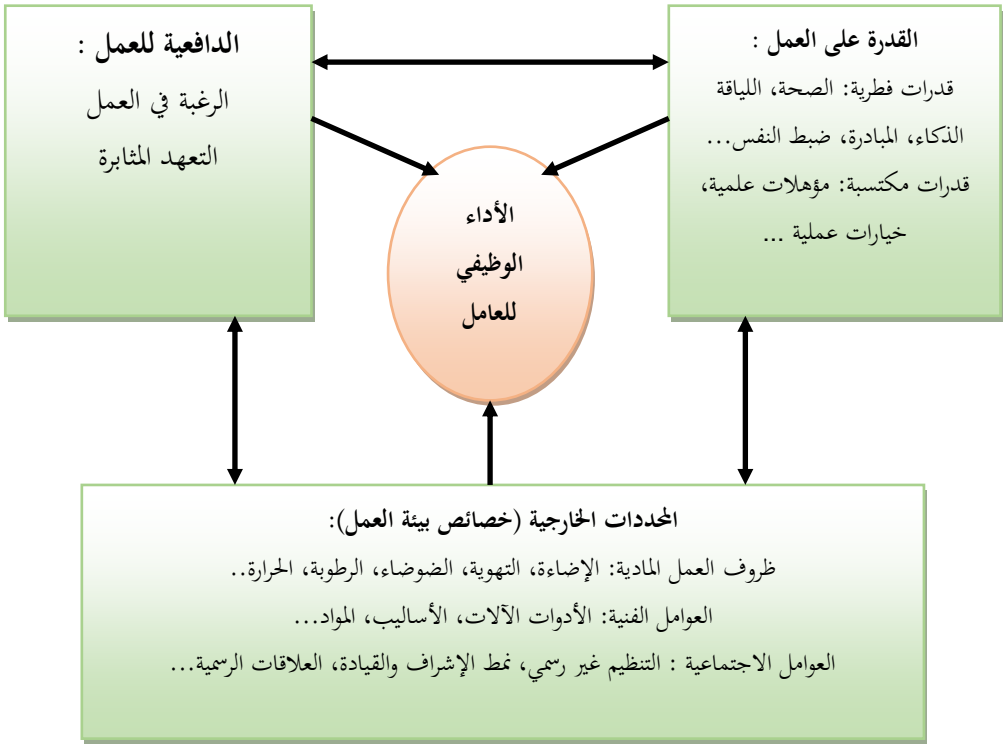
[1] راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية"**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية،2000،ص210.

[2] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**،رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2010،ص66.

[3] الزهراء بن بريكة، طارق بن قسمي، **محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي_دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة**، جامعة محمد خيضر بسكرة، **مجلة الباحث**، العدد15،2015،ص141.

[4] ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان ،2013، ص144.

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر:خالد رجم، **اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012 ص130

الفرع السابع: مفهوم وأسباب تقييم أداء العاملين

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، و كذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه،و أيضا قدراته و إمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.[1]

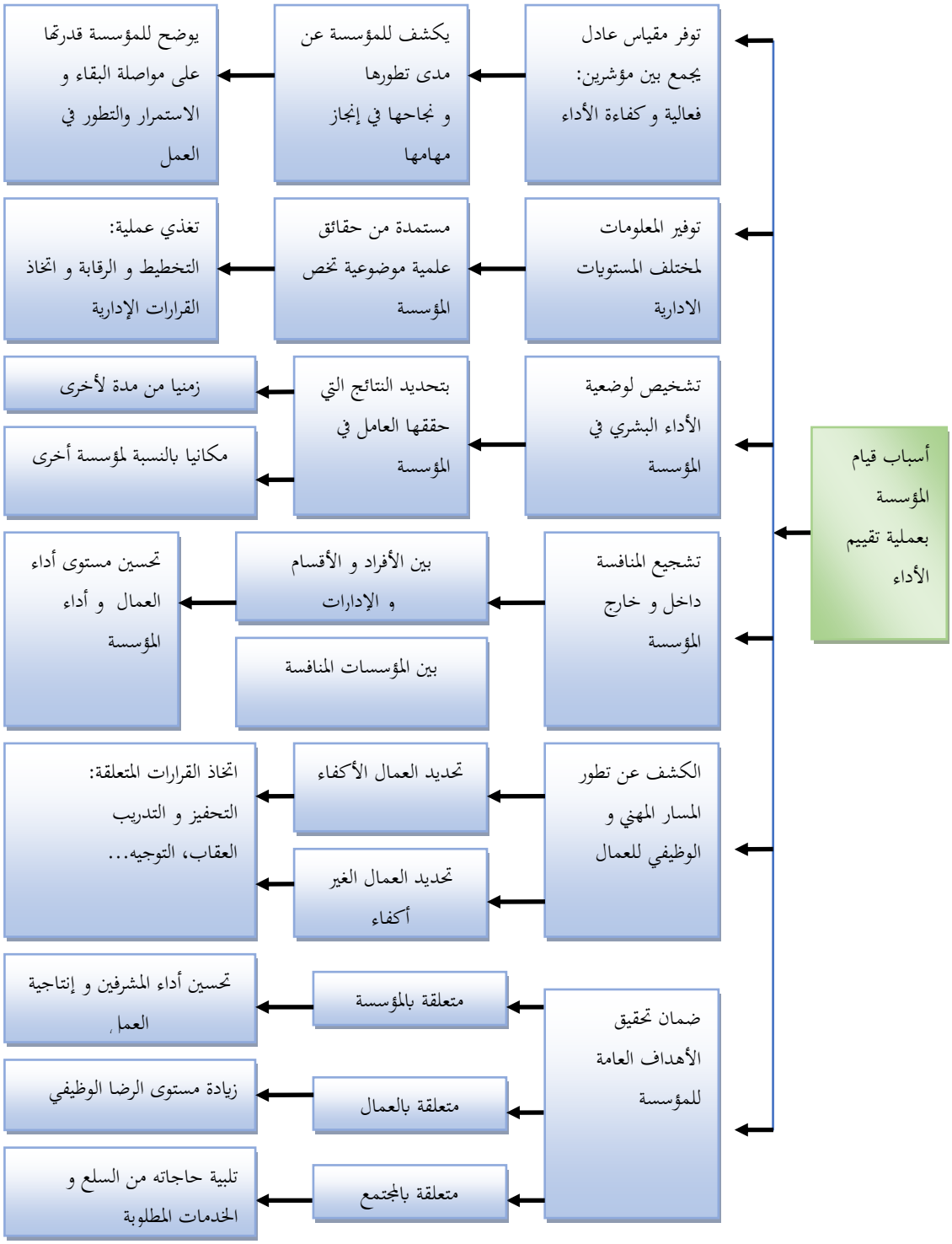
يمكن الاستنتاج أن عملية تقييم الأداء هي عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل .

[1] خالد رجم، مناصرية رشيد، **واقع عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية** ، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، **مجلة الباحث** العدد18، 2018 ص 415.

ثانيا: أسباب تقييم أداء العاملين

مخطط يوضح أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-4): مخطط يوضح أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية،غير منشورة، جامعة الجزائر 2004،ص24.

الفرع الثامن: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولا: أهمية تقييم الأداء :

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمة بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها في الأتي:[1]

- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمنظمات المماثلة الأخرى؛
- الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
- توجيه إشراف الإدارة العليا؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:[2]

- ترشيد التكلفة؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

المطلب الثاني: عموميات حول القيادة التحويلية

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف،سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية على القيادة وعناصر وأهمية القيادة،وكذا التطرق إلى نظريات القيادة واتجاهات الحديثة لها.

---

[1] نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الآولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009، ص29.

[2] محمد أحمد محمد ابو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل**، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص23.

أولا: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض من العلماء والباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

فقد عرفها بيش (**beach**) : " بأنها عملية تأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة" [1]، من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

وعرفها جيمس جريبين (**james gribbin**) بأنها:" عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة".[2]

وكذا عرفت من قبل اودونل كونتز (**koontz O'donnel**) بأنها: "الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة"،[3] ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن فن يقوم على تأثير القائد الايجابي على المقتدين حيث يمتثلون لأوامره مما يجعلهم بمحض إرادتهم يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف المصلحة العامة.

كما عرفت كذلك على أنها : " القدرة على إقناع الآخرين لانجاز شئ ما ".[4] كذلك نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الإفراد من خلال إقناعهم لانجاز أي شئ.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة، فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف ، والبعض الأخر ركز إن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد، وعليه فان عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود (القائد)، ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين. وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على إنها "القدرة على تأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغاية والأهداف المنشودة".

ثانيا: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها:

على الرغم بما تقدمنا به عن القيادة فانه يجب التمييز بين المصطلحات المتشابهة لمفهوم القيادة من خلال :

---

[1] حيدر علي حيدر، **الأنماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية**، العدد 27/26 ،جامعة المستنصرية ، العراق، ص49.

[2] خاتم عبد الرحيم السحيمات، **مفاعيم جديدة في علم الادارة، الطبعة الاولى**، المكتبة الوطنية عمان الأردن، 2009،ص92.

[3] H.koontz .c.o'donnel . **Management : principes et méthodes de gestion** .McGraw-Hill,Montréal Canda 1980,p140.

[4] فهد رزق الله سالم السالمي ، **مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرص الحدود(دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)**، رسالة ماجستير في القيادة الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ،2003، ص50.

1.التمييز بين القيادة والإدارة

تعني الإدارة كما عرفها هنري فايول **(Fayol)** "بان تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".[1] بينما تعني القيادة عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ومن هنا فان مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة.

ويرى ماكروميك **(Macormik)** أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة يعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع.[2] هناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فحسب كوتر (kotter) فان القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.[3]

ا لشكل رقم (1–6) : التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون

المصدر: بونخلة فريد، **تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال – فرع فرمال– بمدينة عنابة)**، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006-2007،ص81.

من خلال هذا الشكل يتضح دور القادة وهو تنمية رسالة المنظمة، بينما المديرون يقومون بتنفيذ هذه الرسالة بواسطة الآخرين، أما الوظائف الموجودة لهذين الدورين مثل : تكوين الإستراتيجية وتحقيق الإلتزام بين العاملين، فقد يقوم بها كل من المديرون أو القادة، لكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تجسيده يؤدي إلى صعوبة التفريق بينهما. وهذا مرده إلا أن القادة يعملون على تنمية المنظمة الإستراتيجية بوضع خطة تساعد على تحقيقها في الواقع، مع زيادة التزام العاملين ببذل جهود لتنفيذ

[1] جمال حدار، **الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية**، اطروحة دكتوراه في العلوم السياسة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012، ص26.

[2] سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي، **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بإستخدام نظرية الشبكة الإدارية**،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، السعودية،2009،ص23.

[3] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،بدون طبعة، 2005،ص418.

كل من رسالة وإستراتيجية المنظمة، أما المديرون نجدهم يشرفون على تنفيذ الإستراتيجية بالإعتماد على الآخرين، وكثيرا مايساعدون في تكوين الإستراتيجية.

الجدول رقم (1–1): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

القادة	المدراء
ـ يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة. ـ يأخذون بزمام الأمور في المواقف. ـيخلقون الإستراتيجيات. ـ يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد. ـ يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعييهم باتجاه الأهداف المطلوبة. ـ يعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك. ـ يدعون لتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع.	ـ يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والإجراءات الموجودة. ـ يتعملون العيش مع هذه المواقف. ـ يطبقون نتائج هذه الإستراتيجيات. ـ يركزون على المهام الإدارية. ـ يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعييهم باتجاه الأهداف المطلوبة. ـ يعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتمون بما يستجد في المستقبل. ـ يحافظون على الوضع الراهن في المنظمة.

المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان، الأردن،2006، ص79.

2.التمييز بين القيادة والرئاسة

الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة لرئيس، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية تحددها ألوائح والأوامر والقوانين الداخلية. حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له وعليهم الالتزام بها، وان خالفوا الأوامر تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطته خوفا من العقاب. هنا القيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة، حيث تعتمد الرئاسة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع السلطة الجزاء. بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة، وإنما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والاقتناع. وعلى العموم يمكننا ذكر أهم الاختلافات التي وردت بين القيادة والرئاسة فيما يلي[1]:

- تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكلفها النظام الرسمي للرئيس؛
- القيادة تظهر من الجماعة إما الرئاسة واجبة على الجماعة؛
- القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وإنها دائمة ومنظمة؛
- مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، إما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظائف التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسميا؛

[1] نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية**،دراسة ميدانية تحليلة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية،ص20.

- في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة وبالتشاور مع الإفراد، وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون إي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تعدم مشاعر التآلف بينهم؛
- يمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن لفرد أن يجمع بينهما في آن واحد ، لذالك ليس كل رئيس قائد وإنما كل قائد بالضرورة رئيس.

الفرع الثاني :عناصر و أهمية القيادة

إن القيادة هي أداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، ففي هذا المطلب سنتطرق لكل من عناصر القيادة وأهميتها في المنظمة.

أولا: عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص ان يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا اذا وجد من يقود ومن يقادون والهدف المشترك المطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وللفهم أكثر نوجز هذه العناصر فيما يلي:

أ- القائد:

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف من قبل نجم عبود نجم على انه: " صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من اجل العمل من اجله". وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي[1] :

- **المهارات الفكرية:** ضرورة توفر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على تحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين.
- **المهارات الإنسانية:** ضرورة إلمام القائد بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية.
- **المهارات الفنية:** يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وإعداد التقارير والتحاليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، وإيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- **المهارات الذاتية:** وتتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة...)، القدرات العقلية (الذكاء، التصور...)، ضبط النفس.

ب- التأثير:

يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في إتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو تعسفي لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم

[1] صفاء تايه محمد، **مهارات القائد الإداري في التخطيط الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)**، كلية التربية للبنات، أوروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد 5، العدد2،2012 ،ص 388.

بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة إحتياجاتهم الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسائل التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادهم.[1]

ج- الجماعة (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد، والذي يملك اكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.[2]

ثانيا: أهمية القيادة

تلعب القيادة دور مهم في المؤسسة وتتمثل أهميتها في مايلي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة عللا مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما إن لأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.[3]

الفرع الثالث: الاتجاهات الحديثة في القيادة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدأ الاهتمام واضحا في النمط القيادي الفعال ، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج عن إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف ، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادر على مواجه متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية ، وظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها:

1-القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية) :

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين ، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بالسلطة، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح ،أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

أن لأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين ، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة ، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة . فالمرؤوسين يتلفون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما

[1] سامية خميس أبو نداء، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية**: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة،2007،ص51.

[2] الصالح جليح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال**، رسال ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،ص25.

[3] عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية و الرضا الوظيفي،وجهة نظر تربوية معاصرة**،دار كنوز المعرفة، طبعة1 لنشر والتوزيع،عمان،2015،ص32.

يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وان القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين ،فضلا عن إرضاء احتياجاتهم ،لان ذلك من الممكن أن يحسنا لإنتاجية والأخلاق في العمل.

القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب انجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في مقابل حصولهم على مكافآت ايجابية كانت أم سلبية.

وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على القوة،المكافآت،والعقوبات للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شانها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

2-القيادة الإلهامية

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في إن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم. فالقائد الملهم هو من يثير دافعة المرؤوسين نحو الأداء العالي وتحرر طاقتهم الكامنة، ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم . ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.

بالإضافة إلى إن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة. يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما انه يبث الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك[1].

3-القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه[2]، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لانجاز الإلتزمات الحالية والمستقبلية[3].

الفرع الرابع: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطور القيادة وتفعيلها.لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا لنشأة القيادة التحويلية ثم التعرض لأهم المفاهيم التي تناولتها القيادة التحويلية.

أولا: نشأة القيادة التحويلية

نشأ مفهوم القيادة التحويلية كبديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية، حيث ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (**burns**) سنة 1978 في كتابه القيادة ، وأكد فيه على وجوب وجود قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية ، يسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2007،ص572.

[2] محمد إسماعيل ،**السلوك التنظيمي** ،الدار الجامعية لجديدة،الإسكندرية،مصر،بدون طبعة،2008،ص259.

[3] احمد صادق محمد الرقب،**علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر،2010،ص13.

والتابعين له ، وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظره من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهميات الذاتية والتركيزية بشكل اكبر على النتائج النهائية.[1] ولقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين ، حيث أضاف **(bass)** إلى مفهوم القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقا، واعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم والمبادئ مثل الحرية والعدالة والمساواة ، واعتبر ان سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته،وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وهذه القيم سماها بالقيم الداخلية، بعد ذلك قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربعة أبعاد واعتبرها المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية وهي: الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الشخصية ؛ ثم توالت الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القادة في المنظمات لما فيهم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها،فقدم **(bass)** مع **(Avolio)** سنة **1993** نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية ويتمثل في استبان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، عرفت تلك الإستبانة باسم المقاييس المتعددة للإبعاد للقادة **MLQ**، واستخدم الكثير من الباحثين هذه المقاييس في دراستهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها :

عرفها بينز **(burns) بأنها:** "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"[2].حسب هذا التعريف تبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقا من التعرف على متطلباتهم الضمنية و الظاهرية من اجل تغيير ما.

ينظر كونجر (**conger**) للقيادة التحويلية على أنها :"تلك القيادة التي تتجاوز حوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة "[3]. من خلال تعريف **(conger)** بين أن القيادة التحويلية لا تعير اهتماما للحوافز مقابل الأداء بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل إهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءا من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنيا وإبداعيا.

عرف قريفن ومورهان (**griffin &moorhen**) القياد التحويلية على أنها : "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة لتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية ".[4] يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل

[1] مكيد علي ، تومي حسينة قديرة، **القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية** ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، المجلد 27 ، العدد 2، سنة مجهوله ،ص 88.

[2] Goliath Mungonge,**Acase study of Strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of business Administration,**Rhodes university,2007,p17.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي،**أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2012،ص25.

[4] شهناز فاضل احمد، **تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الادراة والاقتصاد**، العدد73، الجامعة المستنصرية، العراق،2008،ص99.

مستمر لتحقيقها مما يعد مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه إن تتغير إلى منظمة متعلمة.

كما أشار فيرهولم إلى إن القيادة التحويلية :" تستخدم الإلهام والرؤية المشتركة والقيم لدفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة"،[1] هذا التعريف يبين كذلك أنها تلك القيادة التي تستخدم أهداف وغايات القادة والجماعة معا في خدمة المنظمة من خلال القيم والمبادئ التي تدفع إلى أعلى مستويات التفكير، وبذلك ترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم أكثر لمضاعفة جهودهم.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤية المشتركة، وكذا بأنها نهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية .ومن هذه التعريفات نستنتج تعريفا إجرائيا على أنها "تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الإفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".

الفرع الخامس: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية. سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية القيادة التحويلية ومبادئها التي أوردها كوهلر وبانكوسكي.

أولا: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين من الثمانينيات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية.

يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي:[2]

- القيادة التحويلية لاتستأثر بقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء العاملين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة يمكن أن تحسن فعالية المدربين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث قال: "لقد أظهرت مشاهدتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال انه يمكن تحسين فعالية المدربين من أعلى مستويات إلى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

[1] محمد كريم حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكادميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين،2010،ص24.

[2] عبد المحسن بن عبدالله بن على الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدودي بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجيستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011،ص21.

- تحمل القيادة التحويلية فكرة" المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز العامل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة لتطبيق في المنظمة الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

وهناك من يقول أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:[1]

- البيئة المضطربة سريعة التغيير؛
- المنافسة العالمية.

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف، وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (**Koehler & pankow ski**)كما يلي:[2]

1-النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظام إداري فعال وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل؛

2-إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل إلى جميع المعنيين ؛

3-تأسيس نظام إداري : وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛

4-تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجمعيهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وهي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية؛

---

[1] سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، **الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية_دراسة ميدانية في شركة العامة لصناعة القطنية،مجلة الإدارة والاقتصاد،** العدد38،جامعة بغداد،العراق،2010،ص114.

[2] عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **مرجع سبق ذكره**،ص22.

5-تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجرائي الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سوءا كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛

6-تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة؛

7-التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة؛

8-بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

الفرع السادس: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق على مختلف مكونات أو عناصر القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية.

أولا: مكونات القيادة التحويلية

في العام 1993 قدم (**bass**) بالاشتراك مع (**Avilio**) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

1-التأثير المثالي (الكاريزما) Influence Idéalisée [1]

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة وقد سماها (**Gellis**) الكاريزما، وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل إتباعه، اذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعهم، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة وبعد النظر.

2- الدافعية الملهمة (التحفيز الإلهامي) Motivation inspirationnelle [2]

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة.والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

---

[1] Husein Azab, **The status Quo of Transformational leadership in social security sector in Jordan : Employees'perspectives, Dirasat,** Administrative Sciences, Volume 36, No2,2009,p503.

[2] Gérard Ouimet,**Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique,** PTO_vol18_n 3 Montréal, 2010, p279.

3-الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Stimulation intellectuelle

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطريق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات، مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة إستراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرات والابتكارات والإبداعات من خلال تشجيعهم وتحفيز على التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليهم من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة ، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات.

4-النظرة الفردية (الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي) Considération individualisée [1]

يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه، وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية وليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة، ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.

ثانيا : متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه وتتمثل هذه المتطلبات في : [2]

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لايؤثر على المبادئ والقيم؛
- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس وبوسنز :[3]

- القدرة على الإبتكار والإختراع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري؛
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي:[1]

---

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، **مرجع سبق ذكره** ، ص29.

[2] سامي عايد أبو هداف، **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة ، 2011، ص85.

[3] محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي،**القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية)**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية،2006، ص36.

- مهارات الوعي بذات؛
- مهارات التنظيم الذاتي؛
- مهارات الطاقة الايجابية؛
- مهارات التكامل والالتزام (النزاهة)؛
- مهارات الوعي الإجتماعي؛
- المهارات التبادلية.

تشير مهارات الوعي بذات قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة ذاته لايستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكاته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته. وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لإستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة بأنهم مسئولين ومتفانين في العمل ، أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

الجدول رقم (1-2) : نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية

		الذكاء الوجداني (كولمان 1998)	**قيادة مرتكزة على القيم (كزماركسي 1995)**	**قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990)**	**الذكاء التنفيذي (كوبر وايمان 1997)**
مجموعة المهارات الشخصية	**الوعي بالذات**	لأدراك الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	الاستجابة والوجدانية
	التنظيم الذاتي	ضبط النفس ، التكيف الإبداع		حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر	المرونة والتجديد
	الطاقة الايجابية	التفاؤل المبادرة	مستوى الطاقية مرتفع والسلوكيات ايجابية ومتفائلة	طاقية ايجابية	طاقة عاطفة
	النزاهة ولالتزام	موضع الثقة ،ذو ضمير ،ملتزم	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته	يتكيف مع العمل	النزاهة ، الثقة ، الأمانة ، الالتزام
مجموعة المهارات التبادلية	**الوعي الاجتماعي**	التعاطف ، الاتصال، التكيف مع العمل	متعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين ، القيم ،الأهداف ، يستمتع بنشاط الآخرين	يستمتع بالتعاطف والتكيف مع الخدمة	الحدس
	المهارات التبادلية	التأثير،إدارة النزاعات ،التعاون،العمل الجماعي،بناءا لعلاقات والروابط والإلهام والاستشارية		دؤوب ومتعاون ،يؤمن بالآخرين	التأثير بدون استغلال السلطة

المصدر: محمد بزيع حامد بن يويلي العازمي، مرجع سبق ذكره،ص37.

[1] صالح بن محمد الربيعي، **كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس التعليم العام**، رسالة ماجستير الأدب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية،2010،ص45.

الفرع السابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

اولا: مفهوم القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي:

عرف من قبل باص (**Bass**) على أنه: " القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولنها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته"[1]. من خلال تعريف (**Bass**) نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الافراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.

كذلك عرف جيمس (**James**) القائد التحويلي ب: " الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية"[2].ومن هنا نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يحدث تغيير سواء أكان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

عرف كذلك القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات "[3]. نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو الذي ينمي ويطور كل الأفراد التابعين له والمنظمة، وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وذلك بالعمل على السمو ورفع تطور الأفراد ذاتيا، وهو تعريف أشرنا اليه سابقا في تعريفات القيادة التحويلية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه "ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من اجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي إهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة".

ثانيا: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي والقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه لتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

---

[1] صالح بن محمد الربيعي، **نفس المرجع السابق** ، ص44.

[2] سهير عادل حامد، شفاء محمد على حسون، **مرجع سبق ذكره** ،ص113.

[3] بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص360.

الجدول رقم(1-3) : مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية لتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية .	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية و التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: سناء علي شقوارة، **دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الاردن- دراسة تحليلة-** اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013، ص76.

ثالثا: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيرات وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:[1]

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
- يرى القائد التحويلي ان المبرر من وجوده هو نقل الأفراد نقلة حضارية،فهو يتمتع بثقة عالية وبوعي خالي من الصراعات الداخلية؛

[1] محمد كريم حسني سعيد خلف، **مرجع سبق ذكره**، ص27.

- للقائد التحويلي حضور واضح،ونشاط بدني متفاعل.حيث يشارك الأفراد مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة؛
- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛
- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي للتطوير.

كما حدد كل من تيكي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات:[1]

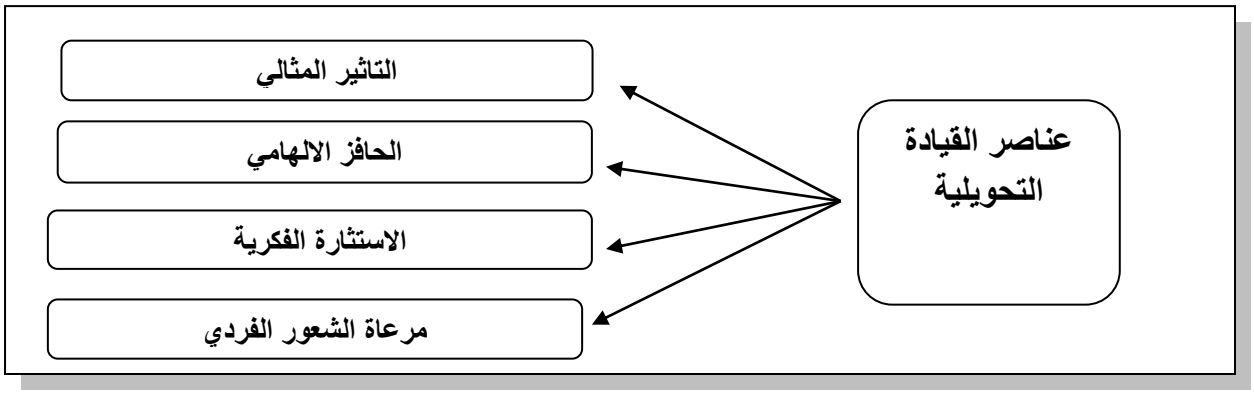
- القادة التحويلون يعتبرون انفسهم وكلاء التغيير،همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود؛
- أشخاص شجعان يحبون المغامرة والمخاطرة ولايترددون في قول الحقائق؛
- القادة التحويليون يثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين؛
- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها؛
- يمتلكون القدرة على التعامل والتعقيد والغموض وعدم التأكد.

الفرع الثامن: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها،ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة. والمنظمة بدون موردها البشري لا تعتبر منظمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توفر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها ، الذي يمكنها من تحقيق التميز من خلال تحقيق معدلات أداء عالية. من أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق تلك الأهداف وتحسين أداء المنظمة هي القيادة التحويلية.

ومما سبق سنحاول تحديد تأثير كل من عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المنظمة.

الشكل (1-7): عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

[1] محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **مرجع سبق ذكره**،ص29.

أولا : أثر التأثير المثالي على أداء المنظمة

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية وثمينة في المنظمة. وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة وبذلك إذا كانت قيادة ايجابية فهي ترقى إلى مستوى أداء الأفراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وإغراضها،فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما انه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطباعا واضحا لدى العاملين، فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين،[1] ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش العاملين مع هذه الرسالة مما يزيد جهودهم على تحقيق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارسته وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، فهذا النوع من القيادة يجعل العاملين طواعية أكثر مما هو متوقع منهم، ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات، وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

ثانيا: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلونا من اجلها فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول".[2]

حيث يقدم القائد التحويلي صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة ، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل، إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

إن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وان الأهداف سيتم تحقيقها وان مهام المنظمة المستقبلية ستنجز. فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له نجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح

[1] محمد إبراهيم خليل عطوي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثارهما على أداء المنظمة– دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2010،ص36.

[2] عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009،ص45.

وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب، وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة، وهذا من شانه رفع أداء المنظمة. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله. هذا ما يعطي انطباعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ماهو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بروح الفريق الواحد،هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجدية والأصالة، حيث يقدم القائد التحولي للعاملين في المنظمة توجيها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم أرائهم واقتراحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العلمي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الايجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعالياتها المختلفة، وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم.

ثالثا : تأثير الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها،فتعني إثارة المرؤوسين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا، وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي، وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة ايجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، مما يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية ، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات، في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقا من الاستفادة من قدرات العاملين.

رابعا: تأثير الاعتبار الفردي في أداء المنظمة

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور،[1]تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامليه وسلوكه الحسن في التعامل معهم. فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم، وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتحديد نقاط القوة والضعف وبتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المنظمة، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم، هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المنظمة، وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي لأنها تعطيه قيمة ومصداقية للموضوع المراد دراسته لذا يجب علينا التطرق إلى حيثيات بعض الدراسات السابقة في هذا المبحث.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي :

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة عبد الرحمان رزق الله ، طيبي حمزة [2]:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، فاستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتشجيع الفكري والدافع الإلهامي، وتم التأكد من صدق

[1] عبد الله عبده محمد الفهيدي، **نفس المرجع السابق**،ص45.

[2] عبد الرحمان رزق الله، طيبي حمزة، **واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،** الملجد (05)، العدد 01، جوان 2019، ص 67-82.

ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية بالأغواط لإجراء المعالجة spss ، فتحصلو على 41استبيان صالح لدراسة، حيث تم الاستعانة ببرنامج الإحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

- تطبق مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة0.05 ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة0.05 ؛
- هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة 0.05.

2. دراسة التجاني دوح، حسين شنيني [1]:

تناولت الدراسة موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ببلدية الطيبات ولاية ورقلة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قام الباحثان بالاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، باستخدام برنامج SPSS ،

توصل الباحثان في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع؛
- أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا أيضا؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.

3.دراسة عبد الله مرزق ، دروم أحمد ، دروم علي [2]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي ودورها في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة، من أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة حيث تم تطوير استبانه تتكون من 30 عبارة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 69 عامل من مجموع 198 عامل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محور وكذا أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) ومحور إدارة التغيير بالمؤسسة المبحوثة؛
- وجود ارتباط موجب وقوي بين محور وأبعاد القيادة التحويلية ومحور عملية إدارة التغيير، هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية له قدرة عالية على إدارة التغيير.

[1] التجاني دوح، حسيني شنيني، **أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة الجزائر**، **مجلة رؤى الاقتصادية**، المجلد (09)، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر،2019، ص ص 295- 311.

[2] عبد الله مرزق، دروم أحمد، دروم علي، **مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة**، **مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية**، المجلد 02، العدد 08، 2019، ص ص 188-199

6.دراسة علي ضبيان الرّشيدي [1]:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه شملت (55) فقرة، وقد أجري البحث ميدانيًّا على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة 237 استرد الباحث 147استجابة مكتملة البيانات بنسبة 62%، أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع؛
- وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط.

7.دراسة زياد علي الشوابكة، فراس سليمان الشلبي، رياض عبد الله الخوالدة[2]:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات،ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من 92 عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع 142 استبيانا استرد منها 129 استبيانا، كان منها121 صالحا للتحليل الإحصائي أي ما نسبته % 85.2 من حجم المجتمع الكلي .وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها.
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي،
- القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة .
- بضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية،
- الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادية التحويلية المختلفة فيهم، كما أوصت الدراسة أيضًا بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

[1] علي ضبيان الرشيدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة رياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية**، المجلد 33، العدد 71، 2018، ص ص 3-39

[2] زياد علي الشوابكة، فراس سليمان الشلبي، رياض عبد الله خوالدة، **دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة**، المجلد 38، العدد 04، 2018، ص ص 145-164.

8.دراسة رجم خالد ومناصرية رشيد [1]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية ووطنية ومؤسستين أجنبيتين، استخدم المنهج الوصفي وتمثلت العينة في 22 فرد متمثلين في مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية، تمت الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع المعلومات. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها :

- مستوى الاهتمام بعمليات تقييم الأداء متدني في المؤسسات الأربع بحيث يعتبر إجراء إداري ولا يتم استغلال نتائجه، على عكس ما وجد في المؤسستين الأجنبيتين؛
- تهتم المؤسستين الأجنبيتين جدا بعملية تقييم الأداء وتستعين بنتائجها في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقيات وغيرها.

10. دراسة بن أحمد آسيا [2]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت الأردنية، حيث تمثلت أبعاد القيادة الإستراتيجية في : التوجه الاستراتيجي، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، المحافظة على الثقافة التنظيمية، أما أبعاد أداء الموظفين الإداريين فتمثلت في: المعرفة بالعمل، جودة العمل، الإنتاجية، علاقات العمل، صنع القرار، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة ال البيت الأردنية، حيث استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع 78 استبانه، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها :

- وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال؛
- عدم وجود أثر معنوي لكل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت.

11.. دراسة رجم خالد [3]:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب وترقيات، وإبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء هذا الأخير، ومحاولة الاطلاع على واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين، تم اعتماد المنهج الوصفي وذلك في تحديد ماهية الأداء وأداء المورد البشري، ولتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري استخدمت دراسة الحالة وذلك من خلال الاستبيانات والمقابلات لجمع المعلومات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

[1] رجم خالد، مناصرية رشيد، **واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود**، **مجلة الباحث**، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة –الجزائر،2018، ص01-16.

[2] بن أحمد آسية، **اثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين في جامعة آل البيت –دراسة ميدانية–**، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 10، العدد 10، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس –الجزائر–، 2015، ص ص 32-57

[3] رجم خالد، **اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –بورقلة–، 2012.

- تسعى المؤسسة إلى رفع أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء المورد البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية للأداء، وهذا عبر إتباع تقنيات ووسائل حديثة في إدارته وأهمها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، و تشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و استراتيجيات و اتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة، وتحقيق النمو و الازدهار، أو تؤدي إلى الفشل و الانهيار؛
- تمتع المؤسسة بإمكانيات مالية معتبرة، بالإضافة إلى علاقتها الجيدة مع البنوك، والذي يسمح لها بالحصول على التمويلات اللازمة للقيام بمختلف الاستثمارات، خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة في التسيير.

الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة Shahzad Naeem, Benish Khan [1]:

هدفت دراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المورد البشري باعتبار الرضا الوظيفي متغير وسيط، استهدفت الدراسة قطاع الصحة في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من 125 موظفا، تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في قطاع الصحة ببكاستان؛
- يساهم الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

3. دراسة Ana Sri Ekaningsih [2]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار القيادة التحويلية على أداء شركات الفحم في شرق كاليمانتان _اندونيسيا، حيث تم توزيع 201 استبانه على العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام طريقة تحليل المسار وتوصلت النتائج كما يلي :

- ✓ إن التمكين يؤثر بشكل كبير على الرضا، بينما الثقة في المسؤولين لا تؤثر على الرضا؛
- ✓ كما أظهرت النتائج إن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء؛
- ✓ التمكين والثقة لدى المرؤوسين يؤثر بشكل كبير على الرضا .

3. دراسة Yasir Tanveer and al [3]:

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين لمعرفة نموذج إدارة الموارد البشرية، وكذلك خلق وتعزيز مستوى الوعي للموظفين حول ممارسات وسياسات الموارد البشرية في شركات المنسوجات، لتصوير الفرق في

[1] shahzad Naeem, Benish Khanzada, Role of transformational in employee's performance with mediating role of job satisfaction in Health sector of Pakistan, **journal of Health Education Research and developement,** vol6, No1, 2018,p p 1-6
[2] Ana Sri Ekaningsih, The effect of transformational leadership on the Employees performance through Intervening Variables of empowerement, trust, and Satisfaction (A study on coal companies in East Kalimantan), **European Journal Of Business and Mangement**, Vol6, No22, 2014, p p 111,117
[3] Yasir Tanveer and Al, The way Humain resource management (HRM) practices effect employees performance: a case of textile sector, **International journal of economics and management sciences,** Vol1, No4, 2011, p p, 112-117

سياسات الموارد البشرية التي تقدمها مختلف شركات النسيج في باكستان، وكذلك التعرف على ممارسات الموارد البشرية الأكثر أهمية والتي يعتقد الموظفين إنها يمكن أن تساعد على أداء أفضل من ذي قبل، وذلك قصد معالجة الإشكاليات التالية : كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين ؟ استندت منهجية البحث إلى البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال استطلاعات الرأي الاستبيان مع الموظفين في مصانع النسيج، تألفت العينة من المدرين التنفيذيين وموظفين شركات قطاع الغزل والنسيج المختلفة، وتم توزيع 110 استبيانات في باكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إن التوظيف والاختيار وتقييم الأداء يلعب دورا حيويا لأداء الموظفين؛
- أن تدريب الموظفين له دور مهم كذلك في أداء الموظفين؛
- ينبغي استخدام جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لفهم تأثيرها على أداء الموظفين.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

نحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف من أجل تكوين إطار هام يوضح لنا النقاط الواجب التركيز عليها ومحاولة التعمق فيها.

الفرع الأول: جدول المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا لدراسات السابقة التي تم إجراءها، نجد أن هناك أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة من خلال تصنيفها في جدول مقارنة، إضافة إلى الوقوف على مجال الاستفادة التي حصل من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة.

الجدول (1-4): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019 / 2020 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت	تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2009 إلى 2019 ، حيث شملت الدراسات المؤسسات التالية: صناعية، خدماتية، وزارات، جامعات...إلخ، من أماكن مختلفة باكستان، ماليزيا، فلسطين، الجلفة، اندونيسيا...الخ
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية متكونة من 50 عامل في مؤسسة محل الدراسة	ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات عشوائية وزعت عليها استمارات
من حيث منهج الدراسة	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم وصفا للموضوع كميا وكيفيا، وحاولنا في إسقاط النظري على الواقع باعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واعتمدنا بالمقابلة مع مجموعة من العاملين البارزين من اجل توضيح ودعم نتائج الاستبيان، إضافة إلى توجيه الانتباه إلى بعض التصرفات والسلوكيات التي لها علاقة بموضوع البحث وتدوينها كالملاحظات تضيف قيمة إلى ما توصلنا إليه من نتائج .	تم معالجة معظم الدراسات على المنهج الوصفي، كل منها استخدمت الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات
من حيث نوع القطاع	استهدف البحث القطاع الاقتصادي خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت	اختلفت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتي،إنتاجي،عمومي،تجاري)

من حيث المتغيرات	تناولنا في البحث متغير القيادة التحويلية على أداء العاملين ، نسعى إلى معرفة اثر القيادة على أداء العاملين .	تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها : _القيادة التحويلية؛ - أداء العاملين؛ - الإبداع الإداري؛ - الالتزام التنظيمي؛ - الثقة التنظيمية؛ - إبداع العاملين.
من حيث الهدف	يهدف البحث إلى التقرب من واقع القيادة التحويلية ومعرفة مدى تأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات.	وقفت معظم الدراسات السابقة على أبراز أهمية وجود القيادة التحويلية في المؤسسة وانعكاسها على أداء العاملين وكذلك مختلف العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بصفة مباشرة أو غير مباشرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط في ما يلي:

ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛

- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
- اخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات؛
- الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا؛
- الاعتماد على أسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية وتصميم أسئلة المقابلة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة ، والتي تخلق التفاعل بين الإفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة ، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية ، والتي أهم ما يميزها قدرتها الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم . وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى . لذلك فان القائد التحويلي هو القادر على تشخيص المرفق ومتطلباته وذلك من الواقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذا في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام ألأساليب الملائمة لهم .

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل، ولعل أهمها وأبرزها هو أداء المنظمة باعتبارها الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من الميدان المنافسة .

وكما رأينا سابقا أنه عند استعمال القائد التحويلي في المنظمة كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي فانه يرقي من مستوى أداء عامليه ويحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

الفصل الثاني

الدراســة الميدانـــــية في مؤسسة مطاحن الواحات- تقرت-

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول من الدراسة لكل من القيادة التحويلية وأداء العاملين، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة مطاحن الواحات –تقرت– مبرزين في ذلك واقع القيادة التحويلية، ومعايير تقييم الأداء، كذا أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية للموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج ، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات –تقرت– سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (spss) النسخة 23 من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحثة للوصول إلى الغاية التي بني من اجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول الى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات:

باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من زبائن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة الشخصية.

الفرع الثالث: التعريف بالمؤسسة:

أولا: التعريف بالمؤسسة مطاحن الواحات تقرت:

يعد مركب الصناعات الغذائية اقروديفمن (مطاحن الواحات) بين الشركات التابعة لقطاع الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها, وهي شركة مساهمة تأسست بموجب المنشور الوزاري رقم 376/22 المؤرخ في 1982/11/26. قدر رأسمالها سنة 1990 ب100.000.000 دج, ووصل سنة 1997 إلى 40.000.000.000 دج، ووصل سنة 2020 إلى 896 260 000.00دج يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج مادتي السميد والدقيق إضافة إلى العجائن.

ثانيا: تقديم لمحة عن مطاحن الواحات مجمع اقروديف–تقرت–:

من اجل تخفيف العبء و ضغط الطلب المتزايد على وحدة الشركة التابعة حبوب الزيبان–القنطرة–من مادتي السميد و الدقيق بنوعيه العادي و الممتاز و المنتجات الاخرى , انشأت وحدة مطاحن بمدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 و اصبحت فرعا تابعة إلى المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها * حبوب الزيبان القنطرة–بسكرة–* وتم تجهيزها بمعادات و ألات تركية مع مساهمة إطارات جزائرية . و قد استهلت نشاطها في 1983/05/27 برأس مال يقدر ب: 100.000.000 دج, و هذا قبل أن تنقسم المؤسسة الأم و تعطى مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث قدر رأس مالها ب: 261.000.000 دج في سنة 1998 و تبعا لذلك ازداد رأس مالها في سنة 2011 إلى 761.320.000 دج و هذا بعد الارتفاع الدائم للحصص العينية المقدمة في الاستثمارات الحاصلة . يبلغ عدد العمال والموظيف حاليا في المؤسسة 147 عاملين مقسمين كما يلي: 64 عامل دائم، 83 عامل مؤقت. وأما المراكز البيع التابعة لها فهي (تقرت –حاسي مسعود – ورقلة –جامعة – المغير –الدبداب – الوادي –و إليزي–عين إميناس–جانت–برج عمر إدريس).

وبناءا على السياسة المنتهجة من طرف الدولة في ظل الاقتصاد الحالي اسست مجمع اقروديفAgrodiv وبناءا على هذه القرارات أصبحت مطاحن الواحات تابعة إلى مجمع Agrodiv.

تعتبر مؤسسة مطاحن الواحات "تقرت" فرع من المؤسسات التابعة للشركة التابعة حبوب الزيبان بسكرة (والتي تنتمي بدورها إلى مجمع Agrodiv و الذي يضم مطاحن العوينات، مطاحن الأوراس، مطاحن الواحات، مطاحن سيدي رغيس)، و هذا من الناحية التقنية، من الناحية الانتاجية فيمثل إنتاج المؤسسة في مادتي السميد و الدقيق بنوعيه حتى العادي و الممتاز بإضافة إلى نخالة (الأغنام) حيث يتم تحويل ما يقدر ب:

- 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى السميد؛
- 1500 قنطار يوميا من القمح اللين إلى الطحين؛

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 147 عمال في مؤسسة محل الدراسة، ونظرا لعدم استطاعة الباحثة القيام بمسح شامل للعينة، قامت الباحثة باختبار عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 عامل من أصل (147) عامل ، قمنا بتوزيع 50 استبانة وتم استرجاع 35 استبيان أي مايعادل نسبة (70%) وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 15 استبانة أي نسبة (30%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت 05استبانة أي مايعادل (14.28%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2–1): توزيع عينة الدراسة حسب الاستبانات الموزع والمسترجعة

	الاستبانات الموزعة	الاسبانات المسترجعة	الاستبانات الغير صالحة للدراسة	الاستبانات صالحة للدراسة
العدد	50	35	05	30
النسبة المئوية	%100	%70	%14.28	%85.71

المصدر: من إعداد الطالبة وفق استبانات الموزعة والمسترجعة.

الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة .

أ- متغير الجنس:

الجدول الموالي يوضح متغير الجنس في المؤسسة لتوضيح ذلك لاحظ الجدول التالي:

الجدول (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%53.3
أنثى	14	%46.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

نلاحظ من خلال الجدول (2-2) أن عمال المؤسسة من الجنسين وبنسب متقاربة بحيث كانت نسبة الذكور 53.3% أما الاناث ب 46.6 %. وقد نرجع هذا الاختلاف أن بعض وظائف المؤسسة تحتاج للقوة البدنية ولا يستطيع العنصر النسوي القيام بها.

ب- متغير السن (العمر):

الجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50سنة ولتوضيح ذلك أكثر لاحظ الجدول التالي:

الجدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	%60.0
من 30 إلى 40 سنة	8	%26.7
من 41 إلى 50 سنة	4	%13.3
أكثر من 50 سنة	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30سنة، تقدر بنسبة 60% وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي وهي الفئة الشبابية والأقدر على القيام بالأعمال كما يجب وبشكل المطلوب ويدل على توظيف المؤسسة للعمال الجدد. أما بالنسبة للفئة العمرية مابين (30سنة إلى 40سنة) تقدر ب26.7%، وتليها الفئة من (41سنة إلى 50سنة) تقدر

ب 13.3% وهي قريبة نسبيا إلى الفئة الثانية نظرا لاحتياج المؤسسة لهذه الفئة الناضجة التي تمتلك العديد من الخبرات الميدانية. والفئة العمرية أكثر من 50 سنة تقدر ب 0% فنسبتها منعدمة وهي الفئة الأكبر سنا فانخفاض النسبة راجع للتقاعد العمال الأكبر سنا.

ج- متغير المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا في تقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الجدول (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	0	%0
تكوين مهني	5	%16.7
ليسانس	15	%50.0
مهندس دولة	4	%13.3
ماستر	6	%20.0
دكتوراه	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي حيث الأفراد الذين مستواهم ليسانس أكبر نسبة وتقدر ب50% ثم تليها نسبة 20% وهي نسبة الأفراد الذين مستواهم ماستر، وبعدهما نجد نسبة 16.7% من الأفراد الذين مستواهم تكوين مهني، وثم تلي نسبة 13.3% وهم العمال ذوي مستوى تكوين مهني وفي الأخير نجد الفئتين ثانوي فأقل ودكتوراه بنسبة منعدمة. ومنه نستنتج أن المؤسسة تستقطب العمال ذوي المستوى التعليمي المقبول من أجل القيام بمختلف نشاطات المؤسسة.

د- الأقدمية:

تتميز الأقدمية بتراكم سنوات العمل في مجال معين، فالأقدمية هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	%50.0
من 5 إلى 10 سنوات	12	%40.0
من 11 إلى 20 سنة	1	%3.3
أكثر من 20 سنة	2	%6.7
المجموع	30	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يوضح الجدول (2-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل. حيث أن نسبة 50% لفئة الأفراد الذين لديهم أقل من 5سنوات في العمل وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن المؤسسة تعتمد على موظفين جدد من أجل جلب كفاءات ومهارات جديدة للمؤسسة ونتيجة تطور نشاطها في السنوات الأخيرة. ثم تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 40% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما أيضا نظرا لنمو المؤسسة المتزايد وتدل أيضا على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة، ثم فئة أكثر من 20سنة بنسبة 6.7% وهي نسبة ضعيفة نظرا لتواجد هذه الفئة في الفترة المقبلة على التقاعد فهذه الفئة دائما في تناقص، وتليها الفئة من 11 إلى 20سنة بنسبة 3.3% وهي نسبة ضعيفة جدا.

ذ- المسمى الوظيفي: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار تجاري	09	%29.0
إطار محاسبي	05	%16.1
إطار إداري	07	%22.6
رئيس مصلحة	02	%6.5
رئيس قسم	01	%3.2
عون إداري	06	%19.4
المجموع	30	%100.0

المصدر: من إعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يبين الجدول (2-6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي بحيث جاءت بالمرتبة الأولى إطار تجاري بنسبة (29.0%)، تليها إطار إداري بنسبة (22.6%)، ثم بعدها نسبة (19.4%) لعون إداري، ثم إطار محاسبي بنسبة (16.1%)، ثم رئيس مصلحة بنسبة (6.5%)، وفي الأخير رئيس قسم بنسبة (3.2%). وقد نرجع أن أغلبية العينة كانوا من إطارات المؤسسة محل الدراسة الامر يرجع الى العينة المستجوبة حيث ركزت الباحثة على الاداريين وليس العمال.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة: دراسة

وقد تم اعداد الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل فيما يلي:

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهي القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وشملت على 22 عبارة موزعة وفقا لكل بعد.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو أداء العاملين بأبعاده. وشمل هذا القسم أيضا على 21 عبارة.

الجدول (2-7): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية

البعد	رقم العبارة
التأثير المثالي	(1-2-3-4-5-6-7-8)
الحافز الإلهامي	(9-10-11-12)
الاستثارة الفكرية	(13-14-15-16)
الاعتبار الفردي	(17-18-19-20-21-22)

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

الجدول (2-8): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد أداء العاملين

البعد	رقم العبارة
أداء العاملين	(23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43)

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصت الباحثة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قامت الباحثة بعرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذا مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (02)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره، وقامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي.

الجدول (2-9): معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية واثرها على أداء العاملين	43	%86.6

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

من خلال الجدول (2-9) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب(0,866) وهي أكبر من (0,60) أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (0.866) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطيها الاستبانة مرة أخرى وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (86.6%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصداقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وهذه الأساليب هي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
3. معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
4. تحليل التباين الأحادي (One wayanova) اختبار T للفروق بين أكثر من متوسطين؛
5. اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق.

الجدول (2-10): درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة وفق الدراسات السابقة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى (Range)= أكبر قيمة- أقل قيمة= 3-1=2، ثم قسم المدى على عدد الفئات 3/2= 0.66 وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

{1؛ 1,66} غير موافق (منخفض)؛

{1,67؛ 2,33} محايد (متوسط)؛

{2,34؛ 3} موافق (مرتفع)

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم توصل إليها ثم تحليلها.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على: "مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- قوي." للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد القيادة التحويلية.

البعد الأول: التأثير المثالي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التأثير المثالي ثم تحليلها

الجدول (2-11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة.	2.73	0.63	2	مرتفع
02	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل.	2.53	0.73	4	مرتفع
03	أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل.	2.53	0.57	4	مرتفع
04	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس.	2.76	0.50	1	مرتفع
05	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة.	2.50	0.68	5	مرتفع
06	يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.	2.46	0.73	6	مرتفع
07	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	2.53	0.62	4	مرتفع
08	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية.	2.63	0.55	3	مرتفع
المتوسط العام لبعد التأثير المثالي		2.58	0.45	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يتضح من خلال رقم (2-11) أن بعد التأثير المثالي متواجد لدى الرؤساء المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.45)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة " يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس" بمتوسط حسابي (2.76)، ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة"بمتوسط حسابي (2.73)،ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوي" بمتوسط حسابي (2.73)، ثم تليها العبارات التالية "يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل "،"أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل "،"يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.43)، ثم تأتي العبارة "يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.50) وفي الأخير عبارة "يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة" بمتوسط حسابي (2.46). نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مهارات وكفاءات عالية جعلت من مرؤوسين يشعرون وبها ويعتبرونهم كقدوة لهم.

البعد الثاني: الحافز الالهامي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحافز الإلهامي ثم تحليلها.

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحافر الإلهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
09	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر.	2.63	0.71	2	مرتفع
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي.	2.66	0.66	1	مرتفع
11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي.	2.53	0.73	3	مرتفع
12	يرفع رئيسي المباشرمن التزامي وانضباطي في العمل.	2.53	0.81	3	مرتفع
المتوسط العام لبعد الحافر الإلهامي		2.59	0.45	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يبين الجدول (2-12) أن بعد الحافز الإلهامي متواجد لدى الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.62)، كما يتضح من الجدول أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي"بمتوسط حسابي (2.66)، ثم تليها عبارة " أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر" بمتوسط حسابي (2.63)، وأضعف متوسط حسابي كان للعبارتين "رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي "، "يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل " بمتوسط حسابي (2.53). نستنتج مما سبق أن الرؤوساء في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على تحفيز العمال وجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستثارة الفكرية ثم تحليلها.

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
13	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية.	2.46	0.68	3	مرتفع
14	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل.	2.66	0.54	1	مرتفع
15	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة.	2.33	0.75	4	مرتفع
16	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة.	2.53	0.57	2	مرتفع
المتوسط العام لبعد الاستثارة الفكرية		2.50	0.49	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

نلاحظ من الجدول (2-13) أن بعد الاستثارة الفكرية متواجد لدى رؤساء المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.50) وانحراف معياري (0.49) كما نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي (2.66)، ثم تليها عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة" بمتوسط حسابي (2.53) ثم عبارة "يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية" بمتوسط حسابي (2.46) وفي الأخير عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة" بمتوسط حسابي (2.53). ونستنج مما سبق أن رؤساء المؤسسة محل الدراسة لديهم أساليب وطرق تساعد العمال على توليد أفكار ابتكارية تساعدهم في أداء العاملين، أو في حل المشاكل.

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاعتبار الفردي ثم تحليلها.

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي الفردي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
17	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين.	2.53	0.68	1	مرتفع
18	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة.	2.33	0.75	3	متوسط
19	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها.	2.33	0.71	3	متوسط
20	يحترم رئيسي المباشر ظروفي التي أمر بها في العمل.	2.26	0.78	4	متوسط
21	يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر.	2.40	0.77	2	مرتفع
22	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم.	2.26	0.78	4	متوسط
المتوسط العام لبعد الاعتبار الفردي		2.35	0.48	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يوضح لنا الجدول (2-14) أن بعد الاعتبار الفردي متواجد لدى رؤساء المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.35) وبانحراف معياري (0.48) كما نلاحظ أكثر العبارات أهمية هي العبارة "يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.53) ثم تليها عبارة "يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر" بمتوسط حسابي (2.40)، ثم عبارتين "يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة"،"يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها " بمتوسط حسابي (2.33) وتأتي بعدها عبارتين يحترم رئيسي المباشر ظروفي التي أمر بها في العمل"،"يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم" بمتوسط حسابي (2.26). نستنج مما سبق أن المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة يتم منحهم الفرصة للتعبير عن أرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية:

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	التأثير المثالي	2.58	0.45	02	مرتفع
02	الحافز الإلهامي	2.59	0.62	03	مرتفع
03	الاستثارة الفكرية	2.50	0.49	01	مرتفع
04	الاعتبار الفردي	2.35	0.48	05	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية		2.50	0.44	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

بناءا على النتائج التي يوضحها الجدول (2-15) فإن مطاحن الواحات -تقرت- تسود فيها أبعاد القيادة التحويلية كلها، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2.50)، وانحراف معياري (0.44)، بحيث كان تواجد الأبعاد في المؤسسة كالنحو التالي: جاءت بالمرتبة الأولى الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.59)، تليها التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.58)، ومن بعدها الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.50)، وفي الأخير الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.35). ومنه نسطيع أن نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن " مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- قوي."

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على: " تتمتع مؤسسة محل الدراسة بأداء عاملين عالي لتحقيق أهدافها." للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحثة بحساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد أداء العاملين.

أداء العاملين:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس أداء العاملين ثم سننطلق إلى تحليلها.

الجدول (2–16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
23	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي.	2.86	0.43	01	مرتفع
24	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة.	2.80	0.48	03	مرتفع
25	ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد.	2.76	0.43	04	مرتفع
26	أتصرف بحرية في أداء عملي.	2.30	0.59	11	متوسط
27	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .	2.73	0.44	05	مرتفع
28	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب.	2.73	0.44	05	مرتفع
29	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	2.66	0.60	07	مرتفع
30	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	2.70	0.59	06	مرتفع
31	لدي القدرة على تحمل المسؤولية.	2.86	0.34	01	مرتفع
32	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي.	2.83	0.37	02	مرتفع
33	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.	2.43	0.81	10	مرتفع
34	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.	2.70	0.46	06	مرتفع
35	أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي	2.73	0.44	05	مرتفع
36	برامج التدريب في المؤسسة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل.	2.60	0.56	08	مرتفع
37	تشجع إدارة المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.	2.53	0.62	09	مرتفع
38	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	2.70	0.46	06	مرتفع
39	ألتزم بعادات وقيم العمل (اللباس الخاص بالعمل...)	2.80	0.48	03	مرتفع
40	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية.	2.76	0.43	04	مرتفع
41	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي.	2.83	0.37	02	مرتفع
42	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	2.80	0.40	03	مرتفع
43	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي.	2.53	0.50	09	مرتفع
المتوسط العام للأداء العاملين العام		2.69	0.16	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يبين الجدول أعلاه (2-16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور أداء العاملين بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (0.16)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي" وعبارة"لدي القدرة على تحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (2.86)، تليها عبارة " أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي" وعبارة"قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي"بمتوسط حسابي (2.83)، ثم عبارة "تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة" والعبارة"ألتزم بعادات وقيم العمل (اللباس الخاص بالعمل...)"والعبارة "لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل "بمتوسط حسابي (2.80)،ثم تأتي العبارتين "ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد " و"لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية " بمتوسط حسابي (2.76)،ثم العبارات "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى "،"لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب "، "أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي" بمتوسط حسابي (2.73)، وبعدها العبارات "تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال "، "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد "، "حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي " بمتوسط حسابي (2.70)، ثم تأتي العبارة "ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال " بمتوسط حسابي (2.66)، وبعدها العبارة "برامج التدريب في المؤسسة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل" بمتوسط حسابي (2.60)، ومن ثم العبارتين "تشجع إدارة المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل "، "تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.53)، ثم العبارة "تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء " بمتوسط حسابي (2.43) وفي الأخير العبارة "أتصرف بحرية في أداء عملي" بمتوسط حسابي (2.30). ومنه نستنتج مما سبق أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتميزون بكفاءة وفعالية في أداء مهامهم.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على: " توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة." للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثة بصياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0: "لا توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية البديلة H_1: " توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة."

وللاجابة على الفرضية اعتمادنا على حساب معامل الارتباط، الموضح في الجدول الموالي.

الجدول (2-17): العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والأداء العاملين

الارتباط	القيادة التحويلية	أداء العاملين
قيمة معامل الارتباط (القيادة التحويلية)		0.670
Sig (bilatéral)		0.726
N	30	30
قيمة معامل الارتباط (أداء العاملين)	0.670	
Sig (bilatéral)	0.726	
N	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات برنامج spss الإصدار 23.

يتضح لنا من خلال الجدول (25-2) أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.726) وهي تفوق مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي معامل الارتباط غير دال إحصائي، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن " لا توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة."

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية." للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس."، للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية البديلة H_1: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-18): نتائج تحليل T-TEST حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس

المقياس	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	أنثى	14	2.63	0.164	1.724	0.386
	ذكر	16	2.73	0.147		

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss الإصدار 23.

من خلال تحليل الجدول (2-18) يتضح ان مستوى الدلالة SIG بلغت (0.386) وهي أكبر من α (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن."، للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية البديلة H_1: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن في المؤسسة محل الدراسة."

الجدول (2–19): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين لمتغير السن

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0.072	2	0.036	1.428	0.257
Intro-group	0.679	27	0.025		
Total	0.760	29			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss الإصدار 23.

من خلال تحليل الجدول (2–19) يتضح ان مستوى الدلالة SIG بلغت (0.257) وهي أكبر من α (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير المستوى التعليمي"، للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية البديلة H_1: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة."

الجدول (2–20): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية أداء العاملين لمتغير المستوى التعليمي

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0.028	3	0.009	0.333	0.801
Intro-group	0.723	26	0.028		
Total	0.750	29			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss الإصدار 23.

من خلال تحليل الجدول (2–20) يتضح ان مستوى الدلالة SIG بلغت (0.801) وهي أكبر من α (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير الخبرة."، للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير الخبرة في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية البديلة H_1: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير الخبرة في المؤسسة محل الدراسة."

الجدول (2-21): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو اداء العاملين لمتغير الأقدمية

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	1.514	3	0.505	3.102	0.044
Intro-group	4.321	26	0.163		
Total	5.745	29			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss الإصدار 23.

من خلال تحليل الجدول (2-21) يتضح ان مستوى الدلالة SIG بلغت (0.044) وهي أقل من α (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي."، للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية البديلة H_1: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة."

الجدول (2-22): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نحو أداء العاملين لمتغير المسمى الوظيفي

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0.057	5	0.011	0.390	0.850
Intro-group	0.694	24	0.029		
Total	0.750	29			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss الإصدار 23.

من خلال تحليل الجدول (2-22) يتضح ان مستوى الدلالة SIG بلغ (0.850) وهي أكبر من α (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو أداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

كان المتوسط العام للقيادة التحويلية مرتفعا، مما يدل على ارتفاع مستوى رضا الموظفين نحو هذا المحور لدى أفراد العينة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن رزق الله، طيبي حمزة ودراسة التجاني دوح، حسين شنيني، دراسة علي ضيبان الرشيدي، إن إتفاق نتيجة هذا البحث مع نتائج العديد من الدراسات السابقة يؤكد أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية وأنها قيادة فاعلة. ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- **الحافز الإلهامي:** جاء بعد الحافز لإلهامي بالمرتبة الأولى وهو متواجد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، ونفسر ذلك أن الرؤساء يمتلكون أساليب من خلالها يستطيعون إثارة حب التحدي لديهم، ويذكي فيهم الحماس وروح الجماعة، ويزودهم بصورة واضحة للأهداف العامة للفريق ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- **التأثير المثالي:** جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الثانية ومتواجد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، ونفسر ذلك أن الرؤساء يمتلكون قدرة كبيرة على التأثير في المرؤوسين بحيث يعتبرونه نموذجا يقتدى به، ويحظى باحترامهم، وثقتهم وإعجابهم.
- **الاستثارة الفكرية:** جاء بعد الاستثارة بالمرتبة الثالثة ومتواجد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، ونفسر ذلك أن المرؤوسين يستطيعون ممارسة السلطة بقدر الالزام، ودائما ما يشاركون في صنع القرارات. ويشعرون أن الرئيس يمتلك القدرة على استثارة فكرية وذلك لاحساسهم بأهمية هذا الرئيس، وهذا ظاهر من النتائج الإيجابية للبعد.
- **الاعتبارات الفردية:** جاء بعد الاعتبارات الفردية بالمرتبة الأخيرة ومتواجد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، ونفسر ذلك ان الرؤساء يسعون إلى تحقيق رغبات الموظفين الموظفين الشخصية وحاجاتهم للانجاز وتحقيق الذات. ويساهمون في حل مشاكلهم ويعترفون بالفروقات الفردية بين المرؤوسين. ويحرصون على إيجاد نظام فعال بينهم وبين المرؤسين.

الفرع الثاني: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

كان المتوسط العام لأداء العاملين مرتفعا، مما يدل على ارتفاع مستوى رضا الموظفين نحو هذا المحور لدى أفراد العينة. وقد نفسر هذا أن طبيعة المهام الموكلة للعمال تتناسب مع مهاراتهم وإمكانياتهم، كما يدل على أن المؤسسة توفرلهم نظام حوافز فعال يقوم بدفع العمال إلى اداء أعمالهم بصورة مثالية. وهناك اهتمام بمقترحات التي يبديها العاملين وتمنح لهم الفرص للإبداع والابتكار، هناك ثقافة موحدة تساعد على تنمية روح الجماعة بين العاملين.

الفرع الثالث: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وأداء العاملين غير دالة إحصائية وهذا ما يؤكده الجدول (2-25) بحيث كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار أكبر من (0.05)، أي أنه لا توجد علاقة ولا يوجد تأثير للقيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد نرجع هذا أن أداء العاملين يتأثر بعوامل أحرى خارج نطاق الدراسة كالتدريب، التمكين...

الفرع الرابع: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

أظهرت النتائج أن أداء العاملين لا يتأثر بمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) إلا متغير الخبرة فيؤثر في أداء العاملين، ونفسر ذلك أنه كلما زادت خبرة العامل كلما كان أدائه أفضل.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات المتواجدة في منطقة تقرت ولاية ورقلة.

حيث تناولنا في المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ووصف للمجتمع والعينة المستهدفة.

أما المبحث الثاني فجاء لتوضيح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل عبارات الإستبانة لتحديد درجة الموافقة عليها، الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين ودراسة مستوى تأثير كل من أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين، وفي الأخير تطرقنا لمناقشة النتائج المتوصل إليها.

خـــــاتمـــة

خاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة مطاحن الواحات والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على أداء المنظمة. حيث انطلقنا في دراستنا هاته من أربعة فرضيات ليتم اختبارها للإجابة على الإشكالية التالية: **ماهو تأثير القيادة التحويلية في أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات –تقرت–؟**

الفرضية الأولى: مستوى القيادة التحويلية المؤسسة محل الدراسة مرتفع، أثبتت الدراسة هذه الفرضية بحيث يتواجد مستوى مرتفع لممارسات القيادة التحويلية.

الفرضية الثانية: تتمتع مؤسسة محل الدراسة أداء عاملين مرتفع، أثبتت الدراسة هذه الفرضية بحيث لديهم مستوى مرتفع من الأداء.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، قد أنفت الدراسة هذه الفرضية بحيث أوضحت عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية، وأوضحت النتائج أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ولا توجد فروقات تعزى لباقي المتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

النتائج الميدانية للدراسة:

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

- توصلت نتائج الدراسة أن رؤساء المؤسسة محل الدراسة يمارسون القيادة التحويلية بشكل مرتفع؛
- توصلت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة متواجد بدرجة مرتفعة؛
- تعتمد المؤسسة بشكل غير مباشر على الاسلوب القيادي التحويلي؛
- لا تربط المؤسسة بين النط القيادي و متطلبات الإفراد؛
- عدم دراية العمال الكافية بالانماط القيادية بالمؤسسة؛
- شعور العامل بالأمان تجاه زملائه ومشرفه والمنظمة يؤثر على مردودية أدائه؛
- الأداء الجيد للفرد يتميز بكفاءة وفعالية في مؤسسة مطاحن الواحات؛
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وبالتالي عدم وجود تأثير للقيادة التحويلية على أداء العاملين.

التوصيات:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية وبناء على النتائج المتحصل عليها سنحاول تقديم جملة من التوصيات على النحو التالي:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة مؤسسة مطاحن الواحات؛
- مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد؛
- زيادة الوعي حول اسلوب القيادة التحويلية ؛

- اشراك العاملين في اتخاذ القرار ؛
- الاهتمام بحاجات الإفراد وتلبيتها؛
- وضع برامج تدعيمية وتشجيعية لعمليات الإبداع والابتكار أكثر؛
- من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة؛
- حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء المختلفة والتوفيق بينهما، هذا الأمر متوفر حسب إجابات الاستبيان؛
- على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع، هذا الأمر متوفر حسب إجابات الاستبيان؛
- على مدير المؤسسة أن ينمي الثقة لدى عامليه والاصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها، هذا الأمر متوفر حسب إجابات الاستبيان؛
- تقدير المؤسسة لمجهودات العمل وفي كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع؛
- إتاحة المؤسسة سبل التقدم والترقية للعمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية

وتفادي تعرضهم لنوع من الإحباط؛

- تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات التذمر والاستياء
- وكثرة الشكاوي؛
- شعور الموظف بالاستقرار والأمن داخل المؤسسة يقوي وينمي ولائه وانتماءه .
- منح الموظف فرص لإطلاق طاقاته وابتكاراته الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

آفاق الدراسة:

وفي ختام هذا البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها، تقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث لمعالجة الجوانب الناقصة في الموضوع:

- مساهمة القيادة في التحليل الاستراتيجي؛
- اثر القيادة الادارية على أداء المنظمة؛
- اثر الالتزام التنظيمي على أداء الوظيفي؛
- مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم محمد المحاسنة،**إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد آسية، **اثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين في جامعة آل البيت –دراسة ميدانية–، مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 10، العدد 10، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس –الجزائر–، 2015.
3. احمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر،2010.
4. ايمان قصاب، **أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي**, مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة حلب،2008.
5. بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
6. بونخلة فريد، **تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال – فرع فرمال– بمدينة عنابة)**، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006-2007.
7. التجاني دوح، حسيني شنيني، **أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة الجزائر، مجلة رؤى الاقتصادية**، المجلد (09)، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر،2019.
8. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. جمال حدار، **الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية**، اطروحة دكتوراه في العلوم السياسة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012.
10. حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2012.
11. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،بدون طبعة، 2005.
12. حيدر علي حيدر، **الأنماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية**، العدد 27/26 ،جامعة المستنصرية ، العراق.
13. خاتم عبد الرحيم السحيمات، **مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى**، المكتبة الوطنية عمان الأردن، 2009.
14. راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية،2000.
15. رايس وفاء، **دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي،13و14ديسمبر2011، جامعة الشلف.

16.رجم خالد، **اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012.

17.رجم خالد، مناصرية رشيد، **واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود**، **مجلة الباحث**، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر،2018.

18. الزهراء بن بريكة، طارق بن قسمي،**محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي_دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة**، جامعة محمد خيضر بسكرة، **مجلة الباحث**، العدد2015،15.

19.زياد علي الشوابكة، فراس سليمان الشلبي، رياض عبد الله خوالدة، دور **القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية**، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 38، العدد 04، 2018.

20.سامي عايد أبو هداف، **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة ، 2011.

21.سامية خميس أبو نداء، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة،2007.

22.سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي، **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بإستخدام نظرية الشبكة الإدارية**،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، السعودية،2009.

23.سناء علي شقوارة، **دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الاردن– دراسة تحليلة– اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال**، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013.

24.سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، **الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية_دراسة ميدانية في شركة العامة لصناعة القطنية**،**مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد38،جامعة بغداد،العراق،2010 .

25. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**،رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2010.

26.شهناز فاضل احمد، **تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)**، **مجلة الادراة والاقتصاد**، العدد73، الجامعة المستنصرية، العراق،2008.

27.الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، **مجلة الباحث**، العدد7، 2009.

28.صالح بن محمد الربيعي، **كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس التعليم العام**، رسالة ماجستير الأدب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية،2010.

29.الصالح جليح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال**، رسال ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

30.صفاء تايه محمد، **مهارات القائد الإداري في التخطيط الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)**، كلية التربية للبنات، أوروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد 5، العدد2،2012.

31.عادل بوعافية، **هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية والجزائرية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017.

32.عبد الرحمان رزق الله، طيبي حمزة، **واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، الملجد (05)، العدد 01، جوان 2019.

33.عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

34.عبد الله مرزق، دروم أحمد، دروم علي، مساهمة **القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية**، المجلد 02، العدد 08، 2019.

35.عبد المحسن بن عبدالله بن على الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدودي بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجيستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

36. عبد المليك مزهودة، **الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية**، بسكرة، العدد الاول، 2001.

37.عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية و الرضا الوظيفي،وجهة نظر تربوية معاصرة**،دار كنوز المعرفة، طبعة1 لنشر والتوزيع،عمان،2015.

38.علي ضيبان الرشيدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة رياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية**، المجلد 33، العدد 71، 2018.

39.علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان، الاردن،2006.

40.العمور الرميلة بن عبد السلام امال، **دور الابتكار التسويقي في رفع اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة سويتلي بجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية**، العدد02، بدون سنة النشر.

41.فهد رزق الله سالم السالمي ، **مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرص الحدود(دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)**، رسالة ماجستير في القيادة الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ،2003.

42.قريشي هاجر، باديسي فهيمة، **جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية**، جامعة قسنطينة، العدد3، 2016.

43.محمد إبراهيم خليل عطوي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثارهما على أداء المنظمة– دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2010.

44.محمد إسماعيل ،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية لجديدة،الإسكندرية،مصر،بدون طبعة،2008.

45.محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية)**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية،2006.

46.محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2006.

47.محمد سليماني، **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة**، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2007.

48.محمد كريم حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين،2010.

49.مكيد علي ، تومي حسينة قديرة، **القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات** ،**مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية** ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، المجلد 27 ، العدد 2، سنة مجهوله.

50.نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الآولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009.

51.نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية**،دراسة ميدانية تحليلة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

52.نور الدين شنوفي، تفعيل **نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية،غير منشورة، جامعة الجزائر 2004.

53.الياس سالم،تأثير **الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير**، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2006.

54.ياسر شاكر ياسر، **تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الادارية**، المجلد13، العدد2017،55.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain FERNANDEZ,les **nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition d'organisation,paris,2000,p40.

2. Ana Sri Ekaningsih, The effect of transformational leadership on the Employees performance through Intervening Variables of empowerement, trust, and Satisfaction (A study on coal companies in East Kalimantan), **European Journal Of Business and Mangement**, Vol6, No22, 2014, p p 111,117.
3. Gérard Ouimet,**Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique,** PTO_vol18_n 3 Montréal, 2010, p279.
4. Goliath Mungonge,**Acase study of Strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of business Administration,**Rhodes university,2007,p17.
5. H.koontz .c.o'donnel **. Management : principes et méthodes de gestion** .McGraw-Hill,Montréal Canda 1980,p140.
6. Hachimi Sanni Yaya,M.Sc,**La problématique de la performance organisationnelle**,ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritéielle, document de travail, Faculté des sciences de l'administation,Québec canada,2003,p3.
7. Husein Azab, **The status Quo of Transformational leadership in social security sector in Jordan : Employees'perspectives, Dirasat,** Administrative Sciences, Volume 36, No2,2009,p503.
8. Manar salah jambour, **The impact of competence on organizational Performance An applied study on paint industry in the united arab Emirates**,Master in Business Administation, Middle East University,2010,p29.
9. Raphaèl Dornier, **les représentations de la performance au sein d'un meme secteur : le cas de dirigeants de voyagiste**, association international de managemante stratégique,2004,p3.
10. shahzad Naeem, Benish Khanzada, Role of transformational in employee's performance with mediating role of job satisfaction in Health sector of Pakistan, **journal of Health Education Research and developement,** vol6, No1, 2018,p p 1-6.
11. Yasir Tanveer and Al, The way Humain resource management (HRM) practices effect employees performance: a case of textile sector, **International journal of economics and management sciences,** Vol1, No4, 2011, p p, 112-117

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السيد المحترم، السيدة المحترمة؛ أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تمثل الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لإنجاز مذكرة ماستر بعنوان "**أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين**"؛ ونعلم سيادتكم بأن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي؛ نشكركم جزيلا على مساهمتكم ولكم منا كل التقدير والإحترام.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الثاني :القيادة التحويلية

الرقم	البيان	سلم القياس		
	المثالي البعد الأول: التأثير	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**
01	رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة.			
02	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل.			
03	أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل.			
04	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس.			
05	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة.			
06	يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.			
07	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.			
08	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية.			
	البعد الثاني:الحافز الإلهامي	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**
09	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر.			
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي.			
11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي.			
12	يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل.			

	البعد الثالث: :الاستثارة الفكرية	غير موافق	محايد	موافق
13	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية.			
14	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل.			
15	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة.			
16	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة.			
	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**
17	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين.			
18	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة.			
19	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها.			
20	يحترم رئيسي المباشر ظروفي التي أمر بها في العمل.			
21	يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر.			
22	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم.			

المحور الثاني :: أداء العاملين

		غير موافق	محايد	موافق
23	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي.			
24	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة .			
25	ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد.			
26	أتصرف بحرية في أداء عملي.			
27	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
28	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤوساء بشكل مناسب.			
29	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.			
30	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.			
31	لدي القدرة على تحمل المسؤولية.			
32	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي.			
33	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.			
34	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.			
35	أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي .			
36	برامج التدريب في المؤسسة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل.			

37	تشجع إدارة المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.			
38	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.			
39	ألتزم بعادات و قيم العمل (اللباس الخاص بالعمل،...)	..		
40	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية .			
41	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي .			
42	لدي القدرة على الإبداع و تطوير العمل.			
43	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي.			

معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس	ذكر	أنثى				
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة		
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	تكوين مهني	ليسانس	مهندس دولة	ماستر	دكتوراه
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة		
المنصب / الوظيفة:						

إضافات، ملاحظات، اقتراحات

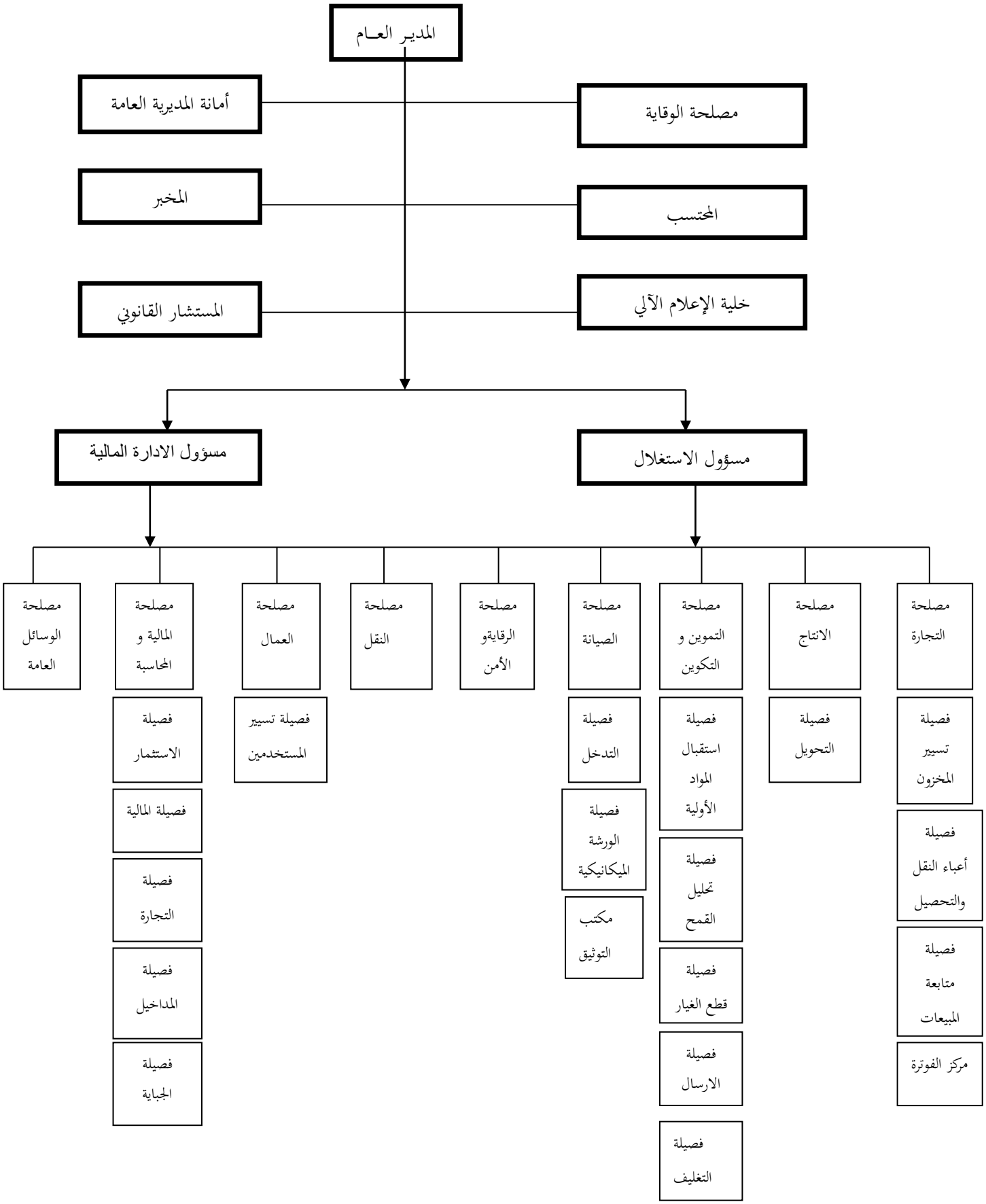
.....
.....
.....
.....
.....

شكرا جزيلا لكم على تعاونكم

الملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة
مناصريه رشيد (جامعة ورقلة)	أستاذ محاضر (أ)
عرابة الحاج (جامعة ورقلة)	أستاذ التعليم العالي
رجم خالد (جامعة ورقلة)	أستاذ محاضر (أ)
عياض عادل (جامعة ورقلة)	أستاذ محاضر (أ)

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات مجمع أقروديف –تقرت–



الملحق رقم 04: استمارة تقييم أداء العاملين

Agr div أغروديف Filiale Céréales les Zibans C.I.C Les Moulins des Oasis TGT	إستمارة التقويم الخاصة بتجديد عقد العمل	Agr div أغروديف Filiale Céréales les Zibans C.I.C Les Moulins des Oasis TGT

الإســـم و اللقب :
المصلحـــــــة : المحاسبة و المالية
طبيعة عقد العمل: إدماج مهني لحاملي الشهادات **DAIP**
مدة العقـــــد : من 2018/02/11 إلى يومنا هذا

رأى المسؤول السلمي :

منضبطة ومثابرة - جيدة في أداء مهامها ويعول عليها في المكتب
تدرج ضمن قائمة الوحدة على طريق عقد عمل لمدة سنة
في منصب رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

التوقيع و الختم

إبراهيم بن براهيم

رأى المدير العام:

يتم التأشير (X) في الخانة المناسبة

التوقيع و الختم

المدير العام
حساز مصري

ينهى عقد المعني بنهاية العقد . ☐

يمدد عقد العمل لمدة سنة كاملة ☒

الملحق رقم 05: تحليل نتائج الاستبيان

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	16	53,3	53,3	53,3
	2,0	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	18	60,0	60,0	60,0
	2,0	8	26,7	26,7	86,7
	3,0	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niv

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,0	5	16,7	16,7	16,7
	3,0	15	50,0	50,0	66,7
	4,0	4	13,3	13,3	80,0
	5,0	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

exp

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	15	50,0	50,0	50,0
	2,0	12	40,0	40,0	90,0
	3,0	1	3,3	3,3	93,3
	4,0	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

spis

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	9	30,0	30,0	30,0
	2,0	5	16,7	16,7	46,7
	3,0	7	23,3	23,3	70,0
	4,0	2	6,7	6,7	76,7
	5,0	1	3,3	3,3	80,0
	6,0	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	30	2,733	,6397
Q2	30	2,533	,7303
Q3	30	2,533	,5713
Q4	30	2,767	,5040
Q5	30	2,500	,6823
Q6	30	2,467	,7303
Q7	30	2,533	,6288
Q8	30	2,633	,5561
Q9	30	2,633	,7184
Q10	30	2,667	,6609
Q11	30	2,533	,7303
Q12	30	2,533	,8193
Q13	30	2,467	,6814
Q14	30	2,667	,5467
Q15	30	2,333	,7581
Q16	30	2,533	,5713
Q17	30	2,533	,6814
Q18	30	2,333	,7581
Q19	30	2,333	,7112
Q20	30	2,267	,7849
Q21	30	2,400	,7701
Q22	30	2,267	,7849
Q23	30	2,867	,4342
Q24	30	2,800	,4842
Q25	30	2,767	,4302
Q26	30	2,300	,5960
Q27	30	2,733	,4498
Q28	30	2,733	,4498
Q29	30	2,667	,6065
Q30	30	2,700	,5960
Q31	30	2,867	,3457
Q32	30	2,833	,3790
Q33	30	2,433	,8172
Q34	30	2,700	,4661
Q35	30	2,733	,4498
Q36	30	2,600	,5632
Q37	30	2,533	,6288
Q38	30	2,700	,4661
Q39	30	2,800	,4842
Q40	30	2,767	,4302
Q41	30	2,833	,3790
Q42	30	2,800	,4068
Q43	30	2,533	,5074
N valide (liste)	30		

Statistiques de fiabilité معامل الفا كرومباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	43

Corrélations معامل الارتباط بين المحور الاول و القاني

		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	,067
	Sig. (bilatérale)		,726
	N	30	30
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,067	1
	Sig. (bilatérale)	,726	
	N	30	30

Corrélations معامل الرتباط بين ابعاد المحور الاول و و المحور الثاني

			البعد الأول من المحور الاول	البعد الثاني من الموحر الوال	البعد الثالث من المحور الاول	البعد الرابع من المحور الاول
المحور الثاني	Corrélation de Pearson		,192	,018	,047	,035
	Sig. (bilatérale)		,311	,926	,804	,854
	N		30	30	30	30

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

ANOVA اختبار انوفا لفروقات اجابات افراد العينة على المحور الاول و ابعاده بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الاول	Intergroupes	1,622	3	,541	3,409	,032
	Intragroupes	4,124	26	,159		
	Total	5,745	29			
البعد الاول	Intergroupes	1,266	3	,422	2,378	,093
	Intragroupes	4,614	26	,177		
	Total	5,880	29			
البعد القاني	Intergroupes	1,844	3	,615	1,688	,194
	Intragroupes	9,467	26	,364		
	Total	11,310	29			
بعد الثالث	Intergroupes	2,798	3	,933	5,771	,004
	Intragroupes	4,202	26	,162		
	Total	7,000	29			
البعد الرابع	Intergroupes	2,269	3	,756	4,432	,012
	Intragroupes	4,438	26	,171		
	Total	6,707	29			

الخبرة اختبار انوفا لفروقات اجابات افراد العينة على المحور الاول و ابعاده بالنسبة لمتغير المستوى ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الاول	Intergroupes	1,514	3	,505	3,102	,044
	Intragroupes	4,231	26	,163		
	Total	5,745	29			
البعد الاول	Intergroupes	1,412	3	,471	2,739	,064
	Intragroupes	4,468	26	,172		
	Total	5,880	29			
البعد القاني	Intergroupes	3,311	3	1,104	3,588	,027
	Intragroupes	7,999	26	,308		
	Total	11,310	29			
بعد الثالث	Intergroupes	1,584	3	,528	2,535	,079
	Intragroupes	5,416	26	,208		
	Total	7,000	29			
البعد الرابع	Intergroupes	1,656	3	,552	2,841	,057
	Intragroupes	5,051	26	,194		
	Total	6,707	29			

الفهـــرس

الفهــرس

الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص.....	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والقيادة التحويلية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والقيادة التحويلية	3
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين	3
الفرع الأول: مفهوم الأداء.....	3
الفرع الثاني: أنواع الأداء	4
الفرع الثالث: أبعاد الأداء	5
الفرع الرابع: مفهوم وأهمية أداء العاملين	6
الفرع الخامس: معايير أداء العاملين	7
الفرع السادس: محددات أداء العاملين	8
الفرع السابع: مفهوم وأسباب تقييم أداء العاملين	9
الفرع الثامن: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين	11
المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية	11
الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة	11
الفرع الثاني: عناصر وأهمية القيادة	15
الفرع الثالث: الاتجاهات الحديثة في القيادة	16
الفرع الرابع: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية	17
الفرع الخامس: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية	19
الفرع السادس: مكونات القيادة التحويلية ومتطلباتها	21
الفرع السابع: مفاهيم اساسية حول القائد التحويلي.....	24
الفرع الثامن: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة.....	28
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والقيادة التحويلية.....	29
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	29
الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	29
الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية	33
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	34
الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	34

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة	35
خلاصة الفصل الأول	36
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات في تقرت	
تمهيد	38
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....	39
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....	39
الفرع الأول: منهج الدراسة	39
الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات.....	39
الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت	39
الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.....	40
الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة	41
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	44
الفرع الأول: أداة الدراسة.....	44
الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....	45
الفرع الثالث: الأساليب معالجه الإحصائية	45
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....	46
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	46
الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....	46
الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....	50
الفرع الثالث: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	52
الفرع الرابع: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية.....	53
المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج.....	56
الفرع الأول: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....	56
الفرع الثاني: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....	56
الفرع الثالث: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	57
الفرع الرابع: تفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....	57
خلاصة الفصل الثاني	58
الخاتمة	60
قائمة المراجع	63
قائمة الملاحق.....	69
الفهرس	81