



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين
دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

* بوروبة فهيمة.

إعداد الطالب:

* العموري جمال الدين

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلاّ مَا

عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ "

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُورَةُ الْبَقَرَةِ الْآیَةُ 32

الإهداء

إلى هادي الأمة ومعلمها ونبيها الكريم.....محمد بن عبد الله

إلى بحر الحنان والدفء المكنون.....أمي الحنونة

إلى من بذل الغالي و الرخيص من أجلي إلى روح.....أبي

إلى من ساندني ووقف إلى جانبي.....حسين كرداس

إلى ذلك النور الساطع.....رفيقة دربي.....أختي العزيزة

إلى تلك الشموع التي أنارت دربي.....مهجة القلوب والفؤاد إخوتي

الأعضاء: عبد الرحمان، فتح الله، عبد المجيد، محمد ياسين، سعودي، ناصر.

إلى الأصدقاء :زياد شعبان، شهرة، كنزة، نونو، حمادة، يوسف

نذير، مسلم، بوعلام، عبد الجليل، هشام، عماد حويمي ، رياض، بشرى، عادل

بوبكر ، ملين كينة، يوسف، صابر، محمد.....

إلى أزهار الربيع.....عائلي الكريمة

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

الطالب:جمال الدين العموري

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وعرفان

* كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً.. فإن لم تستطع أحب العلماء.. فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

* إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

* اللهم صل وسلم على من شرحت صدره، ووضعت عنه وزره، ورفعت له ذكره، ويسرت أمره، وأجزه عنا خير ما جزيت نبيا على أمته، نشهد أنه بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وجاهد فيك حق الجهاد، فديناه بالأرواح والآباء والأمهات، عليه جل الصلوات، وأعظم

التبريكات. **صلى الله عليه وسلم**

* نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة "بوروية فهيمة" التي أشرفت على مذكري وكانت بمثابة الأستاذة والصديقة في نفس الوقت، أشكرها على رحابة صدرها وروحها الطيبة وملاحظاتها الهامة والبناءة ونرجو أن يوفقها الله إلى ما تريده وأن يجمعنا بها في أعمال أخرى إن شاء الله.

* دون أن ننسى أساتذتنا الكرام أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وأخص بالذكر الأستاذة خان أحلام، أقطي جوهرة، طاهري فاطمة الزهراء، روية عبد السميع، غضبان

حسام، دبابش محمد نجيب، بن جدي وناسة، شين فيروز.... إلخ

* وإلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة بكل الشكر والاحترام والتقدير وإلى كل من ساعدنا على طبع هذه المذكرة وجميع من أعاننا بجهد ووقته في إنجاز وإتمام هذا العمل.

العموري جمال

الدين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة باتيسيم- بالمعير ، وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية الإعتبار الفردي)

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ إجمالي حجمها 74 فردا وزعت عليهم إستبانات تم إسترداد منها 46 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة باتيسيم- بالمعير .

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التأثير المثالي والإعتبار الفردي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء العاملين، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي، الكفاءة، الفعالية.

Abstract

The present study aimed to measure the impact of transformational leadership on the performance of workers in the foundation construction of metal structures manufactured –baticim unit- elmeghaeir. The dimension of transformational leadership included: (idealized influence , Inspirational motivation , Intellectual stimulation, individualized consideration).

A stratified random sample of 74 employees, was chosen on the whole number of questionnaires 46 were valid for statistical analysis.

The study has found a number of results such as:

1. There was a significant effect of transformational leadership on the performance of workers in the foundation construction of metal structures manufactured –baticim unit- elmeghaeir.
2. There was a significant effect in terms of idealized influence and individualized consideration on the performance of workers in the foundation construction of metal structures manufactured –baticim unit- elmeghaeir.

Key words: transformational leadership, the performance of workers , idealized influence, Inspirational motivation , Intellectual stimulation, individualized consideration, efficiency, effectiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	آية قرانية
	الإهداء
	الشكر والعرهان
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ - ط	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
12	المبحث الأول: ماهية القيادة
12	المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها
12	أولاً: تعريف القيادة
13	ثانياً: أهمية القيادة
14	المطلب الثاني: أنماط القيادة ومصادر قوتها
14	أولاً: أنماط القيادة
15	ثانياً: مصادر قوة القيادة
16	المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والرئاسة
18	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
18	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
19	المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات القيادة التحويلية
19	أولاً: عناصر القيادة التحويلية
22	ثانياً: متطلبات القيادة التحويلية
22	المطلب الثالث: تحديات القيادة التحويلية
24	المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي
24	المطلب الأول: تعريف وخصائص القائد التحويلي
24	أولاً: تعريف القائد التحويلي
25	ثانياً: خصائص القائد التحويلي

26	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي
26	المطلب الثالث: أنواع القادة التحويليين
	الفصل الثاني: أداء العاملين والقيادة التحويلية كعامل مؤثر فيه
30	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء البشري
30	أولاً: مفهوم الأداء
30	ثانياً: أداء الموارد البشرية
31	ثالثاً: أهمية أداء المورد البشري
32	المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية
33	المطلب الرابع: أبعاد الأداء البشري
33	أولاً: الكفاءة
36	ثانياً: الفعالية
40	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البشري
40	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
42	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية
43	المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين
43	المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي على أداء العاملين
44	المطلب الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء العاملين
45	المطلب الثالث: تأثير الإستشارة الفكرية على أداء العاملين
46	المطلب الرابع: تأثير اعتبار الفردي على أداء العاملين
	الفصل الثالث: الدراة التطبيقية لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغير
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم
50	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة باتيسيم
50	أولاً: التعريف بالمؤسسة
50	ثانياً: نشاطات المؤسسة
51	ثالثاً: زبائنها
52	المطلب الثاني: مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير محل الدراسة

52	المطلب الثالث: الهيكل التانظيمي لمؤسسة BATICIM
54	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: منهج الدراسة
58	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
58	أولا: البيانات الأولية
59	ثانيا: البيانات الثانوية
59	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
59	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
60	ثانيا: أداة الدراسة
61	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
61	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
62	ثانيا: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
64	ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
66	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
67	أولا: تحليل و تفسير عبارات متغير القيادة التحويلية
73	ثانيا: تحليل وتفسير عبارات متغير أداء العاملين
76	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
82	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
89	قائمة الملاحق
	فهرس الأشكال
	قائمة الجداول

مقدمة

إن منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة ودراية وكفاءة 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 بالتغيرات 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 أداء موردها البشري و أداء المنظمة ككل بشكل مستمر، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بأن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدّة 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 قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء العاملين.

يعتبر الأداء من المفاهيم الواسعة 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.

بناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة أداء العاملين والتعرف على تأثير القيادة التحويلية عليه من خلال صياغة الإشكالية التالية:

ما تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما تأثير التأثير المثالي على أداء العاملين؟
2. ما تأثير التحفيز الإلهامي على أداء العاملين؟
3. ما تأثير الاستشارة الفكرية على أداء العاملين؟
4. ما تأثير الاعتبار الفردي على أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) - المغرب - ولاية الوادي. عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ".

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

أولا/ الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع لدى المنظمات.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وامكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

ثانيا/ الأهمية العملية:

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

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية.
- التعرف على أداء العاملين.
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين.
- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) - المغرب - ولاية الوادي- ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

حدود الدراسة:

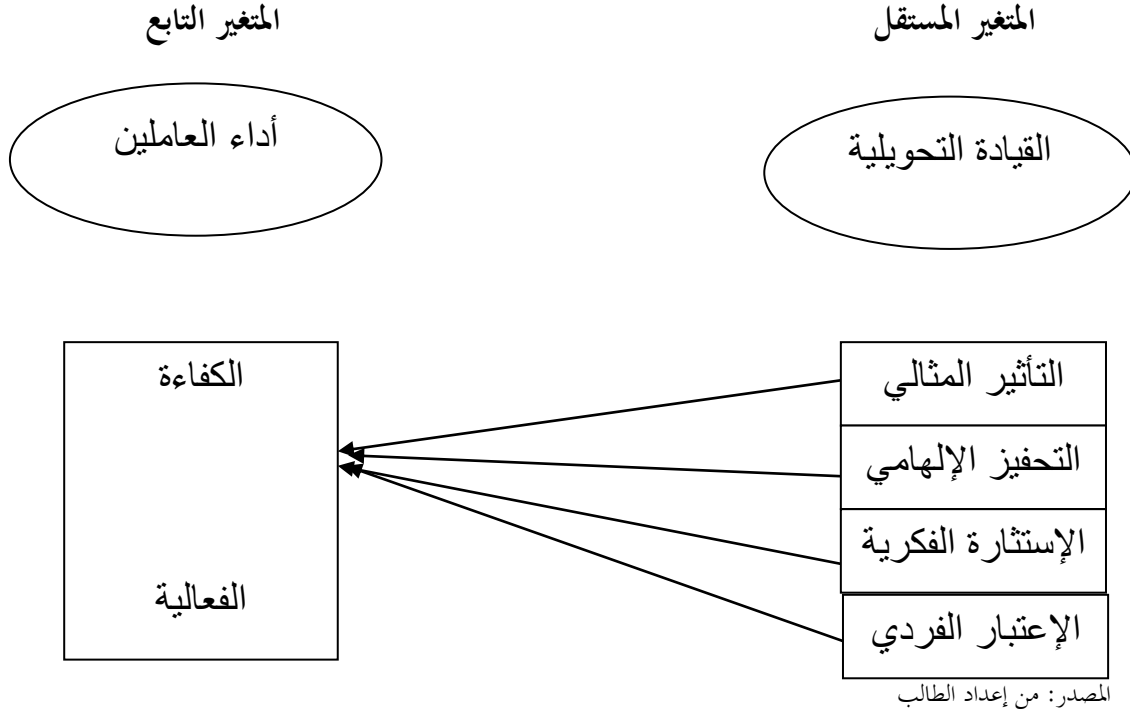
- الحدود الزمنية: خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2018/2019
- الحدود المكانية: مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) - المغرب - ولاية الوادي-
- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين.

منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، ونلاحظ بأن أبعاد القيادة التحويلية تنفرع إلى العناصر التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، ليطم فحص هذا النموذج من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

هيكل الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث قسمنا الفصل الأول الخاص بالإطار النظري للقيادة التحويلية إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية القيادة: تطرقنا فيه إلى تعريف القيادة وأهميتها، وأنماط القيادة ومصادر قوتها، والفرق بين القيادة و الرئاسة، أما المبحث الثاني ماهية القيادة التحويلية، قسمناه إلى إلى ثلاث مطالب تتمثل في مفهوم القيادة التحويلية و عناصر ومتطلبات القيادة التحويلية و التحديات للقيادة التحويلية، أما المبحث الثالث بعنوان ماهية القائد التحويلي، تطرقنا فيه إلى تعريف تعريف وخصائص القائد التحويلي و وظائفه و أخيرا أنواع القائد التحويلي، أما الفصل الثاني بعنوان أداء العاملين و القيادة التحويلية كعامل مؤثر فيه، قسمناه إلى ثلاث مباحث الاول بعنوان ماهية أداء الموارد البشرية حيث قسم إلى أربع مطالب، الأول مفهوم وأهمية المورد البشري، الثاني عناصر أداء الموارد البشرية، أما الثالث بعنوان محددات أداء المورد البشري، وأخيرا أبعاد أداء المورد البشري. والثاني بعنوان ماهية تقييم الأداء البشري قسم إلى إلى ثلاث مطالب، الأول

بعنوان مفهوم أداء المورد البشري، المطلب الثاني بعنوان أهمية تقييم أداء الموارد البشرية وأخيرا المطلب الثالث بعنوان مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية. أما المبحث الثالث تحت عنوان القيادة التحويلية و تأثيرها على أداء العاملين، قسم إلى أربع مطالب ، الأول بعنوان تأثير التأثير المثالي على أداء العاملين، المطلب الثاني بعنوان تأثير التحفيز الإلهامي على أداء العاملين، أما المطلب الثالث تحت عنوان تأثير الإستشارة الفكرية على أداء العاملين وأخيرا المطلب الرابع تأثير الإعتبار الفردي على أداء العاملين.

بالنسبة للفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين من وجهة نظر عمال مؤسسة باتيسيم بالمغرب.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام بها الباحث بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

أولا/ الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين:

حظي هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث والدراسات بهدف تطوير وتحسين أداء العاملين، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع:

الدراسة الأولى: الياس سالم، بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري**، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -erefa- بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كليو العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة كل من الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر الثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن الاميز عن أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: دراسة زياد مفيد القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 38 فقرة لجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 88 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل المسار واختبار t.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

- يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$.
- يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، مشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$.
- يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب، التعيين، نظم التعويضات، التدريب، التطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$.

الدراسة الثالثة: تركي دهمان البرازي (2012) بعنوان: أثر سلسلة التوريد على أداء العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة التوريد على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية البالغ عددها 27 شركة، فكانت عينة الدراسة 89 مدير يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليلاً لانحدار الخطي المتعدد وتحليلاً لانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود تأثير لسلسلة التوريد على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- وجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

- وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
- وجود تأثير للعلاقة مع الزبائن على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

الدراسة الرابعة: دراسة أكرم محمد الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين (2012) بعنوان: " أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط) مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي من المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وأجري البحث في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء 82 من القيادات الإدارية، والمتمثلة في (عمداء كليات، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام)، وتم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية، منها معامل الارتباط Spearman واختبار t واستخدام R^2 .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي؛
- وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

الدراسة الأولى: دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ماهي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدروءاء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكونت من 50 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل. تم استرداد 45 استبيان من الاستبانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.6%.
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنواتالخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسة الثانية: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع 489 إستبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليلاً لبيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليلاً لانحدار البسيط وتحليلاً لانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثيرالمثالي، التحفيز، الاعتباريةالفردية، الاستشارةالعقلية، التمكين) في شركات التأمين كان مرتفعاً؛
- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً؛
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

الدراسة الثالثة: دراسة فضيلة سلمان دود (2012) بعنوان: النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 20، الفصل الثالث لسنة 2012، جامعة بغداد.

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة

للضرائب، ثم استخدام استبانة مكونة من 49 سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام 47 استمارة.

من خلال النتائج تبين أن :

- هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات؛
- حظي أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إل ظهور نتائج ايجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له؛
- تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.

الدراسة الرابعة: دراسة نهاية التلبياني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد4، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفكرية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

- هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة 64.09%، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة 65.89%، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة 62.50%؛ وأن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها 63.81%.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

التحويلية

تمهيد:

تعد القيادة واحدة من أكبر الإحتياجات في عصرنا الحالي، وليس أي نوع من أنواع القيادة ولكن القيادة التحويلية التي تتمثل بالسلوك الإبداعي على وجه التحديد، وتمثل القيادة عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، هذا ما أدى إلى الإعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المؤسسة.

والقيادة في المؤسسة تقوم على أساس الدور الذي يقوم به القائد من خلال خبراته وقدراته على توجيه العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة، وللتعرف عليها سنتطرق لها بشيء من التفصيل في هذا الفصل وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي.

المبحث الأول: ماهية القيادة

القيادة تعتبر من أهم الوظائف التي يمارسها المسؤول أو المدير، وهي الأداة التي نقلت الإدارة من حالة السكون إلى حالة الحركة، لذلك سنعرض في هذا المبحث إلى تعريف القيادة وأهميتها وأنواعها ومصادرها ونظرياتها واتجاهاتها.

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

أولاً: تعريف القيادة

مفهوم القيادة في اللغة:

من الفعل قاد والقائد من يقود فريقاً من الناس وقاد الجيش (أو الرهط من الناس) قيادة أي كان رئيساً وعليه أن يدير شؤونه ويوجهه.¹

مفهوم القيادة في الإصطلاحاً :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء علماء كانوا أو قادة ظهرو في التاريخ، لذلك لا يوجد تعريف موحد للقيادة بل هناك تعريفات عديدة نلخص أبرزها فيما يلي:

❖ عرفها Kahn " هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".²

وهنا نجد أن الباحث إعتبر القيادة مهارة يتم من خلالها التأثير على المرؤوسين.

❖ " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثرو على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطو به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد".³

1- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص

القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص15

2- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص533.

3 - محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص18.

في هذا التعريف نرى أن الباحث عرف القيادة بأنها تحمل مسؤولية إتجاه المجموعة.

❖ " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹

الملاحظ من هذا التعريف أن القيادة تعمل على تنمية القدرة على مشاكل الآخرين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم وإستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

❖ كما عرفها الدكتور عيسى " قدرة يتميز بيها فريق من الناس ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه وتعرف هذه الولاية بتعبير إصطلاحي يقال له سلطة".²

وهذا التعريف جاء معيياً في نظر الفقه حيث ربط تعريف القيادة في هذا العنصر بالسلطة الرسمية.

❖ أما Northouse فقد رأى أن "القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

القيادة حسبها لها أربع مكونات وهي: القيادة عبارة عن عملية، تتضمن التأثير، تحدث في جماعة، تتضمن تحقيق الهدف.³

ومن خلال التعاريف السابقة نقترح تعريفاً شاملاً للقيادة بأنها " قدرة التأثير على الآخرين سواء أفراد أو جماعات في قيمهم أفكارهم سلوكهم والقدرة على توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لإحداث التغيير في أساليب وإجراءات العمل".

ثانياً: أهمية القيادة

القيادة هي الأساس الذي يحدد في ضوءه نجاح أي إداري، ويمكن تحديد أهم الأسباب التي تكتسب منها

القيادة أهميتها في النقاط التالية:

- 1- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

1- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، 18.

2- مصطفى أبو زيد الفهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص502.

3 -Nourthse ,P2012 :Leadership theory and practice ,5th ed,SAGE Publication Inc ,united stat of America.

- 4- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- 5- كسب تعاون وتفاهم أفراد المجموعة وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقهم للأهداف الشخصية.
- 6- تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة، وإمكانيات وإحتياجات المؤسسة التي ينتمون إليها وبذلك ترفع الروح المعنوية للجماعة.
- 7- إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه على التفاهم المتبادل ومواجهة المشاكل التي تترتب علة تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.¹
- المطلب الثاني: أنماط القيادة ومصادر قوتها.**

أولا/ أنماط القيادة:

من خلال الإطلاع على ماتم ذكره بخصوص أنماط القيادة تبين أن في البداية كانت هناك ثلاث أنماط قام مجموعة من الباحثين بتوضيحها على رأسهم السكارنة و وجاد الرب والعجمي، ومن هذه الأنماط القيادية مايلي:

- القيادة الدكتاتورية:

تأخذ هذه القيادة إتجاها إستبداديا وتسلطيا، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع، والقائد فيها يحدد بنفسه سياسة العمل كليا ويملي خطواته وأوجه النشاط، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ويعطي أوامر تعارض غالبا رأي الجماعة، يقلل الإتصال مع أعضائه، والأفراد ينفذون الخطوات خطوة بخطوة، وإذا ترك القائد مكانه تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى إنحلال الجماعة.

- القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النوع على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ تفويض السلطة إلى الآخرين، فيها نجد أن القائد يشجع الأفراد المتنافسة على التعاون و العمل في جماعات، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم حرية توزيع العمل، يكونون أكثر تماسك وترابطا، وروحهم المعنوية عادة تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد العمل يستمر العمل والنشاط.

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص21.

– القيادة الفوضوية:

يقوم هذا النوع على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يخول لكل فرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، يكون فيها القائد محايدا لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشتركة.¹

ونظرا للتغيرات والتطورات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمات حتمت إلى ضرورة وجود أنماط قيادية تعمل على التطور والتغير والتجديد، وبالتالي تم إضافة أنواع أخرى جديدة وهي:

– القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تسعى إلى التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي هنا يسعى إلى إحداث تغيرات إيجابية من خلال بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير الأنظمة القائمة وجعلها تتلائم وهذه الرؤية وكذلك دفع التابعين زخلق الشعور لديهم بأهمية عملهم والولاء والانتماء للمؤسسة، مما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للمؤسسة مرتبة أعلى من مصالحهم الخاصة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وحل المشكلات التي تواجههم.

– القيادة التبادلية:

فيها يمارس القائد عملية تبادل بين المؤسسة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملا وإنجازا والمؤسسة تقدم الحوافز مثل الكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب، هنا القائد يقوم على أساس توضيح ما هو مطلوب من التابعين والتعاطف مع حاجاتهم و رغبتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم، وبذلك فإن نمط القيادة التبادلية يقوم على بعدين أساسيين هما الإهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، والبعد الثاني هو مراعات حاجات وربات الأفراد.²

ثانيا/ مصادر قوة القيادة:

قد تتوفر للقائد مهارات قيادية ومحفزات لكن لا تمكن القائد من التعامل مع موقف معين، حيث أن إفتقار هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية، ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد

1- العجمي محمد، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص125.

2 -cherry ,K 2019,Psycholog-about.com ,22-01-2019.am

تحقيقها، ولا بد للقائد الفعال من إمتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وقد قسمت مصادر القيادة إلى قسمين:

❖ : قوة أو نفوذ المنصب: وتتضمن

- قوة الحافز أو المكافئة: مقدرة القائد على إعطا العاملين الحوافز المادية والمعنوية، في الوقت المناسب لكي يكون لها الأثر الإيجابي.
- قوة الجزاء أو العقاب: مقدرة القائد على توقيع الجزاءات للعاملين في الوقت المناسب حتى لا ينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين وإنتاجيتهم .
- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم، فذلك يتمتع بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره.

❖ : قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته

- القوة المستمدة من المعرفة السابقة: فرض سيطرته من خلال خبراته ومهاراته فيصاغ الافراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.
- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الافراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره.¹

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والرئاسة

توجد فروقات جوهرية بين القيادة والرئاسة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تستند القيادة على قوة القيادة، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفها النظام الرسمي للرئيس.
- القيادة تظهر من الجماعة، أما الرئاسة واجبة على الجماعة.
- القيادة تعمل على مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية روتينية منتظمة دائما.

1- يوسف عبد عطية، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 26.

- مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد.
- ليس كل رئيس قائد، وإنما بالضرورة كل قائد رئيس، فالقائد يولد يحمل بالفطرة صفات القائد ولكن الرئيس عليه أن يكتسب هذه الصفات.¹

الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين القائد والمدير

وجهة النظر	القائد	المدير	القائد	المدير
اليابانية	يبدأ التغيير	يدير التغيير	مطور للخيارات	محدود الخيارات
	المخاطرة	الحماية	ثوري وإنقلابي	محافظ
	أهداف بعيدة المدى	أهداف قصيرة المدى	مندفع	هادئ
الصينية	إستراتيجي	تشغيلي	متوسع في الإتصال	محدد في الإتصال
	روحي	عملي	يصنع لفكرة	يعمل على فكرة سابقة
	شمولي	محدد	القائد يختار المدير	يرفع تقرير للقائد
البريطانية	يعظم	يصغر	يبتكر ويبدع	يتبع
	يقول غدا	يقول اليوم	حدسي	منطقي
	يفكر الصندوق	خارج تفكير محدود	علمي	وطني

المصدر: د يوسف عبد عطية، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

1- الغامدي جمعان بن خلف جمعان، ممارسة مديري مدار التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوات، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 10-11.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

التغيرات الحاصلة في المحيط جعلت الباحثين يلجؤون إلى إيجاد أسلوب قيادي جديد يضمن للمنظمات الديمومة والإستمرار، وهذا النمط يعرف بالقيادة التحويلية فسوف نعرض في هذا المبحث مفهومها وعناصرها، ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في سان العرب على النحو التالي: حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء زال عنه إلى غيره وتغير من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغيراً ويكون تحولاً.¹

أما في الاصطلاح:

هناك عدة تعاريف للقيادة التحويلية لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لها لتنوع الآراء وإختلاف الفلسفيات ومن هذه التعاريف نذكر مايلي:

❖ عرف بيرنز (burns) القيادة التحويلية "بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة".²

هنا نظر للقيادة التحويلية بأنها عملية التأثير في قيم المرؤوسين .

❖ القيادة التحويلية حسب Bass تشير " إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية من خلال التأثير المثالي والإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا القائد مستوى الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الإهتمام والإنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الرفاه للجميع وللمؤسسة".³

الباحث هنا تحدث على أبعاد القيادة التحويلية وكيف يتم إستغلالها لتحقيق الأهداف.

1- المعجم الوسيط، القاهرة - مصر، مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 209.

2-Burns,Jm,Leaderchip,Harper,New,1978,pg20.

3-Bass,B,Two decades of reserch and development in transformational leaderchip,european jornal of work and organizational psychology,1999,8,pp9-32.

❖ تعرف كذلك القيادة التحويلية على أنها "القيادة التي تهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل، تقوم بوضع القيم وتركز تطوير الرؤية كما تعمل على تطوير أنظمة عمل جديدة بدل الإعتماد على الأنظمة السائدة، ويقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية أكبر للمرؤوسين من أجل تطوير أداء المؤسسة".¹

القيادة حسب الباحث هنا تعمل من أجل تحقيق الأهداف من خلال وضع رؤية جديدة وإلزام التابعين بتنفيذها للإرتقاء بأداء المؤسسة.

ومن تلك التعاريف نستنتج أن القيادة التحويلية "هي القيادة التي تملك قدرة خارقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل مايمكن لصالح المؤسسة والإرتقاء بالأداء وتحقيق ماكن مسطرا له".

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات القيادة التحويلية

أولا/ عناصر القيادة التحويلية:

حدد باس وأفوليو أربع عناصر للقيادة التحويلية وشددو على أن هذه العناصر غير محدودة، ولا يقتصر على المستوى الإداري الأعلى بل يكون في كل المستويات الإدارية وهي على النحو التالي:

1- الإعتبار الفردي (الإهتمام بالمشاعر الفردية):

ويقصد بها مدى إهتمام القائد بالعاملين على المستوى الفردي وإحترامهم، من خلال مراعات الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الإهتمام والتشجيع، كما يهتم بتدريبتهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة له إذ يلعب القائد هنا دور المدرب و المستشار حتى يساعد التابعين في أن يحققو ذاتهم وتجد القادة هنا ينصتون بعناية لأتباعهم.

ويرى Kirk Bridge أن هناك عدة مؤشرات للإعتبارات الفردية: وهي إدراك الإختلافات بين الأفراد و الإستماع الجيد للتابعين و تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر و الترويج لفكر التطوير الذاتي.²

1- H Sigh ,organizational behavior, VK,publications,Indai,2010,p277.

2- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الأزهرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2010، ص18.

2- الإستشارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على إستشارة جهود التابعين الفكرية والتحليلية، لتكون جهود إبداعية خلاقة، وقدرته ورغبته في جعل العاملين يتصدون للمشاكل القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر للصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية وهذا يشجع الابداع، والقادة التحويليون هم الذين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة وتنمية التعبير لها وبالتالي فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفيذ بالإلتزام الكامل من قبل التابعين.

فالقائد التحويلي يثير الأفكار الجديدة ويشجعون التابعين على حلها بطرق خلاقة تحقق الاهداف.¹

3-الحفز الالهامي:

هذا البعد يركز على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وإستشارة روح الفريق من خلال الحماسة، حيث أن تلك السلوكيات تعمل على إضاح التوقعات للتابعين وتدفعهم للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة و الأهداف والرؤى المشتركة، وهو كذلك قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

إن القائد الذي يعتمد على الحفز الالهامي له القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة الممارسون للحفز يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلوم من أجلها وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط له.²

4-التأثير المثالي (الكارزمي):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر للقادة كنماذج للدور، ويمثل جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني للعمل للمرؤوسين .

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الاخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الإرتقاء بقيم المرؤوسين .

1- عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طاهة عبد الله، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، الأردن ، 2009، ص29.

2- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، العراق، 2011، ص57.

تتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، يقوم هذا البعد على أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذجاً لتابعهم، فالقائد التحويلي يحضى بإعجاب وإحتراماً لتابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من قبل القائد وتقديم إحتياجات التابعين قبل إحتياجاته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.¹

جدول رقم(2): يوضح السمات المصاحبة لابعاد القيادة

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي	- الرؤية - الاحترام - الصدق - الثقة - التكامل - القوة - مشاركة المخاطر
الحفز الالهامي	- الحماس - الرؤية - الاتصالات - النصح والاقناع - الالتزام بالاهداف
الاستشارة الفكرية	- العقلانية - الابداع - حل المشاكل - التعزيز
الاعتبار الفردي	- الاهتمام الشخصي - الاستماع - المتابعة - المساوات - التمكين

المصدر: أحمد صادق، محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الأزهرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2010.

1- أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 16.

ثانيا/ متطلبات القيادة التحويلية :

لبناء القيادة التحويلية يجب تحقق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد التحويلي، حتى يقوم بما هو متوقع منه، ومن هذه المتطلبات نذكر مايلي¹ :

- الوعي الذاتي والقدرة على إدراك الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.
- إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الإتصال بما يخدم المؤسسة.
- تطوير وتدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.
- القدرة على وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية للمؤسسة والإلتزام بها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على المبادرة والإبتكار و الأبداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطور الإداري.
- القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفعالية وجودة عالية.
- تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

المطلب الثالث: تحديات القيادة التحويلية: تتمثل في:²

التقدم العلمي والتطور التقني والتحولت العالمية فرضت على القيادة التحويلية العديد من التحديات، التي أوجبت على القادة التحويليين مواجهتها بحكمة وبعيد نظر واسع، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي :

1- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والإتصال غلى ان اصبح العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الغتصالات والمعاملات المالية و التجارية

²- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص23.

¹- المرجع نفسه، ص39.

والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية، لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لإستعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، أن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة وتخفيض التكاليف وإستثمار الأموال المعطلة.

2- المنافسة: المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات التي تسعى على السيطرة على أكبر حصة سوقية من خلال تخفيض تكاليفها أن يقوم قادتها التحويلين للتغلب على حدة المنافسة العمل على الإحتفاظ بموقعها وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل المتغيرات والتحديات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

3- القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك من التحديات العالمية التي تواجه القيادات التحويلية، هنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والإزدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، ومن هنا بدا القادة الإداريون التحويلون يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

5- التحديات التكنولوجية: تعد التكنولوجيا من بين أبرز التحديات التي تواجه القيادات الادارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الالات والتقنيات واستخدامها الامثل وتوظيفها لتطوير الانتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الادارية التحويلية تدرك بان التطور التكنولوجي احد مفاتيح البقاء والاستمرارية، فالتحديات التكنولوجية تاتر على اساليب وطرق الادارة وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المطبقة في المنظمة.

6- اتخاذ القرار في عالم متغير: الشيء الثابت أن المحيط يتسم بالتغير وعدم الثبات والإستقرار، وبالتالي إتخاذ القرار فيه يعتبر تحدي، ويقف ذلك على مدى قدرة القادة في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة وإستراتيجية

ملائمة، والتحدي لا يقف فقط على إتخاذ القرار وإنما على توافق القرار أيضا مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة.

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

هدف القائد دائما هو إحداث تغييرات إيجابية لطرق العمل من أجل تحسين الأداء، وذلك لمواكبة التغييرات البيئية وتحويل المؤسسة نحو الأفضل، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف وخصائص القائد التحويلي وكذلك إلى وظائف وأنواع القائد التحويلي.

المطلب الأول: تعريف وخصائص القائد التحويلي

أولا: تعريف القائد التحويلي

القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الإدارة ومن مفاهيمها مايلي:

❖ يمكن تعريف القائد على أنه "ذلك الشخص الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".¹

هنا الباحث عرف القائد التحويلي على أنه ذلك الشخص الذي يرفع مستوى التابعين له .

❖ القائد التحويلي هو "هو شخص لديه رؤية مستقبلية خاصة وصاحب رسالة يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر أنه صاحبها وأحيانا يشعر أن وظيفته تدير بالمعنى ويستخدم الرموز ويشجع على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة".²

من هذا التعريف نرى أن القائد التحويلي هو الذي يملك رؤية ورسالة جديدة وتعتبر من أهدافه الخاصة.

❖ كذلك عرف (James) القائد التحويلي بأنه "الشخص الذي يتمكن من إرشاد الرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس بإتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية أيضا".³

1- إبراهيم بن جامع، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر، 2009، ص122.

2- سيد الهواري، القادة صناع التغيير، دار الجيل، مصر، 2005، ص77.

3- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة عامة في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 08، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص13.

القائد التحويلي حسب ذلك الشخص الذي يحدث تغيير سواء كان في البيئة الخارجي أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف".

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن: القائد التحويلي هو الذي لديه قدرة على التأثير على مرؤوسيه، حيث يجعل من الأفراد يضحون بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المؤسسة العليا، حيث يغير إدراكهم، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات بطرق جديدة .

ثانيا: خصائص القائد التحويلي

هناك عدة خصائص للقائد التحويلي نذكر منها مايلي:

-الثقة في النفس: وهي تشير إلى إعتداد القائد برأيه وقدراته الشخصية، زيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.

-البصيرة والرؤية: القائد يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثابتة للمستقبل وللأمور من حوله.

-الرغبة في التغيير: يتميز القادة بأنهم محبين للتغيير بل أن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير.

-الحساسية للموقف: يتميز هؤلاء القادة بأهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة للموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات .

-الحساسية لمشاعر المرؤوسين: القائد قادر على الإستماع للمرؤوسين، وتقديم الدعم والنصيحة، ويتم ذلك بنظام راق للإتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات .

-قدرة عالية على تحديدالمشاكل وكيفية حلها: القائد يناقش مشاكل العمل مع المرؤوسين ويقوم بتعريفها، ثم عرض طرق الحل وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المؤسسة.

-إثارة حماس ودافعية المرؤوسين: القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال إستخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة، وإستخدام شعارات قوية وأنظمة حوافز ترضي المرؤوسين، والأهم القدرة العالية على الإحتفاظ بمرؤوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة.¹

1- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط4، مصر - الإسكندرية، 2009، ص318.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

- القيادة التحويلية ترتبط بمفهوم التغيير والرؤية والإبداع وتحمل المخاطرة، حيث ويرى (السكارنة) أن القادة التحويليين لأجل بلوغهم أهداف يمارسون عدة مهام منها¹:
- إدراك الحاجة للتغيير: هنا يجب على القائد الإقتناع بوجود حاجة للتغيير، وأن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معيقات التغيير.
 - تحديد الرؤية: إن يوضح القائد للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعى إلى بلوغه.
 - إيصال الرؤية للمرؤوسين: ويكون ذلك بطريقة مقنعة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.
 - تطبيق الرؤية: إذ يتطلب ذلك كسب إحترام وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتطبيق الرؤية، والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.
 - رفع إلتزام العاملين نحو إتجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، ويطبقتها على نفسه، تصبح مهمته زيادة إلتزام أتباعه بها.

المطلب الثالث: أنواع القادة التحويليين

- هدف القائد التحويلي بشكل أساسي هو إحداث تغيير جذري في المؤسسة، وكذلك في قيم وإتجاهات المرؤوسين¹ وهنا يصبح قائد تحويلي فعال. قام (BURNS) بالترقية بين نوعين من القادة :
- 1- القائد التحويلي المصلح: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الإتجاهات الحالية للمرؤوسين المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمؤسسة وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام المعارضة للتغيير.
 - 2- القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المؤسسة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير و لي إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي كلياً.²

¹ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 22.

1- السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 422.

خلاصة الفصل:

الكثير من الباحثين في جانب التسيير أعطو مساحة كبيرة من بحوثهم للقيادة نظرا لأهميتها، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم القيادة من خلال مناهج معينة ومبادئ خاصة.

فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما حولنا إبرازه من خلال نظريات القيادة فالنظرية الموقفية تتحدث عن قدرة القائد على مواجهة المواقف الصعبة، في حين نظرية الرجل العظيم تقول بأن القادة لهم صفات تميزهم عن غيرهم، أما نظرية السمات تعتمد على المواصفات الفكرية والجسدية التي يجب توفرها في القائد الفعال، والنظرية التفاعلية تحدثت على وجود تفاعل بين النظريات السابقة.

ويوجد إختلاف بين الباحثين في الخصائص الواجب توفرها في القائد الجيد، حاول بعضهم علاج هذا الإختلاف من خلال القيادة التحويلية التي لها قدرة على التواصل بين القائد والمقتاد وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح أهداف المؤسسة، فنجاح القيادة التحويلية مرتبط بالقائد ومواصفاته الأخلاقية والسلوكية والمعرفية التي على القائد الإتصاف بها للإرتقاء بأداء المؤسسة نحو الأفضل.

الفصل الثاني

أداء العاملين والقيادة

التحويلية كعامل مؤثر فيه

تمهيد:

تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر بإعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة إستثمار مريح للغاية، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصار جهدها من أجل إستقطاب أحسن المهارات البشرية وإختيارها وتعيينها وتكوينها.

و يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الإستغناء عن الأفراد في المؤسسة وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها والوصول إلى إرضائها.

وتحسين أدائها من خلال أولا تقييم أداء المورد البشري بمختلف طرق التقييم وحسب نوع كل مؤسسة بالإضافة إلى تقييم العاملين أنفسهم، من أجل معرفة أوجه القصور لتفاديها أو تحسين أدائهم الحالي ومكافأة المتميزين من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية كما يعتبر التصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها العامل كالحضور للعمل والإنتظام فيه و إتصاله برئيسه ودرجة إستجابة لتوجهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله وتفاعله مع زملائه في العمل وإستخدامه للأدوات والألات والإمكانيات التي تتيحها المؤسسة له.

وسيتم في هذا الفصل تناول ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء نقطة هامة من حيث الدراسة والفهم وهو مانعروضه في هذا المبحث لمفهوم اداء الموارد البشرية، حيث يمثل اداء الموارد البشرية في المنظمات عنصرا مهما بإعتباره المحرك لهذا الأخير كما يمثل المقياس الذي يعتمد للحكم على فاعلية الأفراد في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء البشري.

لم يتمكن الباحثون من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح المستخدمة للدلالة على الأداء عموما وأداء المورد البشري خصوصا.

أولا/ مفهوم الأداء:

❖ قام يوكولاس بتعريف الأداء على أنه ناتج للسلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاج السلوك فهي النتائج التي نتجت من ذلك السلوك، كما يمكن القول أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تتحقق معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز من ناحية أخرى.¹

❖ يعرف أيضا بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²

❖ وهناك من يرى بأن الأداء "قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الرئيسي، ومدى قدرتها على إستغلال مواردها المختلفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، مما يكسبها ميزة تمكنها من الإستمرار في نشاطها والبقاء في ظل المنافسة".³

ثانيا/ مفهوم أداء الموارد البشرية:

تعددت التعاريف لأداء الموارد البشرية نذكر منها.

❖ عرف أداء المورد البشري على أنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".⁴

1- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003، ص14.

2- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004، ص44.

3- علقه محمد وآخرون، التدريب الإداري الموجه للأداء، الطبعة الثانية، منشورات المؤسسة العربية الإدارية، مصر، 2012، ص27.

4- مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص41.

- ❖ وعرف على أنه "أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم".¹
 - ❖ يعرف أيضا على أنه "السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".²
 - ❖ عرف عاشور الأداء بأنه "بأن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة إليها".³
- من التعاريف السابقة نستنتج أداء الموارد البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

ثالثا/ أهمية أداء المورد البشري:

يمكن القول أن المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي:⁴

- ✓ يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ✓ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى إهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ✓ يرتبط الأداء بالحاجة للإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

1- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص63.

2- ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2007، ص94.

3- أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت - لبنان، 1983، ص17.

4- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45.

المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها ولذلك تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتمثل عناصر الأداء في:¹

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتمثل في المعارف العامة و المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

يضيف بعض الكتاب إلى وجود عناصر أخرى للأداء تتمثل في :

1- غايات الموظف: تعني مالدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للمؤسسة وهيكلها وأهدافها ومواردها والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية تتمثل في بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الإقتصادية، السياسة، التكنولوجيا، القانونية، الإجتماعية).

1 - كزلاء مينة، أثر التكوين في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي)، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم إقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013، صص 15 - 16.

المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

إعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، و من أهم هذه المحددات نذكر:¹

1. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.²

3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.³

المطلب الرابع: أبعاد الأداء البشري:

تعددت الدراسات بشأن أبعاد الأداء البشري، ولكن من أهمها تلك التي تحصر هذه الأبعاد في الكفاءة والفعالية كبعدين أساسيين، وهما اللذان إعتدناهما في دراستنا.

أولاً/ الكفاءة L'efficience

لقد حظي موضوع الكفاءة في المنظمات باهتمام كبير من طرف الباحثين، حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى سنة 1771 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال كما تطرق إليها أيضاً Charles Boblige في كتابه "اقتصاد الآلات والمنتجات" سنة 1832.

1- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP - منطقة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 - 2007، ص 11.

2- محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوتو تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009، ص 87.

3- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين، 2009، ص 38.

أما الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع فوجد دراسة Raffell سنة 1957 التي أجراها على الإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسة التي قام بها leibenstein سنة 1911 سميت الكفاءة (X).¹ كذلك الدراسة التي قام بها كل من Youtopoulos & Wlau في خمس ولايات هندية وتركزت حول الصناعات الزراعية خلال الفترة 1975-1997.

إذن الكفاءة ببساطة هي: "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة".²

فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالإستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق إستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء.³

والكفاءة تحسب بالعلاقة التالية:⁴

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المخطط}}$$

- 1 - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006 - 2007، ص62.
- 2 - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص131.
- 3 - أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمركز مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص67.
- 4 - نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات -التغير التقني- العمل وأرس المال، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، ص55.

مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

أ- مؤشرات "معايير" مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:¹

- المقاييس الكلية للكفاءة: حيثي أخذ هذا المعيار بعين الإعتبار مجموع المدخلات "عناصر الإنتاج" ومجموع مخرجات النشاط "الإنتاج" ويتطلب استخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج. تستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة أو خط من خطوط الإنتاج المعتمدة، وتعطى بالعلاقة التالية: الكفاءة الكلية تساوي إلى مجموع المخرجات "الإنتاج" على مجموع المدخلات "عوامل الإنتاج".

- المقاييس الجزئية للكفاءة: إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية للمؤسسة هي في الواقع محصلة لكفاءات كل فرع من فروع النشاط، مثل عمليات الإنتاج والتسويق الأفراد.... إلخ.

- المقاييس النوعية للكفاءة: حيث يهتم هذا المعيار بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى وتقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس إدخال السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل أو عنصر إنتاجي واحد، وحسب هذا المعيار تقاس الكفاءة الإنتاجية كالتالي: الكفاءة النوعية تساوي مجموع المخرجات "بالكم أو القيمة" على عامل من عوامل الإنتاج "بالكم أو النوعية".

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب- مؤشرات "معايير" غير مباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:²

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

1 - خليل محمد محسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002، ص 33.

2 - المرجع نفسه، ص 330.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

ثانياً: الفعالية " l'efficacité " :

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلاً: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضا العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها.¹

فالفعالية إذن تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها حيث عرف Khmakhem الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة".

الفعالية = المخرجات المحققة / المخرجات المسطرة

قد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة الأنظمة وعلى رأسها Bennis وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات، والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل، الأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل.

إن المؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة؛ فقد عرف بولموت Pol mott المنظمات الفعالة بأنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر

1 - يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجازنري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 121.

وبنوعية أجود". وتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المؤسسة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات).

فقد عرفها كل من يوشتمان وسيشور Yuchtman & seashore بأنها: "قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيعتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فلي سلك لأبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المؤسسة.

❖ مؤشرات الفعالية:

إن الحكم على فعالية المؤسسة يعتمد على مؤشرين هما المؤشر الداخلي والمؤشر الخارجي ويمكن توضيحهما كما يلي:
¹ **المؤشر الداخلي:** يعتبر أهم الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها، نذكر ما يلي:

المهارات الاجتماعية للمدير المسندة في علاقاته مع مرؤوسيه وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر إلى العمل.

المهارات العلمية العالية والتميزة التي يتميز بها المدير وكذا العاملون.

التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كالألامركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم.

المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد ولائهم للمؤسسة

تنمية وتأهيل المورد البشري في تطوير القدرات، والمهارات لدى الفرد العامل الذي هو من أهم أصول المؤسسة.

1 - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، 2011 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 51.

المؤشر الخارجي: يتمثل في مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط به المؤسسة بمختلف جوانبه والتي تعطي حكماً على مدى فعالية المؤسسة، من بينها:

السلع والخدمات حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين.

الجودة إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة.

باستمرار تركز على الجودة بدل السعر، لذلك ان لازماً عليها التحسين المستمر لمنتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية.

-تحقيق الأرباح حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق، لذا تسعى دائماً إلى تحقيق الربح كهدف أساسي.

-القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهةها.

-التطور والنمو عن طريق إدخال التكنولوجيات الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

-عند التأمل في هذه المؤشرات نجد أنها متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، كما أن تحقيق عنصر معين قد يساهم في تحقيق الآخر.

-كما أرينا أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان في المؤسسة، لأن استقرار وبقاء المؤسسة ونجاحها يبقى مرهوناً بمدى تحقيق لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، حيث أن الأداء :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

جدول رقم (03): يوضح نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

	فعال	غير فعال	الفعالية الكفاءة
	3	1	كفاء
	4	2	غير كفاء

1. المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006 - 2007.

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي:

-الحالة 1: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

-الحالة 2: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا، لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

-الحالة 3: تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

-الحالة 4: تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهضة لذا وجب ترشيد استخدامها.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البشري

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة, وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها لإدارة شؤون الموظفين خاصة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر من بينها:

- **التعريف الأول:** يعرف (الكيسي) تقييم الأداء على أنه “العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.”
 - **التعريف الثاني:** كما عرف (عاني) تقييم الأداء بأنه “ العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات المل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم”¹
 - **التعريف الثالث:** يعرف أيضا على أنه “ تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته, وأحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة, فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط, ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.”²
 - **التعريف الرابع:** تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل, فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أداء بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.³
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على أن تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

1- عبده حمد محمد الجساسي, أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان, رسالة ماجستير, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, عمان, 2010/2011, ص10.

2- رواية محمد حسن, إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية, النار الجامعية, مصر, 2004, ص208.

3- مصطفى محمد أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2004, ص328.

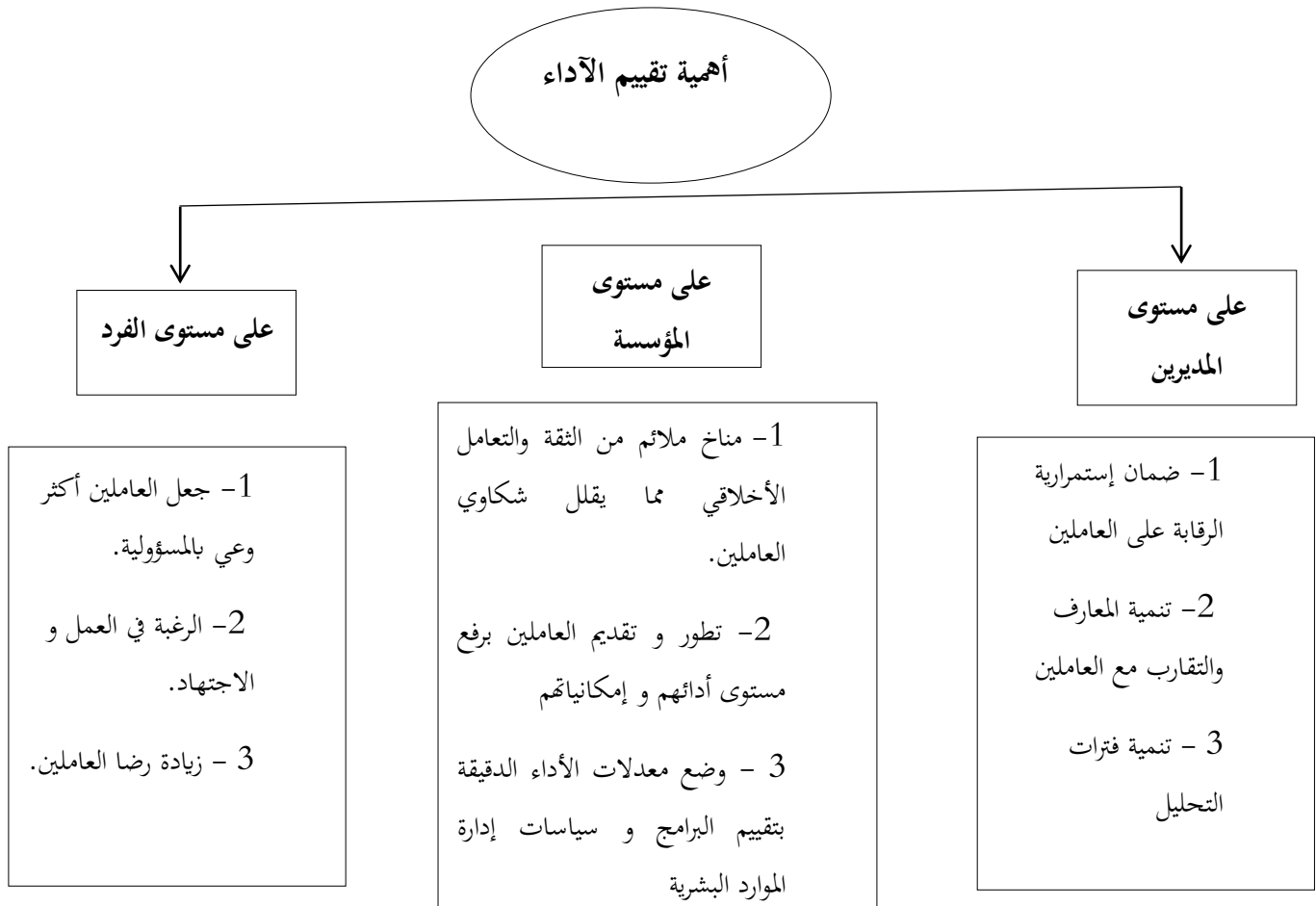
المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتجسد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: ¹

- تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.
- تحديد الإمكانيات المتوقع إستغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته.
- تساعد في تخطيط القوى الكاملة.

كما أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهمية تقييم الأداء البشري.



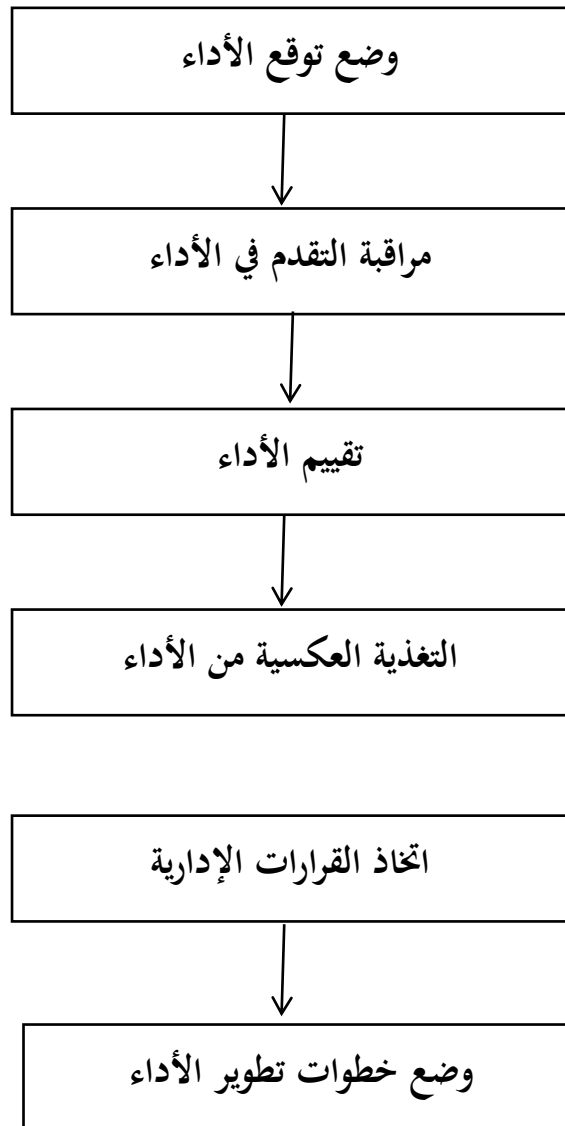
المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص. 218، (بتصرف).

1 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة كوابل -بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، 2005 - 2006، ص03.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما, ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة, وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (02): عملية تقييم الأداء الموارد البشرية



المصدر: الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص38.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين

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

في هذا المبحث سنحاول تحديد تأثير كل من التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية على أداء العاملين.

المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي على أداء العاملين

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

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المؤسسة لتحقيق أهدافها وأغراضها. فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المؤسسة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المؤسسة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين¹، ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، وبذلك يتعايش

1- محمد إبراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص36.

العاملين مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقق 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 بممارساته، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات. وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للعامل والمؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء العاملين

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 أو التي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"¹. حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على إلهام 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 وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المؤسسة المستقبلية ستنتج. فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق لها لنجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما ييث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء العاملين بالتالي رفع أداء المؤسسة. ويعد الوضوح من أهم صور إهتمام القائد بعمله. هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع

1- عبد الله عبده محمد الفهدي، أنماط السلوك القيادي السائدة 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.

المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إدكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على إستشارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة.

حيث يقدم القائد التحويلي للعاملين في المؤسسة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم وكفائاتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم.

المطلب الثالث: تأثير الإستشارة الفكرية على أداء العاملين

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

فتعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، واثارة العاملين يجعلهم أكثر وعياً 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 المؤسسة، 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 المؤسسة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمؤسسي.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة ولإبداء الرأي وتقديم الإقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لإقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لا شك فيه أنه يزيد من رفع أداء العاملين و المؤسسة ككل 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 عائقاً من الإستفادة من قدرات العاملين.

المطلب الرابع: تأثير الإعتبار الفردي في أداء العاملين

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 والإحترام. 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 عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم. فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية إيجابية 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 ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المؤسسة، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم، هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المؤسسة وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.

1- عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 45.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المؤسسة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة. ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة العاملين والمؤسسة ككل في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم 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 المؤسسة من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء العاملين باعتباره الفاصل بين نجاح المؤسسة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة.

وكما رأينا سابقاً أنه عند استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي فهو بذلك يرقى من مستوى أداء عامليه ويحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لمؤسسة بناء الهياكل

المعدنية المصنعة (وحدة باتسيم)

بالمغیر

تمهيد:

بعد التقديم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة: القيادة التحويلية وأداء العاملين، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

حيث حاولنا القيام بدراسة ميدانية وقد كانت مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) - بالمغرب - العينة التي إختارناها من مجتمع المؤسسات المحلية، لنحاول دراسة مدى إعتماها لنمط القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين. تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM)

نتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء صورة عامة حول مؤسسة باتيسيم من خلال العروج إلى إعطاء لمحة عامة عن المؤسسة من خلال نشاطاتها و زبائنها و إبراز وحدة باتيسيم -المغرب- محل الدراسة من خلال الهيكل التنظيمي لها وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة (BATICIM)

أولا/ التعريف بالمؤسسة:

تأسست المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة (BATICIM) و التي كانت تحت لواء المؤسسة الوطنية للحديد SMITAL وذلك بمتقضى مرسوم رقم 51/83 الصادر في 1983/01/01، و هي مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 260.000.000 دج مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار الجزائر، و تتشكل من قطب إداري تتجمع فيه مصالح مختصة هدفها التنسيق و الإشراف، و من قطب إنتاجي متكون من وحدات إنتاجية الخمس الموزعة على كافة التراب الوطني وهي:

- ✓ وحدة الأعمدة المصنعة بالروبية -الجزائر-
- ✓ وحدة الأعمدة المصنعة بالسوقر -تيارت-
- ✓ وحدة الأعمدة المصنعة بأم البواقي
- ✓ وحدة الأعمدة المصنعة بعين ولمان -سطيف-
- ✓ وحدة الأعمدة المصنعة بالمغرب -الوادي-
- ✓ وحدة الأعمدة المصنعة بشاطيبو -وهران-

ثانيا/ نشاطات المؤسسة:

تعنى "باتيسيم" بتطوير نشاطاتها في الميادين التالية:

- ✓ تصميم صناعة وتركيب أعمدة نقل الطاقة الكهربائية.
- ✓ تصميم أبراج الإتصالات السلكية و لاسلكية.
- ✓ إنشاء الهياكل المعدنية المختلفة.

✓ جلفنة كل المواد والمصنوعات المعدنية.

✓ دراسة وإنجاز المشاريع الجديدة لتطوير المصنوعات المعدنية.

ثالثا/ زبائنها:

تتعامل المؤسسة مع الكثير من المؤسسات العمومية داخل و خارج الوطن، ومن أهم زبائنها:

✓ مؤسسة سونالغاز.

✓ مؤسسة سوناطراك.

✓ المؤسسة الوطنية للكهرباء الريفية "كهريف".

✓ مؤسسة كهركيب.

✓ مؤسسة إينال.

✓ وزارة الدفاع الوطني.

✓ البريد والمواصلات.

✓ المديرية العامة للأمن الوطني.

✓ أناداكور "سويسرا".

✓ فان رول "سويسرا".

✓ مؤسسة إينيكاب.

✓ مؤسسة إينابات.

و من أهم الإنجازات الكبرى التي قامت بها مؤسسة "باتيسيم" هي:

○ تسليم و تركيب اكثر من 25 محطة للشبكات الهترتزية.

○ إنجاز أبراج الإتصالات السلكية ذات إرتفاع من 80 إلى 110 متر.

تسليم إعمدة نقل التيار للضغط العالي لعدة مشاريع منها:

✓ حاسي مسعود /حاسي بركين (530 كلم).

✓ عين الصفراء /سعيدة (250 كلم).

✓ أدرار /رقان (160 كلم).

✓ أنجاز 05 مخازن للتبريد سعة (1000 طن).

المطلب الثاني: مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير محل الدراسة

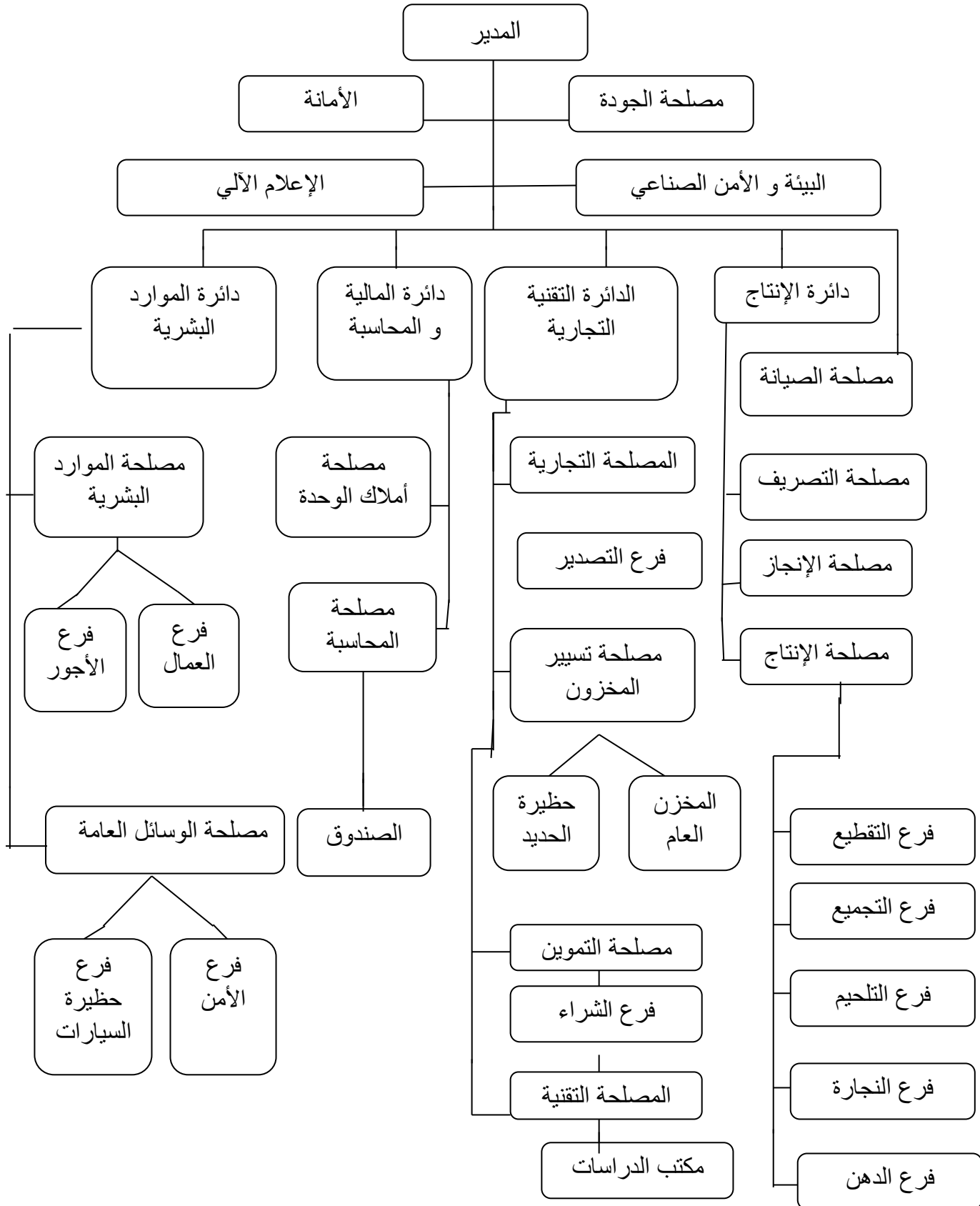
تأسست الوحدة في 1981/01/10 حيث كانت في بداية الأمر وحدة حديدية تابعة لعين ولمان بسطيف، و ذلك لصغر حجمها من حيث القدرات الإنتاجية وعدد العمال الضئيل في تلك الفترة و الذي بلغ 12 عاملا وفقا للقرار المؤرخ في 1984/10/10، أصبحت وحدة المغير وحدة مستقلة من أجل تغطية النقص الموجود في المناطق الصحراوية، وفي 1988/10/10 تم تسميتها "وحدة بناء الهياكل المصنعة"مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 30.000.000 دج تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية جنوب شرق المدينة، وتربع على مساحة قدرها 39800م² على ورشات إنتاج و مخازن ومباني إدارية، بالإضافة إلى موقف السيارات و الشاحنات و الآلات.

تعتبر الوحدة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى على مستوى الجنوب و تساهم بصفة كبيرة في تنمية الإقتصاد الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 5000 طن سنويا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM

تتكون المؤسسة من عدة دوائر ومصالح تتشكل في مجملها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و الذي سيظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

1-المدير: يقوم بالمهام التالية:

- يشرف على تسيير المؤسسة.
- يعمل على تطبيق القانون و النظام الداخلي والإتفاقات الجماعية.
- إيجاد السياسة التجارية الكفيلة بضمان المنافسة داخل السوق.

2-الأمانة: تقوم بالمهام التالية:

- استقبال البريد الوارد.
- استقبال المكالمات الهاتفية و تحويلها إلى المدير.
- القيام بعملية تصنيف و ترتيب الوثائق الواردة و الصادرة.
- كتابة الرسائل الخاصة بالمدير.

3-مصلحة النوعية (الجودة): من مهامها مراقبة و جودة المنتوجات بالمؤسسة و هذا منذ الحصول على موافقة الإنتاج و على المواد الأولية وبدئ عملية الإنتاج حتى الحصول على المنتج النهائي وتصريفه إلى الزبائن.

4-مصلحة الإعلام الآلي: تعمل على:

- وضع المخطط العام للإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة.
- إدماج الإعلام الآلي في جميع الدوائر و المصالح.
- تقديم المساعدات التقنية في جميع المستويات.
- إنجاز كل الطاقات الخاصة بالمؤسسة.

5-مصلحة البيئة و الأمن الصناعي (HSE):

- المحافظة على الأمن داخل المؤسسة.
- المحافظة على البيئة (النظافة، التشجير، إلخ)

6-دائرة الإدارة العامة: و تهتم هذه الدائرة بالشؤون العامة للعمال و تضم الدائرة المصالح و الفروع الأتية:

❖ مصلحة الموارد البشرية: وتشمل ما يلي:

✓ فرع الأجور:

- حساب الأجر لكل عامل بدون تأخير ابتداءا من كل شهر.
- تقديم التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الياعات الإضافية والمكافآت.
- إعداد التصريح الضريبي شهريا.

✓ فرع العمال:

- تقديم المساعدات المالية والخدمات لفائدة العمال.
- الحماية الصحية في كل دورة باتباع الملف الطبي.
- تكوين العاملين لفترة معينة من أجل إكتساب معارف جديدة.

❖ مصلحة الوسائل العامة: هي الفرد الذي يزود المؤسسة بكل المتطلبات اللازمة للمكاتب و لها قطاعان تابعان لها:

✓ فرع حظيرة السيارات: مراقبة و إصلاح سيارات و آلات المؤسسة و تزويدها بكل السيارات والشاحنات اللازمة للإنتاج و التوزيع.

✓ فرع الأمن: وهو القطاع الساهر على أمن وحماية المؤسسة من جميع الأخطار و هذا من خلال مراقبة عملية الدخول و الخروج للأشخاص، الشاحنات، البضائع.....إلخ ومراقبة التحركات داخل المؤسسة.

7-دائرة المالية والمحاسبة: تهتم هذه الدائرة بالوظائف المحاسبية، و تعمل على متابعة المصالح المختلفة الأخرى وتحتوي على مصلحتين:

❖ مصلحة أملاك المؤسسة: وهو المكلف بتسيير ممتلكات المؤسسة منذ دخولها على محيط المؤسسة إلى غاية خروجها أو تحويلها على الصعيد الداخلي بين المصالح.

❖ مصلحة المحاسبة: تقوم بمعالجة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوم بيوم وتحدد مردودية المؤسسة ومنها:

- ✓ **الصندوق:** يتم اللجوء إليه في حالة مبالغ بسيطة للتمويل الداخلي من طرف أي مصلحة بشرط أن لا يتجاوز مقدار محدد.
- 8- **الدائرة التقنية التجارية:** وتعتبر من أهم دوائر المؤسسة لكونها السلك الوحيد والرئيسي لجمع عمليات البيع التي تقوم بها المؤسسة منها:
 - ✓ تحديد مدة الإنتاج و تقدير تكلفة السلع.
 - ✓ تقييم سعر البيع.
 - ✓ دراسة و تقدير المبيعات وهذا من دراسة السوق و تقدير الطلب على منتجات المؤسسة.
 - ✓ القيام بأبحاث و إعطاء اقتراحات التي يمكن من شأنها زيادة المبيعات.
 - ✓ التتبع اليومي لمراحل الإنتاج من طرف جميع الفروع و كل التجات على حدا و تضم هذه الدائرة أربعة مصالح:
- ❖ **المصلحة التجارية:** و تعمل هذه المصلحة على استقبال الطلبات الصادرة من مختلف الزبائن حيث يحدد لها السعر والكمية ومدة الإنجاز ثم ترسل هذه الطلبات إلى دائرة الإنتاج لإنجاز الطلبية كما تشرف على عمليات البيع، و تضم هذه المصلحة فرع الإرسال، و تقوم بتنفيذ الطلبات الصادرة من الزبائن في أقل وقت وبأقل تكلفة.
- ❖ **مصلحة تسيير المخزونات:** تقوم هذه المصلحة بتنظيم عمليات الدخول و الخروج للمواد والسلع ووكذا المحافظة عليها والمتابعة والمراقبة الجيدة لها عن طريق بطاقات المخزون ولها فرعين:
 - **فرع المخزن العام:** يوفر ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وقطع غيار ومواد متنوعة.
 - **فرع حظيرة الحديد:** يوفر ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية حديدية ضخمة وهو عبارة عن مخزون على الهواء الطلق.
- ❖ **مصلحة التمويل:** تعمل هذه المصلحة على التمويل الدائم للمؤسسة لما تحتاجه من مواد أولية و قطع غيار خاصة بآلات الإنتاج ولها فرع واحد:
- ✓ **فرع الشراء:** يعمل هذا الفرع على تلبية حاجات الدوائر الأخرى بكل المواد الضرورية لسير عملها وتتعامل خاصة مع دائرة الإنتاج.
- ❖ **المصلحة التقنية:** تقوم هذه المصلحة باستقبال الطلبات من المصلحة التجارية، فتقوم بدرستها من حيث تواجد الكمية المطلوبة من السلعة أو أن تقوم بإنتاجها و تحتوي على:

✓ مكتب الدراسات: ويتم على مستوى دراسة المشاريع وكذلك المخططات الخاصة بالإنتاج.

9- دائرة الإنتاج: وهي المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الإنتاجية وبها المصالح التالية:

❖ مصلحة التزيف (الجدولة): تقوم بتنظيم عملية الإنتاج وتقسيم المهام والعمال حسب الأعمال والآلات.

❖ مصلحة الإنجاز: تقوم هذه المصلحة بإنجاز المنتجات النصف مصنعة وذلك بتركيب القطع.

❖ مصلحة الإنتاج: و تحتوي على الفروع التالية:

▪ فرع التقطيع: و فيها يتم إعطاء الصورة الحقيقية للمنتج وكذا تجميع المواد المقطعة.

▪ فرع التلحيم: يتم فيها تلحيم الأعمدة الكهربائية وكذا تلحيم الهياكل المجمعمة.

▪ فرع النجارة: وتقوم بتسوية الهياكل الحديدية أي جعلها متساوية.

▪ فرع الدهن: تعتبر كنقطة نهاية بالنسبة للمنتج حيث يتم صنعه و يصبح جاهز للتسويق.

10- مصاحبة الصيانة: تعمل هذه المصلحة على المحافظة على ممتلكات المؤسسة و صيانة الآلات وتجهيزات المؤسسة.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

تهدف المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

✓ التحسين و الرقي لنوعية إنتاجها.

✓ رفع حجم مبيعاتها و التنوع فيها.

✓ القيام بمشاريع ضخمة والتنوع لتعزيز مكانتها في السوق.

✓ إدخال تقنيات حديثة في عملية الإنتاج لمواجهة المنافسة.

✓ التكفل بحاجيات السوق المحلية بكل ما يتعلق بالصناعة الحديدية المتعلقة بالبناءات.

✓ تعميم الإنارة ووسائل الإتصال التي تجلب التطور والرقي للمناطق الصحراوية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغرب، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير العناصر المكونة للقيادة التحويلية في أداء العاملين، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالمقابلة والإستمارة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي. إذ يعرف بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"¹

حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها إستخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم

وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجه إرتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

عند إستخدام أي منهج علمي يتطلب الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

أولا/ البيانات الأولية:

تم الإعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على أسلوب الإستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام

الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1- رجي عبد القادر الجديلي، مناهج البحث العلمي، 2011، ص 25.

حيث تعرف الإستمارة على أنها: "عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".¹

وتعتبر الإستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً وإستخداماً سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيعوع إستخدامها في إستطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية.²

وقد إعتدنا في أسئلة الإستمارة نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.³

ثانياً/ البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة، و عينة البحث

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيها.

أولاً/ مجتمع وعينة الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء. في حين تشكل العينة مجموعة جزئية من تلك الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

فقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغیر والبالغ عددهم 74 عامل، ويعود سبب إختيار العاملين بكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والتي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. وإعتدنا طريقة العينة العشوائية في إختيار عينة البحث البالغ عددها 60 عامل وهي عبارة عن 81% من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع 60 إستمارة عبر زيارات

1- أحمد حسين الرفاعي، *مناهج البحث العلمي: (تطبيقات إدارية واقتصادية)*، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2117، ص181.

2- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، *منهجية البحث العلمي*، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008، ص104.

3- موفق الحمداني وآخرون، *مناهج البحث العلمي: (أساسيات البحث العلمي)*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص38.

ميدانية لأفراد عينة البحث، أستردها منها 46 إستمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الإستجابة بلغت 62%.

ثانيا/ أداة الدراسة:

تم إعداد إستمارة حول "تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين"، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزئين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو القيادة التحويلية ويحتوي على 24 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير أداء العاملين ويحتوي على 10 عبارات.

وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (05): يوضح معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	1 – 2.33
متوسطة	2.34 – 3.66
عالية	3.67 – 5

المصدر: من إعداد الطالب.

حيث تم تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، عالية)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5)

وأقل قيمة فيه (1) على ثلاث مستويات كالتالي $1.33 = 3 / (1 - 5)$

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

تتعرف في هذا المطلب على مختلف الأساليب الإحصائية التي إستخدمناها في تحليلنا الإحصائي للإستمارة، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم بإختبار الإستمارة من خلال تحليل صدقها وثباتها.

أولاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد جمع الإستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS .V20 تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

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

2- المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3- إختبار : Cronbach Alpha لمعرفة ثبات عبارات الإستمارة.

4- معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.

5- إختبار التوزيع الطبيعي: (Skewness&kurtosis) أي إختبار معامل الإلتواء والتفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

6- الإنحراف المعياري: حيث يتم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح تشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

7- معامل الارتباط بيرسون لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرين

8- تحليل التباين للإنحدار: (Analysis of Variance) لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة

9- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية : التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي على اداء العاملين لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغرب.

ثانيا/ الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

1-الجنس:

الجدول رقم(06): يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص ومتغير الجنس

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	76,1%
أنثى	11	23,9%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

يبين الجدول أن معظم عمال المؤسسة ذكور، فقد بلغت نسبتهم 76,1% في مقابل 23,9% من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا إناث، وذلك يعود لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب قوة.

2-المؤهل العلمي:

الجدول رقم(07): يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص ومتغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	20	43,5%
تقني سامي	7	15,2%
ليسانس	19	41,3%
دراسات عليا متخصصة	0	0%
مهندس	0	0%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

كما سبق وذكرنا، تم توزيع إستمارتنا على عمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغیر. وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 5 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل مستوى ثانوي فأقل حيث بلغت النسبة ب 43.5%، تلتها نسبة 41.3% لمستوى ليسانس، ثم نسبة 15.2% لمؤهل تقني سامي، بعدها نسبة 00% لمؤهل دراسات عليا متخصصة مهندس. وعليه نلاحظ أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة عموما في المستوى، عينتنا كانت عشوائية فلماذا أحتل مؤهل مستوى ثانوي فأقل المركز الأول.

3-العمر:

الجدول رقم(08): يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص ومتغير العمر

أقل من 30 سنة	15	32,6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	58,7%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	8,4%
من 50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال أقل من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت 58.7% وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن ، تلتها نسبة 32.6% للفئة العمرية التي تتمركز في المجال من أقل من 30 سنة .، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغت 15%، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغت 0% . كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة من الفئة القادرة على العمل.

4-سنوات الخبرة:

الجدول رقم(09): يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص وسنوات الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات	15	32,6%
من 5 إلى أقل من 10سنوات	21	45,7%
من 10 إلى أقل من 15سنة	6	13,0%
15سنة فأكثر	4	8,7%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 45.7% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وما يعادل نسبة 32.6% الفئة الأقل من 05 سنوات، وما نسبته 13% تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته 8.7% خبرتهم من 15 سنة فأكثر. هذا يدل على أن المؤسسة تدل أن أغلبية العاملين من الفئة القادرة على العمل.

ثالثا/ صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الإعتماد على نوعين من الصدق هما:

الصدق الظاهري: بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بإستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - الملحق رقم (02) بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الإستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية. وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم 1 ، والإستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم 2 .

أ. ثبات أداة الدراسة الصدق بعد الثبات 1... ب

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

ب. صدق المحك: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، بإستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{}$ والجدول رقم . يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر ب 0.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الإستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول رقم يوضح مدى الإتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

جدول رقم(10): يوضح معامل ألفا كرونباخ

المجال	معامل ألفا
التقييم	0,938

المصدر: إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك لقياس ثبات الإستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0,976	0,954	6	التأثير المثالي
0,958	0,918	6	التحفيز الإلهامي
0,970	0,941	6	الإستشارة الفكرية
0,984	0,969	6	الإعتبار الفردي
0,991	0,984	24	القيادة التحويلية
0,513	0,264	5	الكفاءة
0,622	0,387	5	الفعالية
0,708	0,502	10	أداء العاملين
0,968	0,938	34	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول رقم يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.938) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" 0.984 بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية كذلك، في مقابل ما قيمته 0.502 بالنسبة لعبارات محور أداء العاملين.

وهو ما يدل على أن الإستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته 0.968 وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية حيث بلغت قيمتها 0.991 في مقابل قيمة 0.968 كمعامل صدق لعبارات محور أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات

بعد التأكد من ثبات وصدق الإستمارة، سنتأكد في هذا المبحث من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها إختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

في هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ودراسة مستوى ممارسة كل عبارة.

أولاً/ تحليل وتفسير عبارات متغير القيادة التحويلية:

1- تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي

جدول رقم (12): يوضح إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
1	تلمس في رئيسك المباشر القيم المتلغفي تصرفاته	3,52	0,888	متوسط	2
2	يحظى رئيسك المباشر باحترام الجميع	3,61	1,000	متوسط	1
3	يملك رئيسك المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3,41	1,107	متوسط	4
4	يشجع رئيسك المباشر على تحقيق التميز في الأداء	3,43	0,935	متوسط	3
5	يملك رئيسك المباشر القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	3,28	1,277	متوسط	6
6	يوفر لك رئيسك المباشر مناخا يشعرك بالإرتياح لعملهم تحت قيادته	3,35	1,059	متوسط	5
3	التأثير المثالي	3.433	1,044	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

أ-التأثير المثالي: يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالتأثير المثالي كانت من أضعف المتوسطات حيث بلغت 3.433، حيث أحتل هذا البعد المرتبة الثالثة مقارنة مع باقي أبعاد القيادة التحويلية الأخرى، وهذا يشير إلى أن درجة إقتناع العاملين منخفضة قليلا نحو تميز قادتهم بالتأثير المثالي، حيث أن متوسط العام لمجموع الفقرات بعد التأثير المثالي يقع ضمن الفئة (2.34 - 3.66) وهي الدرجة المتوسطة التي إعتدناها في هذه الدراسة

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يرون أن التأثير المثالي أقل رقيا نوعا ما إلى درجة الأبعاد الأخرى، وتستدعي هذه النتيجة التركيز على هذا البعد بعض الشيء.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التأثير المثالي ما بين 3.28 و3.61، وتشير النتائج الواردة في الجدول (12) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالتأثير المثالي كانت الفقرة 2 "يحظى رئيسك المباشر بإحترام الجميع" بمتوسط حسابي بلغ 3.61 الذي يقترب من الحدود العليا للدرجة المتوسطة من المقياس الذي إعتدناه في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 5 "يملك رئيسك المباشر القدرة على مواجهة المواقف الصعبة" بمتوسط حسابي قدره 3.28.

جاءت العبارة رقم 4 "يشجع رئيسك المباشر على تحقيق التميز في الأداء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (0.935) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 3 "يحظى رئيسك المباشر بإحترام وتقدير كل من يعمل معه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.41) وإنحراف معياري (1.107) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جدول رقم (13): يوضح إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
7	لدى رئيسك المباشر القدرة على تنمية وح الفريق.	3.46	1.130	متوسط	2
8	يعترف رئيسك المباشر بأخطائه عند اكتشافها.	3.67	0.944	مرتفع	1
9	تنسجم اقوال رئيسك المباشر مع أفعاله.	3.30	1.008	متوسط	5
10	يشعرك رئيسك المباشر بأهمية العمل الذي تقوم به.	3.43	1.068	متوسط	3
11	يقوم رئيسك المباشر بإيصال توقعاته العالية تجاه العاملين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الأهداف.	3.43	1.128	متوسط	4
12	يعمل رئيسك المباشر بحماس و تفاؤل.	3.30	1.133	متوسط	6
	التحفيز الإلهامي	3.431	1.093	متوسط	4

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

ب- التحفيز الإلهامي: يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالتحفيز الإلهامي كانت أضعف المتوسطات حيث بلغت (3.431)، حيث احتل هذا البعد المرتبة الرابعة مقارنة مع باقي الأبعاد القيادة التحويلية الأخرى، وهذا يشير إلى أن درجة إقتناع العاملين منخفضة نحو تميز قادتهم بالتحفيز الإلهامي، حيث أن متوسط العام لمجموع الفقرات بعد التحفيز الإلهامي يقع ضمن الفئة (2.34 - 3.66) وهي الدرجة المتوسطة التي إعتدناها في هذه الدراسة وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات لم تستطع أن توصل توقعاتها العالية إلى العاملين بدرجة كبيرة، كما لم تستطع توضيح رؤيتها المستقبلية لهم.

جاءت العبارة رقم 11 "يقوم رئيسك المباشر بإبصال توقعاته العالية اتجاه العاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (1.128) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 10 "يشعر ك رئيسك المباشر بأهمية العمل الذي تقوم به" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (1.068) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 - 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 07 "لدى رئيسك المباشر القدرة على تنمية روح الفريق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وإنحراف معياري (1.130) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 08 "يعترف رئيسك المباشر بأخطائه عند اكتشافها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وإنحراف معياري (0.944) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جدول رقم (14): يوضح اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الإستشارة الفكرية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
13	يشجع رئيسك المباشر على تشجيع العاملين لإنجاز العمل بطرق جديدة .	3.48	0.983	متوسط	4
14	يصف رئيسك المباشر الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	3.63	1.123	متوسط	1
15	يشجع رئيسك المباشر على المشكلات بطرق ابتكارية.	3.50	1.206	متوسط	3
16	يقوم رئيسك المباشر بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار.	3.41	1.166	متوسط	6
17	يشجع رئيسك المباشر على طرح آراء العامرين و أفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	3.59	1.408	متوسط	2
18	يساعد رئيسك المباشر العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.	3.46	1.026	متوسط	5
2	الإستشارة الفكرية				
		3.51	1.152	متوسط	2

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالإستشارة الفكرية بلغت (3.51)، حيث أحتل هذا البعد المرتبة الثانية مقارنة مع باقي الأبعاد القيادية التحويلية الأخرى، وهذا يشير إلى أن درجة إقتناع العاملين متوسطة نحو تميز قادتهم بالإستشارة الفكرية، حيث أن متوسط العام لمجموع الفقرات بعد الإستشارة الفكرية يقع ضمن الفئة (2.34 – 3.66)، وهي الدرجة المتوسطة التي إعتدناها في هذه الدراسة وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات تركز عموما على حفز العاملين على تقديم أفكار جديدة وتشجيعهم على حل المشكلات بطرق إبتكارية، وكل هذا يزيد فعالية الأداء لدى العاملين.

جاءت العبارة رقم 13 "يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم أفكار جديدة لأداء العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.735) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1-2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 10 "يعتبر رئيسك المباشر الأخطاء تجارب عملية مفيدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.983) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 15 "يشجع رئيسك المباشر العاملين على حل المشكلات بطرق إبتكارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (1.206) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 17 "يشجع رئيسك المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وإنحراف معياري (1.408) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جدول رقم (15): يمثل إتجاهات الباحثين بالنسبة لعبارات بعد الإعتبار الفردي

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
19	يحرص رئيسك المباشر على تلبية حاجيات العاملين معه.	3.61	1.145	متوسط	1
20	يظهر رئيسك المباشر اهتمام بكل فرد من العاملين.	3.59	1.166	متوسط	2
21	يحترم رئيسك المباشر قناعتك وقناعة العاملين معك..	3.48	1.049	متوسط	5
22	يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	3.54	1.089	متوسط	3
23	يشجع رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	3.54	1.089	متوسط	4
24	يتفهم رئيسك المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	3.39	1.022	متوسط	6
1	الإعتبار الفردي	3.525	1.093	متوسط	1

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالإعتبار الفردي بلغت (3.525)، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الأبعاد القيادية التحويلية الأخرى، وهذا يشير إلى أن درجة إقتناع العاملين متوسطة قريبة من المرتفع نحو تميز قادتهم بالإعتبار الفردي، حيث أن متوسط العام لمجموع الفقرات بعد الإعتبار الفردي يقع ضمن الفئة (2.34 - 3.66)، وهي الدرجة المتوسطة التي إعتدناها في هذه الدراسة وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات لا تركز على المكافآت والدعم المادي في تعاملهم مع مرؤوسيهم بشكل كبير مقابل ما يؤدونه

من أعمال، في المقابل تعبر عن رضاها وتقديرها لإنجازات العاملين أثناء أداء المهام، وهذا حسب إجابات مفردات الدراسة، وفيما يلي بعض عبارات هذا البعد:

جاءت العبارة رقم 22 "يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين معه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54) وإنحراف معياري (1.089) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 19 "يحرص رئيسك المباشر على تلبية إحتياجات ورغبات العاملين معه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (1.145) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 23 "يشجع رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.54) وإنحراف معياري (1.089) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 20 "يظهر رئيسك المباشر إهتماما شخصيا بكل فرد من العاملين معه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وإنحراف معياري (1.166) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية

جدول رقم (16): يبين إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الممارسة
(24-1)	3.474	1.095	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة قد بلغت (3.474) وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.34 - 3.66) وانحراف معياري قدره (1.095)

ثانيا/ تحليل وتفسير عبارات متغير اداء العاملين:

1- تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الكفاءة

جدول رقم (17): يبين إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الكفاءة

رقم العبارة	أبعاد أداء العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
25	تستغل الموارد المتوفرة أحسن استغلال.	3.46	1.048	متوسط	2
26	تستقطب المؤسسة العمالة الماهرة وتحفظ بها.	3.50	0.888	متوسط	1
27	يسهل العاملين تدفق المعلومات في الوقت المناسب.	3.36	0.892	متوسط	4
28	ينجز العاملون المهام في الوقت المحدد	3.43	0.981	متوسط	3
29	هل هناك انتاج تالف في مؤسستكم	2.74	1.237	متوسط	5
2	الكفاءة	3.29	1.009	متوسط	2

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالكفاءة بلغت (3.29) بانحراف معياري قدره (1.009)، والمتوسط العام لمجموع الفقرات بعد الكفاءة يقع ضمن الفئة (2.34 – 3.66)، وهي الدرجة المتوسطة التي إعتدناها في هذه الدراسة بحيث احتل المرتبة الثانية وفيما يلي عبارات هذا البعد:

جاءت العبارة رقم 25 "تستغل الموارد المتوفرة أحسن استغلال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وإنحراف معياري (1.048) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط

جاءت العبارة رقم 26 "تستقطب المؤسسة العمالة الماهرة وتحفظ بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (0.888) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط

جاءت العبارة رقم 27 "يسهل العاملون تدفق المعلومات في الوقت المناسب" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.892) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط

جاءت العبارة رقم 28 "ينجز العاملون المهام في الوقت المحدد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.981) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط

جاءت العبارة رقم 29 "هل هناك إنتاج تالف في مؤسستكم" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.048) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط

جدول رقم (18): يبين اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الفعالية

رقم العبارة	أبعاد أداء العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
30	تشجع المؤسسة على تقديم الإقتراحات لتحسين العمل.	3.52	0.888	متوسط	2
31	تتم المؤسسة بأهداف الأفراد.	3.13	0.957	متوسط	5
32	تتعاون فرق العمل مع بعضها.	3.35	0.924	متوسط	4
33	هناك زيادة في ولاء العامل للشركة.	4.26	6.053	متوسط	1
34	يمكن للعامل إسغلال الفرص وتجنب التهديدات.	3.48	0.983	متوسط	3
	الفعالية	3.54	1.96	متوسط	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالفعالية بلغت (3.54) بانحراف معياري قدره (1.96)، والمتوسط العام لمجموع الفقرات بعد الكفاءة يقع ضمن الفئة (2.34 - 3.66)، وهي الدرجة المتوسطة التي إعتدناها في هذه الدراسة بحيث احتلت المرتبة الأولى وفيما يلي عبارات هذا البعد:

جاءت العبارة رقم 30 "تشجع المؤسسة على تقديم الإقتراحات لتحسين العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.888) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 31 "تهتم المؤسسة بأهداف الأفراد" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.957) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 32 "تتعاون فرق العمل مع بعضها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.924) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 33 "هل هناك زيادة في ولاء العامل للشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (6.053) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.67-5) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

جاءت العبارة رقم 34 "يمكن للعامل استغلال الفرص و تجنب التهديدات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.983) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط

2- تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير أداء العاملين

جدول رقم(19): إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير أداء العاملين

أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
(34-25)	3.415	0.984	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات أداء العاملين بأبعاده الإثنين قد بلغ (3.415) وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.34 - 3.66) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغرب، يرون أن القيادات الإدارية تساهم في تحسين أداء العاملين بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: قوة العلاقة بين المتغيرين

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج الإحصائي وتم إستخدام الإختبار الإحصائي التالي:

جدول رقم (20): يبين إرتباط بيرسون لمعرفة إرتباط المحور الأول القيادة التحويلية مع المحور أداء العاملين.

		الفعالية	الكفاءة	أداء العاملين
التأثير المثالي	معامل الإرتباط	.843	.500	,652
	مستوى الدلالة	.000	,000	,000
	العدد	46	46	46
التحفيز الإلهامي	معامل الإرتباط	.895	.512	,678
	مستوى الدلالة	,000	.000	,000
	العدد	46	46	46
الإستشارة الفكرية	معامل الإرتباط	.867	.501	,660
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000
	العدد	46	46	46
الإعتبار الفردى	معامل الإرتباط	.869	.512	,670
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000
	العدد	46	46	46
القيادة التحويلية	معامل الإرتباط	.894	.522	,685
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000
	العدد	46	46	46

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

يتبين لنا من الجدول أن هناك ارتباط متوسط قدر ب 0.685 بين القيادة التحويلية و أداء العاملين و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و بالتالي يكون هناك علاقة ارتباط للقيادة التحويلية على أداء العاملين.

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك ارتباط متوسط قدر ب 0.652 بين التأثير المثالي و أداء العاملينو بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و بالتالي يكون هناك علاقة ارتباط للتأثير المثالي على أداء العاملين.

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك ارتباط متوسط قدر ب 0.678 بين التحفيز الإلهامي و أداء العاملين و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و بالتالي هناك علاقة ارتباط للتحفيز الإلهامي على أداء العاملين.

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك ارتباط متوسط قدر ب 0.660 بين الإستشارة الفكرية و أداء العاملين و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و بالتالي يكون هناك علاقة ارتباط للإستشارة الفكرية على أداء العاملين.

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك ارتباط متوسط قدر ب 0.670 بين الإعتبار الفردي و أداء العاملين و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و بالتالي يكون هناك علاقة ارتباط للإعتبار الفردي على أداء العاملين.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

يتناول هذا المبحث عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار فرضيات الدراسة ،حيث تم إستخدام الإنحدار المتعدد ،تحليل التباين.

وفيما يلي عرض مفصل لنتائج تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي،التحفيز الإلهامي،الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفكري) على أداء العاملين بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) بوحدة باتيسيم بالمغرب، بإستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد وفقا لترتيب فرضيات الدراسة، ومحاولة تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

أولاً/ إختبار صحة الفرضية الرئيسية:

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية تم حساب الإنحدار البسيط، وصيغة الفرضية محددة بالشكل التالي:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين لمؤسسة صناعة

الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغیر. عند مستوى الدلالة 'a=0.05'

جدول رقم(21): نتائج إختبار تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	20.687	1	20.687	127.118	0.000
الخطأ	7.161	44	0.163		
المجموع	27.848	45			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

معامل التحديد (R^2)=0.827

معامل الارتباط (R)=0.909 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(21) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (127.118) عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.909)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.827) أي أن المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يفسر مامقداره (82.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغیر، عند مستوى الدلالة 0.05.

ويرجع سبب التأثير القوي للقيادة التحويلية على أداء العاملين، إلى أن هذه الأخيرة تتأثر بالعديد من العوامل مثل: جماعات العمل، ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل.... إلخ

• ثانيا/ اختبار صحة الفرضيات الفرعية:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية كما هو مبين في الجدول رقم (23) وذلك كما يلي:

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة أو أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على أداء العاملين.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
التأثير المثالي	-0.158	-0.191	0.768	0.447	0.909	0.827
الحفز الإلهامي	0.905	1.037	5.116	0.000		
الإستشارة الفكرية	-0.229	-0.297	-1.117	0.272		
الإعتبار الفردي	0.268	0.352	2.044	0.047		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح لنا من الجدول رقم (22) أن قيمة ($F=48.845$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة

الإختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيم بالمغرب.

كما بين الجدول رقم (23) ما يلي:

- عدم وجود أثر للتأثير المثالي بقيمة ($Beta = -0.191$ ، مستوى الدلالة = 0.447) على أداء العاملين، وعليه فإننا

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء العاملين

بمؤسسة باتيسيم بالمغرب عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- وجود أثر للحفز الإلهامي بقيمة ($Beta = 1.037$ ، مستوى الدلالة = 0.000) على أداء العاملين، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيم بالمغرب عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- عدم وجود أثر للإستشارة الفكرية بقيمة ($Beta = -0.297$ ، مستوى الدلالة = 0.271) على أداء العاملين، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيم بالمغرب عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- وجود أثر للإعتبار الفردي بقيمة ($Beta = 0.352$ ، مستوى الدلالة = 0.047) على أداء العاملين، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيم عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للقيادة التحويلية على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيم بالمغرب، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 60 عامل. وكانت منها 46 صالحة للاستعمال، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين بمؤسسة باتيسيم بالمغرب عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟". بعدها قمنا بتفريغ الإستبانة ومعالجتها بإستخدام برنامج Spss.V20 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية والفرضية الفرعية الثانية والرابعة وقبول فرضياتهما البديلة وتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة، وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وأنه يوجد أثر للقيادة التحويلية على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

إستمرار و بقاء أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تحقيقها مرهون هو كذلك بالأداء المتميز الذي يبديه أفرادها الذين يملكون سمات أداء بطريقة إبداعية يكتسبونها من قادة تحويليون يعملون جاهدين للوصول لذلك، فالقيادة التحويلية أصبحت اليوم حجر الزاوية لنجاح المؤسسات لذا كان لزاما عليها أن تتبناها، ومن خلال دراستنا هذه أوضحنا تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمة و أن هذا التأثير في تزايد مستمر بسبب التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، وعليه ندعوا المؤسسات الجزائرية للإستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات، و مفهوم القيادة التحويلية و تأثيرها غللى أداء العاملين جدير بالبحث و الدراسة ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا هو كيفية وضع هذا الموضوع موضع التطبيق.

ومن خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع في مؤسسة تركيب الهياكل المعدنية (وحدة باتيسيم) المغير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

النتائج النظرية:

- ❖ ظهور فكرة القيادة التحويلية لم يكن وليد الصدفة إنما نتاج للتغيرات السريعة الحاصلة في محيط الأعمال.
- ❖ تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.
- ❖ تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء العاملين ومن ثم المنظمة ككل وتحقق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة.
- ❖ لا يمكن حصر مفهوم القيادة التحويلية في مفهوم واحد، حيث يختلف هذا الأخير حسب التوجهات الفكرية و إختلاف وجهات النظر.
- ❖ تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:

– **التأثير المثالي:** أو كما يسمى في بعض الدراسات بالكاريزما إذ تشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهودا إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.

– **التحفيز الإلهامي:** ويعتبر التحفيز الإلهامي رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين من خلال توضيح وايصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

- الإستشارة الفكرية: هي ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

- الإعتبار الفردي: فهو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين والسلوك الحسن في التعامل معهم وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

❖ يحضى أداء العاملين بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الأعمال، باعتباره انه الداف الأساسي من وجود أي منظمة من عدمها.

❖ تتمثل عناصر الإبداع التنظيمي في المخاطرة، الليونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل، الطلاقة.

النتائج التطبيقية:

❖ إلتمسنا في مؤسسة باتيسيم أن عدد الذكور يفوق بكثير عدد الإناث، نظرا لطبيعة النشاط الذي يحتاج إلى جهد وقوة.

❖ تعتبر مؤسسة باتيسيم ذات أهمية إقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية لعدة أنشطة.

❖ يوافق أفراد العينة على توفر خصائص القيادة التحويلية و فق أبعادها التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي و الإستشارة الفكرية.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بوحدة باتيسيم - بالمغرب - عند مستوى الدلالة ($a=0,05$).

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كلا من بعدي القيادة التحويلية التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية على أداء العاملين بوحدة باتيسيم -المغرب-.

❖ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كلا من بعدي القيادة التحويلية التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي على أداء العاملين بوحدة باتيسيم -المغرب-.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة مايلي:

- ❖ 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 الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
- ❖ على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
- ❖ على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها.
- ❖ مشاركة الإطارات في ندوات و مؤتمرات حول القيادة بشكل عام وعلى القيادة التحويلية بشكل خاص، و هو مايسمح بتفعيل دور القيادة في تنمية و تطوير المهارات القيادية.
- ❖ القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الإبداعي من أجل تنمية قدرتهم الإبداعية مع الإهتمام بالأشخاص المبدعين، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات.
- ❖ تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، و إنجاز مايسند إليهم بأسلوب متجدد.
- ❖ تخصيص سجل أو صندوق اقتراحات يعبر فيه العمال بجرية عن أفكارهم و مقترحاتهم و شكاويهم، مع تطبيق هذه الأفكار مهما كانت بسيطة، و مكافئتهم بشكل علني عليها، أما الشكاوي فيجب التعامل معها بجدية و ذلك بالبحث عن حلول لها.

آفاق الدراسة:

- ❖ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية.
- ❖ إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع.
- ❖ مساهمة القيادة التحويلية في تنمية المواهب
- ❖ مساهمة القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات.
- ❖ دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أولاً: قائمة المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

1. أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي: (تطبيقات إدارية واقتصادية)**، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2117.
2. أحمد صقر عاشور، **إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت - لبنان، 1983.
3. بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
4. خليل محمد محسن الشماع، **خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002.
5. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، **منهجية البحث العلمي**، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008.
6. ربحي عبد القادر الجديلي، **مناهج البحث العلمي**، 2011.
7. روية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، النار الجامعية، مصر، 2004.
8. روية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. السكارنة بلال، **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
10. سيد الهواري، **القادة صناع التغيير**، دار الجيل، مصر، 2005.
11. عبد البارئ إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003.
12. العجمي محمد، **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
13. علقمة محمد وآخرون، **التدريب الإداري الموجه للأداء**، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2012.
14. فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، ط4، مصر - الإسكندرية، 2009.

16. محمد أكرم العدلوني ، طارق السويدان ، القيادة ، قرطبة للإنتاج الفني ، المملكة العربية السعودية ، 2000.
17. محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة ، مؤسسة حورس للنشر ، مصر ، 2002.
18. مصطفى أبو زيد الفهمي ، حسين عثمان ، الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003.
19. مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.
20. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، القيادة الإدارية ، دار المعمورة ، العراق ، 2011.
21. موفق الحمداني وآخرون ، مناهج البحث العلمي : (أساسيات البحث العلمي) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
22. نبيل إبراهيم محمود ، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل وأرس المال ، الطبعة الأولى ، دار البداية ، عمان ، الأردن .
23. الهيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003.
- ب. المراجع باللغة الفرنسية
24. Bass, B, **Two decades of reserch and development in transformational leaderchip**, european jornal of work and organizational psychology, 1999.
25. Burns, Jm, **Leadership**, Harper, New, 1978.
26. Hsigh , **organizational behavior**, VK, publications, Indai, 2010.
27. Nourthse , P2012 : **Leadership theory and practice** , 5th ed, SAGE Publication Inc , united stat of America.
- ثانياً: الرسائل الجامعية
28. إبراهيم بن جامع ، الذكا الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية ، الجزائر ، 2009.

29. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
30. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الأزهرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2010.
31. خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والساسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
32. ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2007.
33. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP - منطقة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 - 2007.
34. الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.
35. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، 2011 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
36. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006 - 2007.
37. عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة 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.

38. عبده حمد محمد الجساسي, أثر الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011.
39. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة كوابل - بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، 2005 - 2006.
40. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين، 2009.
41. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
42. الغامدي جمعان بن خلف جمعان، ممارسة مديري مدار التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوات، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012م.
43. كزلاء يمينة، أثر التكوين في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي)، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم إقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013.
44. مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2007.
45. محمد إبراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
46. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

47. محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوتو تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009.
48. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004.
49. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 .
50. يوسف عبد عطية، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- رابعا: الملتقيات والمجلات والمعاجم
51. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة عامة في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 08، 2010، جامعة بغداد، العراق.
52. عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طاهة عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، الأردن ، 2009.
53. المعجم الوسيط، القاهرة - مصر، مكتبة الشروق الدولية، 2004.

السلامة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



إستبانة الدراسة

الأخ/ الأخت: الفاضل (ة)

نضع بين يديك إستبانة خاصة بدراسة بعنوان- تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين – بشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (باتيسيم)– المغير ولاية الوادي-، في إطار إستكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية .

لذلك نرجو من سيادتكم بالتفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية ودقة، علما أن البيانات التي ستدلي بها تستخدم لأغراض علمية وليست للنشر، وستكون إجابتك الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والإحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة: بوروية فهيمة

إعداد الطالب: العموري جمال الدين

السنة الجامعية: 2018/2019

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية في مؤسسة باتيسيم بالمغرب -ولاية الوادي-، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 - إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي وأقل تقني سامي لانس
- شهادات دراسات عليا متخصصة مهندس
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة - فما فوق

القسم الثاني : محاور الدراسة.

المحور الأول : القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

تصنيف	التأثير المثالي	عبارات القياس	درجات سلم القياس			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1		تلمس في رئيسك المباشر القيم المثلى في سلوكياته.				
2		يحتذى رئيسك المباشر باحترام الجميع.				
3		يملك رئيسك المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.				
4		يشجع رئيسك المباشر على تحقيق التميز في الأداء.				
5		يملك رئيسك المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.				

				يوفر رئيسك المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	6	
				لدى رئيسك المباشر القدرة على تنمية روح الفريق.	7	التحفيز الإلهامي
				يعترف رئيسك المباشر بأخطائه عند اكتشافها.	8	
				تنسجم أقوال رئيسك المباشر مع أفعاله.	9	
				يشعرك رئيسك المباشر بأهمية العمل الذي تقوم به	10	
				يقوم رئيسك المباشر بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	11	
				يعمل رئيسك المباشر بحماس وتفاؤل	12	
				يعطي رئيسك المباشر للعامل فرصة لإنجاز المهام بطرق جديدة.	13	الإستشارة الفكرية
				يصف رئيسك المباشر الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	14	
				يشجع رئيسك المباشر العاملون على المشاركة في صناعة القرار.	15	
				يقوم رئيسك المباشر بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار.	16	
				يشجع رئيسك المباشر على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	17	
				يساعد رئيسك المباشر العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.	18	
				يصغي رئيسك المباشر للعاملين عندما يتحدثون معه.	19	الإعتراف الفردي
				يغرس رئيسك المباشر الثقة لدى العاملين.	20	
				يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لإنجازات	21	

					العاملين معه.		
					يحترم رئيسك المباشر قناعاتك وقناعات العاملين معك.	22	
					يشجع رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	23	
					يتفهم رئيسك المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	24	

المحور الثاني: أداء العاملين

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أداء العاملين، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

درجات سلم القياس					عبارات القياس		نوع
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					تستغل الموارد المتوفرة أحسن استغلال.	25	الكفاءة
					تستقطب المؤسسة العمالة الماهرة وتحتفظ بها.	26	
					يسهل العاملون تدفق المعلومات في الوقت المناسب.	27	
					ينجز العاملون المهام والأعمال في الوقت المحدد.	28	
					هل هناك إنتاج تالف في مؤسستكم	29	
					تشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.	30	الفعالية
					تهتم المؤسسة بأهداف الأفراد.	31	
					تتعاون فرق العمل مع بعضها.	32	
					هناك زيادة في ولاء العامل للشركة	33	
					يمكن للعامل استغلال الفرص وتجنب	34	

					التهديدات.		
--	--	--	--	--	------------	--	--

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الإستمارة

إسم المحكم	صفة المحكم
شين فيروز	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
أقطي جوهرة	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
بومجان عادل	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
خان أحلام	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	يوضح أهمية تقييم الأداء البشري	01
40	يوضح عملية تقييم أداء الموارد البشرية	02
51	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيم	03

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	يوضح الفرق بين القائد والمدير	01
19	يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة	02
37	يوضح نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية	03
60	يوضح درجات مقياس ليكرت الحماسي	04
60	يوضح معالجة مقياس ليكرت	05
62	يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص ومتغير الجنس	06
63	يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص ومتغير المؤهل العلمي	07
63	يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص ومتغير العمر	08
64	يبين التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص وسنوات الخبرة المهنية	09
65	يوضح معامل ألفا كرونباخ	10
66	نتائج اختبار ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك لقياس ثبات الإستمارة	11
67	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي	12
68	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	13
70	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الإستشارة الفكرية	14
71	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الإعتبار الفردي	15
72	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية	16
73	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الكفاءة	17
74	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الفعالية	18
75	يوضح إتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير أداء العاملين	19
76	يوضح إرتباط بيرسون لمعرفة إرتباط المحور الأول القيادة التحويلية مع محور أداء العاملين	20
78	يوضح نتائج اختبار القيادة التحويلية على أداء العاملين	21
79	يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار تأثير التغيرات المستقلة أو أبعاد اقيادة التحويلية على أداء العاملين.	22