

أولاً: مشكلة البحث

تتزايد التحديات التي تعيشها المنظمات اليوم ، بسبب التغيرات الحاصلة التي أفرزتها العولمة وانتشار الانترنت...الخ التي فرضت على هاته المنظمات مواجهة منافسة حادة، وبالتالي العمل على تحسين أدائها، لضمان بقائها و استمراريتها.

إن كل هذه التغيرات، قد أفرزت مدى أهمية المورد البشري الذي يمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها، كما ازدادت الحاجة إلى وجود كفاءات قادرة على قيادة هذه المنظمات لتحويل الفرص و التحديات المحيطة بها إلى إبداعات ، فالمنظمات اليوم ليست بحاجة إلى مديرين بل هي بحاجة إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير خاصة أن هذه المنظمات لا تملك قدرة السيطرة على المحيط الخارجي المتغير لذلك يجب على هذه المنظمات أن تتكيف مع هذه التغيرات من خلال التأثير على البيئة الداخلية، لهذا الهدف تحاول مختلف المنظمات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها و العمل على تدريبها و تمهيتها لأداء دورها القيادي.

و من خلال ما سبق نستخلص أنه من أجل مواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة ، بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، يجب استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية و تتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المنظمات .و قد ظهر لهذه الغايات عدّة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية ، فهي من بين الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت و بدأت تتكثف الدراسات حولها ،لما لها من أهمية في مواجهة المنظمة لكل التحديات الحاصلة في محيطها، خاصة التحدي الذي يواجهه القادة في محيطها الداخلي و هو توفير موارد بشرية ذات أداء عالي لمواجهة كل التحديات الخارجية، خاصة أن الموارد البشرية تعتبر من الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة و التي من خلاله تضمن بقائها و إستمراريتها .

ومن هذا المنطلق إهتمنا في هذا البحث في تحديد علاقة نمط القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية في أحد مؤسساتنا الجزائرية و هي مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة .

و على هذا جاءت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

«ما علاقة نمط القيادة التحويلية بمستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة» .

تدرج من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟

- ✓ ما مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟
- ✓ ما علاقة أبعاد نمط القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟

ثانيا: أهمية البحث

• الأهمية العلمية.

✓ تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي سنتناوله كون الموضوع الذي نتناوله من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث تقدم المجتمعات وتطور المنظمات و إستمراريتها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياستها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب.

✓ ما يزيد هذه الدراسة أهمية هو إرتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لها لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو تحسين الأداء وتطويره وتشجيع العاملين إلى انجاز تلك المهام بكل دقة وجودة.

• الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الموارد البشري، حيث نجد أن متغيري الدراسة من الموضوعات الهامة في مجال الأعمال ، و الذي من خلالهما تستطيع المؤسسة محل الدراسة تحقيق التوافق و الانسجام مع التحديات والتغيرات الحاصلة في المحيط .

ثالثا: أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على علاقة القيادة التحويلية بأداء المورد البشري في المنظمات.
- ✓ توضيح أهمية ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

رابعاً: فرضيات البحث:

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن ظاهرة وهي الحلول المؤقتة للمشكلة ، و يتضح خلال البحث إشكالية قبوله أو رفضها، ولكي نجيب على المشكلة و نتعمق في دراستها نضع منهاجاً للبحث لذلك تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تساهم في بلورة و تحديد معالم البحث المتمثلة فيمايلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين نمط القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة.

ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر".

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".
ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

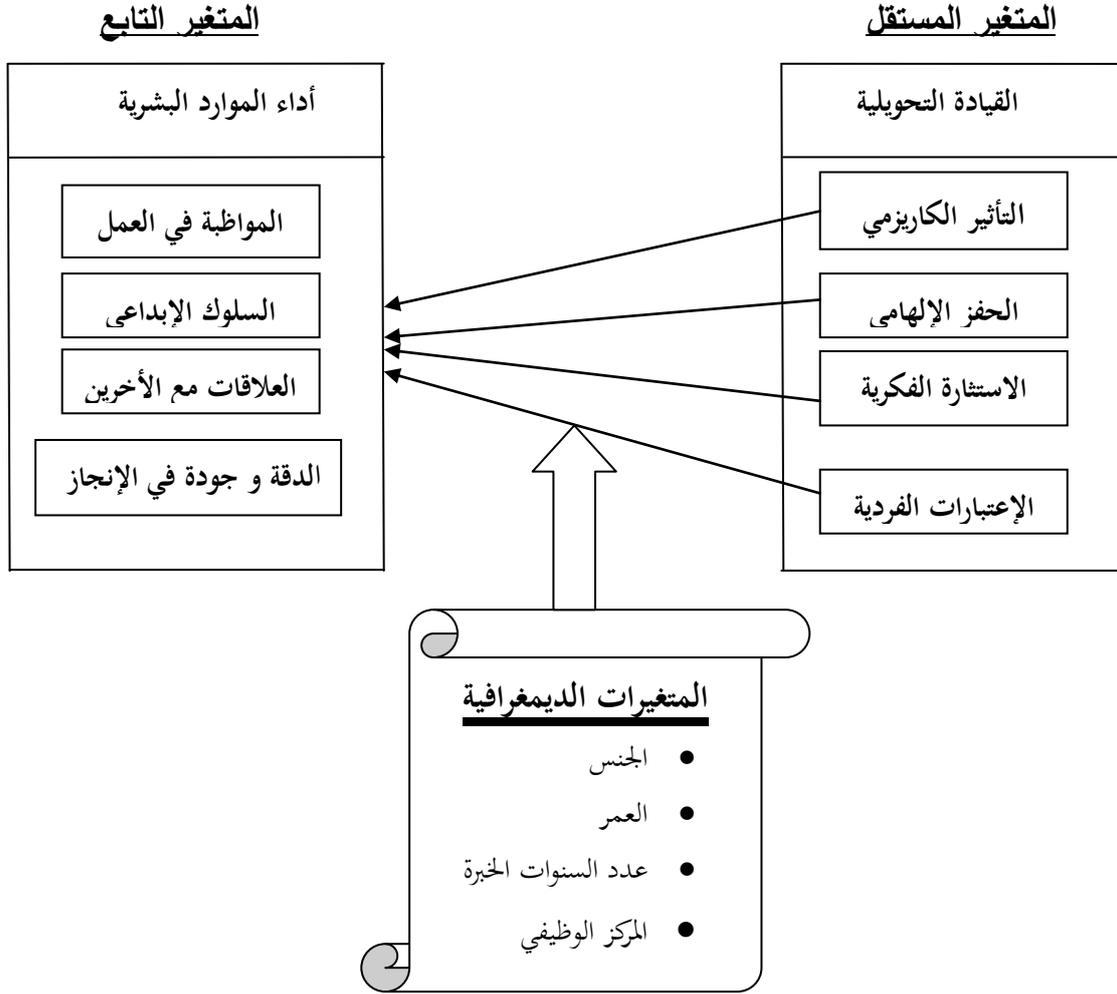
✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة نسيج و تجهيز تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

خامسا: نموذج البحث

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة

سادسا: التعريفات الإجرائية:

1. القيادة التحويلية: مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.
2. التأثير المثالي : وتعني ان القائد يحضى بدرجة عالية من الاحترام من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة.
3. الحفز الإلهامي: زيادة الوعي بالأهداف المشتركة بين القائد والتابعين حيث ان افعاله تؤثر فيهم وتدفعهم الى سلوكات معينة.
4. الاعترارات الفردية: يعني انه القائد يراعي الفروق الفردية بين العاملين لديه ويوجههم على أساسها.

5. الاستشارة الفكرية: أي أن القائد يشجع العاملين لديه على توليد الأفكار وتطوير في الأساليب العمل، والإتيان بالجديد.

6. الأداء الموارد البشرية: هو سلوك علمي يؤديه فرد أو جماعة، و هو الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة لأنه يعتبر من أهم المصادر الأداء التنظيمي بإعتباره هو الذي يحدد فعالية و كفاءة الأداء التقني و الأداء المالي.

سابعاً: حدود البحث

حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2013
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، وأداء المورد البشري (كمتغير تابع).
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة.

ثامناً: هيكل البحث

لتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة فصول، حيث خصص الفصلين الأول و الثاني للإمام بمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص كل من القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية و توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى الدراسة الميدانية. فيما يخص الفصل الأول فتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث الأول تضمن ماهية الأداء التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن أداء الموارد البشرية و في الأخير المبحث الثالث و تطرقنا فيه إلى إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية. أما الفصل الثاني فقد تم التطرق كل ما يتعلق بالقيادة التحويلية حيث قسم إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تضمن ماهية القيادة ، أما المبحث الثاني فتضمن ماهية القيادة التحويلية ، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه علاقة عناصر القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية.

أما في الفصل الأخير الذي تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية التي أنجزت في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تتمثل في : المبحث الأول تضمن تعريف مؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني الإطار المنهجي للبحث ، أما المبحث الثالث تضمن عرض نتائج الدراسة تحليلها و تفسيرها و إختبار الفرضيات.

➤ توصلت إلى توفير سلوكيات الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة ، حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع و التوجيه و النصح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم.

➤ توصلت إلى دراسة إلى الوجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة بقطاع غزة.

❖ ماجد بن عبد الرحمان الهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، أجريت هذه الدراسة على ضباط العاملين بمدرية الأمن العام في الرياض، سنة 2008 ، هذا الهدف منه معرفة المتطلبات تطبيق القيادة التحويلية بفاعلية وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي:

➤ التعرف على أهم مبررات لتطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة.

➤ تحديد أهم المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام.

➤ تحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام.

➤ تحديد أهم المتطلبات الثقافية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام.

➤ معرفة أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة و تنميتها.

❖ دراسة هاشم فوزي دباس العبادي، بعنوان علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، أجريت هذه الدراسة في 2007، حيث تهدف الدراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير واختيار علاقة الارتباط بينهما ليتوصل في الأخير إلى جمل من النتائج نذكر منها:

➤ اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبطة بعناصر، وموصفات وسلوكيات معرفية وأخلاقية، وان مفهوم هو أكثر مفاهيم القيادة الملائمة للإدارة التغيير

➤ و أوضح التحليل الإحصائي بأن القادة لا يحتاجون إلى رؤية بحد ذاتها ، ولكن لابد لهم أن يمتلكون خريطة لإيصالها إلى الآخرين من أجل تسهيل ودقة ، وتنفيذ المهام التي يكلفهم بها.

➤ كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة إرتباط بين مكونات القيادة التحويلية، و إدارة التغيير من خلال معاملات الارتباط .

❖ سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المديرين المدارس الثانوية في محافظات غزة، أجريت هذه الدراسة في 2008، هدفت هذه الدراسة إلى دور القيادة التحويلية في أداء المديرين، وفي الأخير توصلت إلى نتائج التالية:

- استفادة أفراد المجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار جدة من الانتقادات التي تواجه إليهم كما أن لديهم الرغبة في إتباع التعليمات وعمل ما يتوقع منهم فعله.
- يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بالمطار بانجاز عملهم بالأسلوب متجدد متطورا ، ويتمتعون برؤية الشاملة والصحيحة بمشكلات العمل.
- تساعد المشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روعة الإبداع و الابتكار لدى رجال الأمن المطار.
- ❖ دراسة نضال محمد الزطمة ،إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء،دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد الفئة المتوسطة العاملة في القطاع غزة،أجريت هذه الدراسة سنة 2011، توصلت إلى نتائج التالية:
 - تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر الحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم .
 - تشجيع الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها على حضور المؤتمرات، ورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من مساهمة في تطوير المناهج الدراسة وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية.
 - توافر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الالكترونية التي تنتج للعاملين الحصول على معرفة وتناقلها فيما بينهم ، وطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم.
 - تحرص الكليات التقنية المتوسطة على أن تكون مكان توليد الأفكار و المعرفة.
 - تقوم الكليات التقنية المتوسطة بتخزين البيانات و المعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تناسب مع طبيعة أعمالها.
- ❖ دراسة مروان بعنوان، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لقطاع المصرفي غزة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية ، والعناصر التي بنيت عليها هذه الدراسة هي الأنماط والمكونات الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، وتوصلت إلى النتائج التالية:
 - بلغ متوسط العام للمكونات الثقافة التنظيمية (4,06) شخص واحتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية .
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي.
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء العاملين في قطاع المصرفي.
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين لأنه سيضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في إطار البيئة سريعة التغير و التطور ، لهذا أصبحت دراسة الأداء على مستوى الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة .

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي.
- المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة إستعمالاته لم يؤدي إلى توحيد مختلف جهات النظر حول مدلوله، ومنه سنحاول في هذا المبحث تحليل هذا المفهوم من خلال تعريفه وأهميته و تحديد علاقته ببعض المفاهيم ، وتحديد أبعاده و مصادره.

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي وأهميته

أولاً: تعريف الأداء التنظيمي

إن مصطلح الأداء يعتبر من بين المصطلحات الأكثر تداولاً في ميدان الإدارة و هذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث و هو معرفة ما هو الأداء التنظيمي .

وقبل تقديم بعض التعاريف لهذا المصطلح نقدم التعريف اللغوي له حيث يقابله اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance والتي تعني انجاز العمل¹.

و فيما يلي سوف نتطرق إلى بعض تعاريف الأداء التنظيمي:

- يعتبر هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية².

- كما تم تعريفه أيضاً: "هو مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مع الأداء السابق بالاعتماد على عدة معايير لقياس الأداء"³.

- ويعرف كذلك على أنه: "محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة⁴.

¹سواء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة،الجزائر، أيام 09/08 مارس 2005،ص:35.

²شادي عطا محمد عايش، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ، دراسة حالة على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة،رسالة ماجستير، كلية دراسات العليا، قسم إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008،ص:44.

³عرفات جابر، داوود، الأخلاقيات الإدارية و أثرها في الأداء المؤسسي، دراسة حالة الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الفلستين للأوراق المالية ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد،قسم إدارة الأعمال،جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011،ص:07.

⁴لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2002، ص:146.

- ويعرف أيضا: "انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المنظمة لمواردها البشرية و المادية، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها و بالتالي فهو دالة للمؤشرات و خصائص المنظمة إلى جانب خبرات قادة المنظمة"¹.

- كما عرفه بيتر دراكر على انه: "قدرة المنظمة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"².

ثانيا: أهمية الأداء التنظيمي

تولي منظمات الأعمال لدراسة الأداء أهمية كبيرة و هذا من خلال ثلاث أبعاد رئيسية و هي³:

1. الناحية النظرية:

الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2. الناحية التجريبية:

إن أهمية الأداء، تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3. الناحية الإدارية:

تظهر أهميته واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسة الأداء ونتائجه، والتحويلات والتغيرات التي تجرى من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

إلى جانب ما ذكر سابقا نجد أن أهمية الأداء تظهر كذلك من خلال أن دراسة الأداء تواجه تحديات عديدة تتمثل في تباين مفاهيم ومؤشرات قياسه، تبعا لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في ذلك، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

¹ رايس وفاء ، دور التعلم في تحسين الأداء التنافسي في المنظمات الأعمال ، مداخله ضمن الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة محمد خيضر،بسكرة، يومي 13/14 ديسمبر 2011،ص:07.

² رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين،دراسة حالة مؤسسة شي علي Chiali بسطيف،رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012،ص:03.

³ طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر ،الأردن، 2007 ، ص ص:478-479.

المطلب الثاني: علاقة الأداء ببعض المفاهيم المشابهة له.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباط الأداء هي الفعالية والكفاءة و الإنتاجية لذلك سنحاول إيجاد العلاقة بينهم .

أولا: علاقة الأداء بالفعالية و الكفاءة¹

إن مفهوم الأداء عند جميع المنظمات يرتبط بكل من الفعالية و الكفاءة ، فلكي تبقى المنظمة في النمو و الاستمرارية و الازدهار و يجب عليها أن تحقق درجة معينة من الكفاءة و الفعالية في وقت واحد .

لذلك يشير أحمد خمأ خم Ahmed KHEMAKHE أن أداء مركز مسؤولية (منظمة ، وحدة ، قسم ، ورشة... الخ) يعبر عن " الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها".

كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدني المدخلات، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدني المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

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

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد.

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).

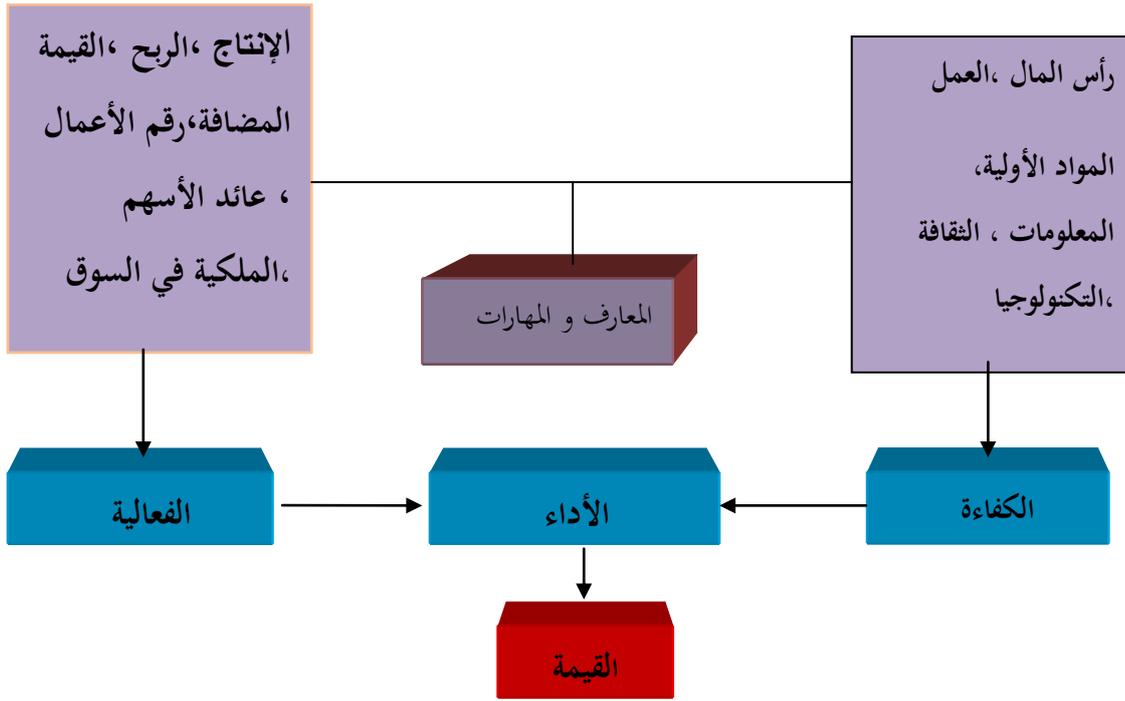
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد ها برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله

¹ صالح جليخ، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006،ص:131.

يمثل مؤشرا لنجاح المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها". والشكل رقم (01-01) يبين الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.

الشكل رقم (01-01) الأداء من المنظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 2001، 1، ص: 88.

ثانيا :علاقة الأداء بالإنتاجية

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها، وعرفها male "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف و الكفاءة في حسن استخدام الموارد ، بغية بلوغ هذه الأهداف".

وبالتالي فالتركيبية بين الفعالية و الكفاءة تسمح بالتحصل على أفضل إنتاجية وبالتالي أفضل أداء¹.

¹شاهد عبد الحكيم ، اثر المعرفة على أداء المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة سونطراك،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار تليجي،أغواط،2012،ص:53.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي

إن أبعاد الأداء التنظيمي تتمثل في:¹

أولاً: البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفية التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمنظمة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمنظماتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة مثل: (صراعات، أزمات، ..الخ).

المطلب الرابع: مصادر الأداء التنظيمي :

إن للأداء التنظيمي عدة مصادر تشكل مجملها الأداء الكلي للمنظمة و هي تتمثل في الأداء الداخلي و الأداء الخارجي و فيمايلي نوضح هذين المصدرين:²

¹ رجم خالد ، نفس المرجع السابق، ص:04.

²Bernard Mratory, contrôle de gestion sociale, librairie, paris, 1999,p236.

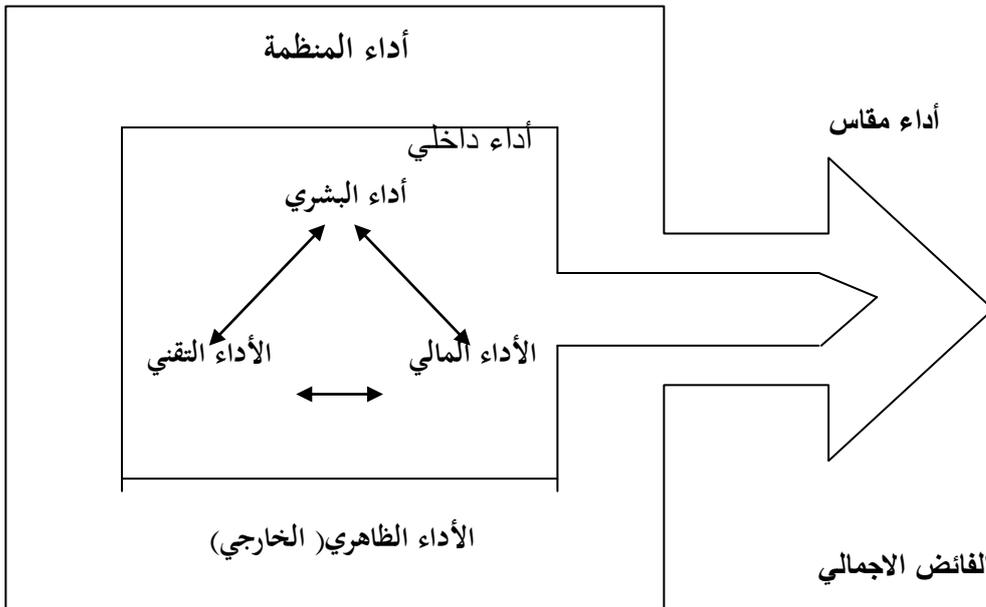
أولاً: الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء موارد البشرية داخل المنظمة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الموارد المالية المتوفرة.

ثانياً: الأداء الخارجي: فهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة. فهو يتولد عن المحيط الخارجي لها ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة نتيجة مثلاً ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المنظمة أو خروج احد المنافسين . فكل هذه المتغيرات تنعكس إيجاباً أو سلباً على المنظمة وعليها أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها.

فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك، كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي ، و شكل رقم (01-02) يوضح مصادر الأداء المختلفة.

الشكل رقم (01-02): مصادر الأداء



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، رسالة ماجستير في العلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص:19.

نلاحظ من الشكل رقم(01-02) أن تفاعل الأداء البشري و الأداء المالي و الأداء التقني هو ما يعطينا مستوى الأداء الداخلي للمنظمة ، هذا الأخير مع تفاعله مع الأداء الخارجي هو ما يعطينا الفائض الإجمالي.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الموارد البشرية

إن موضوع أداء الموارد البشرية شغلت إهتمام العديد من الباحثين و الممارسين ،وقد تولد عن هذا إهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه و العوامل المحددة له لذلك سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى هذه العناصر.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية و أهميتها:

قبل التطرق إلى أداء المورد البشري يجب أن نعرف أولا ما المقصود بالموارد البشرية و ما أهميتها بالنسبة للمنظمة.

أولا: تعريف الموارد البشرية

- تعرف الموارد البشرية على أنها" مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"¹.
- وتعرف أيضا أنها : "عبارة عن أفراد يمتلكون الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"².

ثانيا: أهمية الموارد البشرية: يمكن تحديد أهمية الموارد البشرية فيمايلي:

- إن المؤسسة عالية الأداء هي تلك مؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وأفضل وأسرع في النمو من خلال مواردها البشرية.
- تعتبر الموارد البشرية المؤهلة و الخبيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة في العمل.
- المورد البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف العناصر الإنتاج المادية و البشرية.
- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار الذي يعتبر أساس التنافسية.³

¹وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر،قائمة، الجزائر، 2004،ص:25.

²راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، 2003 ،ص: 29 .

³فرعون محمد، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مقال، من الموقع الإلكتروني: said8med@yahoo.fr.

المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية:

- يمكن أن يعرف أداء المورد البشري هو: "تلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد وفقا لمعايير محددة مسبقاً"¹ ، يبين هذا التعريف بأن أداء المورد البشري هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة مقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

- وكذلك يعرف أداء المورد البشري: " بأنه تنفيذ الموظف أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"² .
من هذا التعريف نستنتج مدى تحقيق الموظف للنتائج المطلوبة تحقيقها.

- كما يعرف أيضا بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه المورد البشري أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة"³ ومن خلال هذا تعريف يبين أن الأداء الأفراد هي سلوكيات علمية في تأدية مهامه المتمثلة في تصرفاتهم وأفعالهم أثناء العمل من أجل الوصول إلى الهدف.

- ويعرف أيضا أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁴.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء .

- يعتبر السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها .
 - أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل .
 - أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا .⁵
- وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء سلوك وظيفي هادف تقوم به الموارد البشرية لانجاز أعمالهم بالشكل الصحيح ،فهو يظهر مدى كفاءة وفعالية الموارد البشرية

¹ Mathis L ,Robert and Jackson H Jone, Human Resource Management , 12 th ,2008 , P281

² بوعامة أحمد فارس ، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علوم الاجتماع،جامعة منتوري،قسنطينة ، الجزائر، 2009 /2010،ص:107.

³ عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 ، ص:49 .

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص:209.

⁵ محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ،دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام ، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،المملكة العربية السعودية ، 2006،ص:71.

المطلب الثالث: أهمية أداء الموارد البشرية

باعتبار الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة فهي توليه مكانة خاصة ، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء المورد البشري متميزا وهذا ما يفسر اهتمام الإدارة البالغ بالأداء .

فتكمن أهمية أداء المورد البشري عند متخذي القرارات داخل المنظمة ،وتظهر هاته الأهمية من خلال النقاط التالية:¹

- يعد الأداء مقياسا لمدى قدرة الفرد على أداء عمله المكلف به في الحاضر،وكذلك على أداء أعمال المختلفة التي قد يكلف بها في المستقبل وبالتالي فهو يساعد على اتخاذ القرارات.
- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى الموارد البشرية لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمن في العمل، وإذا ما حدثت أي تعديلات في الأنظمة الإدارية أو حتى تغيير في الإدارة نفسها،فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالفصل.

المطلب الرابع: محددات أداء الموارد البشرية

لا يسهل تحديد العوامل المحددة لأداء الموارد البشرية و هذا راجع إلى أن هناك عدة عوامل مختلفة و متشابهة يصعب تحديدها ، بالإضافة إلى هذا التعدد و الاختلاف في العوامل المحددة للأداء فإنها تختلف كذلك باختلاف الزمان و المكان و في كل مرحلة من مراحل حياة المورد البشري فاهذا نجد أنه من الصعوبة تحديد و حصر العوامل المحددة للأداء غير اننا نجد بعض الباحثين في هذا المجال قد أعطوا عدة محددات للأداء يمكن صيغتها في المعادلة التالية:²

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور}$$

¹ خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة مؤتة،الأردن، المجلد27،العدد01+02، 2011، ص: 12.

² عيد الغفار حنفي،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2007،ص:433.

و فيما يلي سوف نشرح هذه المحددات كمايلي:

أولاً: القدرة:

تعبّر عن تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة¹.
بتالي فالقدرة تتألف من محصلة : المعرفة و المهارة و مدى إدراك الدور، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية²:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى إدراك الدور}$$

ومنه سوف نعرف كل عنصر من هذه المعادلة التي حاصل ضربها هي القدرة:

1- المعرفة: وهي المعلومات الفنية اللازمة للعمل

كما تعرف أنها: "مجموع المعلومات والحقائق المتراكمة لدى الفرد، وهذا ينطبق على المعلومات المتعلقة بالوظيفة والمنظمة والبيئة على حد سواء، فالفرد الذي لديه معرفة واسعة باختصاصه وبآلية عمل المنظمة والبيئة التي تنشط لها سيكون حتماً ذا مستوى من الأداء أعلى من الذي يملك معرفة محدودة"³.

2- المهارة: وهي ترجمة المعارف أداء عملي أو مهارة استخدام المعرفة.

لطالما كانت المعرفة والمهارة الوسيلتان المتكاملتان لأداء أي عمل ونعني بالعمل آلية تطبيق المعلومات المتوافرة لدى الفرد في الميدان العلمي وعليه فإن وجود المعرفة لا يعني وجوب ظهور أداء مرتفع ولكن يجب وجود آلية تطبيق تضع المعلومات في سياقها الصحيح عملياً وإذا كانت المعرفة تعبر عن الجانب العلمي في الأداء فإن المهارة تعني الجانب الفني فيه⁴. ويمكن زيادة معارف و مهارات الموارد البشرية من خلال التكوين وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء ، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية فتكون للمنظمة مهارات تستطيع بها مواكبة التطورات المختلفة⁵.

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص:216 .

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، القاهرة، مصر ،2004، ص:367 .

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص : 151-155.

⁴ نفس المرجع، ص:155.

⁵ إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد7، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005، ص :243-244.

3- إدراك الدور أو المهمة:

يشير مفهوم إدراك الدور إلى الطريقة التي يعرف بها المورد البشري العمل الذي يقوم به، و شكل و نوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري لأداء الجيد للعمل، وهو بذلك يختص بكيفية أداء العمل أي إدراك المورد البشري لنوعية الأنشطة وسلوك الذي يلتزم بهما لإنجاز العمل.

إن فهم إدراك الدور يفيد بصفة خاصة في فهم إنجاز العمل الفردي، فالأدوار تصف السلوك المتوقع لأي شخص يشغل مركز معين في المنظمة، و المشكلة المصاحبة في الدور هي الخاصة بالتوقعات، الشروط، متطلبات الدور، فهي ليست معروفة بطريقة منظمة للشخص الذي يمارس هذا الدور لذلك فإن العملية التي يتم بموجبها التعرف على هذه الأدوار الخاصة بالموارد البشرية ذات أهمية كبيرة.¹

ثانيا : الدافعية

- تمثل مدى رغبة المورد البشري للعمل والتي تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس درجة حماسه والذي يختلف من فرد لآخر و الذي بدوره ينعكس على الأداء .
 - فالدافعية تمثل القوة التي تحرك المورد البشري وتثيره لكي يؤدي العمل، ويمكن القول أنه حتى لو تساوى الموارد البشرية فيما بينهما من حيث القدرة اللازمة على أداء عمل معين فإنه يوجد تفاوت في مستوى الأداء يرجع هذا التفاوت في درجة الاهتمام والحماس في أداء ذلك العمل، أي اختلاف في درجة دافعية كل فرد².
 - والدافعية تتألف من محصلة : الاتجاهات والحاجات التي تسعى إليها الموارد البشرية لإشباعها، والمواقف التي تتعامل معها في بيئة العمل ومدى كون هذه المواقف ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته .
- وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية :³

$$\text{الدافعية} = \text{الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة} \times \text{مواقف بيئة العمل}$$

¹ عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص:433.

² محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامع الجديدة،الإسكندرية،مصر ،2003، ص:119- 120 .

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية،نفس المرجع ،ص:366 .

ثالثاً: بيئة العمل: و هي تتضمن مايلي:

1- العوامل التنظيمية :

يشمل التنظيم داخل المنظمة كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد الواجبات والمسؤوليات ،فهو يهدف إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، إنتماء مورد بشري لمجموعات معينة يساعد على معرفة كل فرد لمهامه وتشجع التعاون بينهم مما يؤدي لتحسين مستوى أداء المورد البشري .¹

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية :

- **الهيكل التنظيمي** : بواسطته تحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية ،ويحدد المسؤوليات والصلاحيات ،فالهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد.²
- **الثقافة التنظيمية** : وتمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تشكلت خلال تاريخ المنظمة ،وتعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات ، فكلما كانت الثقافة قوية في المنظمة كلما زاد إيمان الأفراد وانتماؤهم التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية أداء، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم وطرق أدائهم وفقاً لطموحات المنظمة.³
- **التحفيز** : يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام الموارد البشرية بأهداف المنظمة ،فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز ، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين إلى تغيير سلوك المورد البشري من خلال مايلي :⁴
- استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.

¹ احمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 164.

² نفس المرجع، ص165.

³ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص: 282.

³ حمداوي وسيلة، نفس مرجع السابق، ص: 151.

- تحسين أداء المورد البشري الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
 - تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.
 - الالتزام بقيم المنظمة والعمل على احترام اتجاهاتها.
- القيادة : هي القدرة على القيام بالعملية القيادية بكفاءة، فعلى المدير أن يستطيع تأثير على الموارد البشرية وتحفيزها وجعلها متعاونة لتحقيق الأهداف و خلق دافع لهم على المشاركة لتحقيق الأهداف، فهناك أبحاث توصلت إن الموارد البشرية الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة اثر واضح على الأداء وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين¹.

2- العوامل التكنولوجية :

تشمل جميع الأنشطة التي تساهم في خلق معرفة جديدة وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية الحاسبات الآلية .

وتساهم هاته العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال :²

- توفير خدمات أفضل للموارد البشرية مما ينعكس ايجابيا على المنظمة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- القضاء على هدر الوقت والجهد .
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة اقل .
- تسريع عملية تبادل المعلومات .

3- الوظيفة (متطلبات العمل) : و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

المبحث الثالث: إشكالية تقييم الأداء المورد البشري :

¹ سناء عبد الكريم الخناق، نفس المرجع السابق، ص: 45

² إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجي المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص: 317.

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فمن خلالها تمكن من الحكم على دقة سياسات و البرامج التي تقدمها، لهذا و نتيجة لأهمية تقييم أداء المورد البشري سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عدة جوانب تخص تقييم الأداء.

المطلب الأول : ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد قدمت العديد من التعاريف لتقييم الأداء من بينها نجد التعاريف التالية:

- يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على انه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"¹.
- يعرف تقييم الأداء على انه " التعرف على مستويات الأداء الموارد البشرية، ومدى صلاحيتها للنهوض بأعباء الوظائف الحالية وإمكانية تحملهم لمستويات ووظائف ذات مستوى أعلى"².
- كما يعرف التقييم الأداء على أنه: " دراسة وتحليل أداء الموارد البشرية لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على الإمكانيات المستقبلية التي يحملها المورد البشري والتي تساعد على تحمل المسؤولية"³ ..
- ويعرف عملية تقييم الأداء على انه " محاولة لتحليل أداء المورد البشري بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل تعزيز الأول و مواجهة الثانية و ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة في الحاضر و لضمان تطورها و إستمراريتها في المستقبل"⁴ .

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء وظيفة من الوظائف الهامة الإدارية، وهي عملية مستمرة تتعلق بالنتائج التي يحققها الفرد وهي عملية شاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية تتم وفق معايير محددة مسبقا .

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ، ص: 15 .

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص:564.

³ بوعمامة أحمد فارس،نفس المرجع السابق، ص: 117.

⁴ موسى اللوزي،التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن،2002،ص:204.

*الفرق بين المصطلحات التقييم والقياس و التقييم:¹

إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية تتضمن ثلاث عمليات :

1. القياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية وتطلق على هذه العملية بالقياس.
2. تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا ، أي بمعنى إعطاء الأداء على هذه العملية تسمى عملية التقييم أو التقدير.
3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق يطلق على هذه العملية التقييم.

ثانيا: أهمية التقييم الأداء الموارد البشرية

يمكن بيان أهمية تقييم أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:²

1- الترقية والنقل :

إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات الموارد البشرية، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل مورد بشري في الوظيفة التي تتناسب قدراته .

2-تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3-إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور:

إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموارد البشرية، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور الموارد البشرية أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- مقياس أو معيار :

¹بعيجي سعاد،تقييم فعالية النظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير،قسم تجارة، تخصص إدارة الأعمال،جامعة محمد بوضياف، مسيلة،2007،ص:13.
²الهيبي خالد عبد الرحمان،إدارة الموارد البشرية (مدخل الاستراتيجي)،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2005،ص:206.

إذ أن تقييم الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5-تقديم المشورة :

إذ يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف المورد البشري واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر تقييم الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

6-يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع :

إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية تقييم فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

7-اكتشاف الاحتياجات التدريبية :

إذ أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير .

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة خطوات تمر بها عملية تقييم أداء الموارد البشرية و يمكن توضيح هذه الخطوات كالتالي:

أولاً: تحديد معايير تقييم الأداء :

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنها تشكل الأرضية التي ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم و على رأسهم العاملين ورؤسائهم، و معايير الأداء متنوعة ، و لكن بشكل عام يمكن تقسيمها إلى جانبين أساسيين هما :¹

1-المعايير الموضوعية:تعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة عمل :

وتتمثل في كمية الإنتاج ، الجودة ، التكلفة، الزمن،العائد....الخ

2-المعايير شخصية و سلوكية: و تكشف عن صفات العامل الشخصية و السلوكية و تتمثل في :الإلتزام،

الولاء، المبادرة،الإحترام، الصراحة، الأمانة، روح الفريق، أسلوب التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين

و العملاء و الإنضباط في العمل².

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة فورس الدولية ، الأردن، 2006،ص:339.

² أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية ، مرجع سابق ،ص:325.

وفي هذا البحث سوف نعتد على المعايير التالية و التي تجمع بين المعايير الموضوعية و المعايير الشخصية و السلوكية و التي وجدنا أن المؤسسة في محل الدراسة تعتمد عليها و هي كالتالي : السلوك الإبداعي، المواظبة في العمل، الدقة و جودة في الإنجاز، العلاقات مع الآخرين.¹

ثانيا :تدريب المشرفين على التقييم:

لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة و أن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجهم و تدريب يكون من خلال مايلي.²

- تدريب المقيم على لا يقع في أخطاء التقييم المألوفة.
- تدريب المقيم على إستخدام الأسلوب المعتمد في التقييم.
- تدريب المقيم على كيفية ملاحظة أداء و سلوك من يقيمه أثناء العمل.
- تدريب المقيم على جمع المعلومات على أداء من يقوم بتقييمه.
- تدريب المقيم على تحويل الملاحظات إلى معلومات ذات نفع تساعده في التقييم .
- تدريب المقيم على إستخدام معايير التقييم المعتمدة.
- تدريب المقيم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قام بتقييمه .
- تدريب المقيم على إعداد تقارير التقييم النهائي.
- تدريب المقيم على وضع خطة تحسن الأداء من قيم أدائه لعلاج نقاط الضعف فيه و تنمية نقاط القوة.

ثالثا: تحديد أساليب تقييم الأداء :

إن تحديد طريقة أو أسلوب في تقييم الأداء يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة التقييم الأداء وإن هناك أساليب تقارن أداء العاملين مع الآخرين و هناك أساليب أخرى تقوم بمقارنتهم مع المعايير و أساليب تقارن

¹كانتكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركات الصناعات الدوائية الأردنية،رسالة دكتوراه،كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان،2008،ص:18.

²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2004،ص ص:401-402.

أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيمها إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة* سوف نتناولها في المطلب التالي.¹

رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه.

خامساً: تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المنظمات عادة مرة كل سنة و قد تقوم بعض المنظمات الأخرى بتقييم أداء مواردها البشرية أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي أو ربعي ، وذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف التقييم و مدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين:

يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين وهذا غير صحيح، من حق المرؤوس أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف .

سابعاً: التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم ، بحيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً ، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصراً فيها الموظف أو قد تكون إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الجدية في أداءه.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء الموارد البشرية

أولاً: الأساليب الموضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية

1- أسلوب الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم.²

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص:245.

* سوف نتناوله في المطلب التالي.

² كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، بيروت، لبنان، 1997، ص:132.

2- أسلوب قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال

حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوفر في أداء المورد البشري، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء المورد البشري بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم¹.

3- أسلوب الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة و حساسة و ذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء². أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة و وثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات و ملاحظتها بشكل عام و يحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد. ومن مزايا هذه الطريقة أنها³:

1- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية (السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.

2- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

3- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

¹ أحمد ماهر، الإدارة موارد بشرية، دار الجامعية إيسكندرية، القاهرة، 2007، ص:303.

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص:42.

³ ناصر محمد العديلي إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص:417.

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين.

4- أسلوب التقرير المكتوب:

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحا مواطن الضعف والقوة في أدائهم وذلك اعتمادا على ذاكرته و دون الاستناد إلى مذكرة أو أجندة يودون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.¹

5- أسلوب الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:²

- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها و التي غالبا ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

- يشرف الرؤساء و المرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها و التي يجب أن تكون واقعية و سهلة القياس.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.

- في حالة ظهور انحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها.

تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها:³

- توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعتها وأهدافها

- تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها.

- التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.

- توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل و تتسق بين الجهود.

¹كمال بربر، نفس المرجع، ص:134.

² كمال بربر ، نفس المرجع، ص:135.

³ زهير ثابت ، نفس المرجع السابق:126-127.

-تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه و مده بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي و المستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد.

-تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.

-تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتردة عن طريق التغذية العكسية.

-القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.

-يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه و النتائج التي حققها.

-تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة اعتماده على الرئيس و يزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة.

على الرغم من المزايا التي تحققها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها: أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، و أنها لا تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدره على التعبير عن الأهداف بشكل كمي يعتبر سببا مباشرا في فشل تطبيقها يضاف إلى ذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة في حالة جماعية العمل أي قيام مجموعة من الأفراد بمهمة فيصعب تحديد الأداء الفردي من أجل تحديد مساهمة كل فرد.

ثانيا :أساليب الذاتية لتقييم أداء الموارد البشرية:

هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

1-أسلوب الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة ، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذا من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ أفراد في المجموعة¹.

2- أسلوب المقارنة المزدوجة².

¹كمال برير، نفس المرجع، ص:131 .

²حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان ، 2002 ، ص:373.

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث: ن: تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستعمال والفهم وكذا تحديد لأكفئ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيباً يسهل عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة صعبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد مراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

3- أسلوب المقاييس المتدرجة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم ويتجمع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم¹.

يتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، و يساعد على التحليل والوصف الدقيق لكفاءة الفرد، كما يسهل مناقشة الأدلة نظراً لما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن هذا الأداء كما يسمح بإبراز نقاط الضعف والقوة في الأداء بشكل واضح نتيجة لما يسمح به التحليل الوصفي للأداء كما يؤخذ على هذه الطريقة تحيز المشرف في التقييم في بعض الأحيان مع إمكانية عدم ارتباط الصفات المعتمدة في التقييم مع الوظيفة المراد تقييمه².

4- أسلوب التوزيع الإجباري³:

¹حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص:374.

²نفس المرجع السابق، ص:375.

³كمال بربر، نفس المرجع السابق، ص:132.

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط، وذلك استنادا إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي ، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كما يلي:

✓ المجموعة الأولى % 10 :أداء ضعيف

✓ المجموعة الثانية % 20 :أداء أقل من المتوسط.

✓ المجموعة الثالثة % 40 :أداء مقبول (متوسط) .

✓ المجموعة الرابعة % 20 :أداء جيد.

✓ المجموعة الخامسة % 10 :أداء ممتاز.

تتسم هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها في التطبيق إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف ومتوسط وجيد وممتاز وهذا الافتراض غير صحيح فقد نجد أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز.

المطلب الرابع : مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية وعلاجها:

أولا: مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية :

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها ¹:

- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم و الذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل
- توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم و التي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية و عدالة تقييم الأداء و أنه يسمح لهم بالتطور و التحسن وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

¹إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة الحالة الشركة الجزائرية للألمونيوم وحدة المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم لاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص:79.

- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل: (الشك في نتائج التقييم، عدم الثقة في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم) من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
 - توقع حدوث حساسية بين الرؤساء و المرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
 - توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية و التي يحصل عليها ذو الأداء الجيد، و بالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج و يمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
 - غالباً ما يصعب التأكد من صحة و دقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.
- ثانياً: علاج مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية:**
- بجدد بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:
 - تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم و ذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.
 - ضرورة التأكيد على الموضوعية و الدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
 - ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
 - مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها و يكون ذلك من قبل المقيم.
 - ضرورة تخصيص الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه و أبعاده و الفوائد التي يجنيها كل من الأفراد و المنظمة.¹

¹إلياس سالم، نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة :

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المنظمة باعتباره المورد الأساسي المؤثر في العمليات الإنتاجية، أما باقي الموارد داخل المنظمة فهي أساسا يتحكم بها العنصر البشري ، لذلك نستطيع القول أن الأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال مساهمة جميع العناصر والوظائف فيها التي يسيرها الموارد البشرية .

فالأداء نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمنتجات التي تريد المنظمة أن تصل إليها. ونظرا للمحيط المتقلب والمتميز بالمنافسة الشديدة وجب عليها دائما تحسين أداء مواردها البشرية من خلال القيام بعملية تقييم أدائهم و هذا بمجموعة من المعايير التي يتم الإعتماد عليها سواء كانت معايير موضوعية أو معايير شخصية سلوكية لتحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها أول بأول و نقاط القوة و تدعيمها و هذا بالإستعانة بمجموعة من الأساليب سواء كانت أساليب موضوعية أو أساليب ذاتية.

تمهيد:

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف المتغيرة والمعقدة التي تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عالية، و الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من مواكبة هذه التغيرات بهدف الاستمرار والنمو.

ولقد تزايد الاهتمام بموضوع القيادة لكونها أصبحت أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة في ظل هذه التحديات لكي تضمن المنظمات تميز في أداءها يجب عليها أن تتبنى أنماطاً قيادية تدرك أهمية الإبداع و تشجعه وتوفر العوامل اللازمة لاستمراره ونموه، بحيث تعمل هذه القيادات على توجيه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة بشكل دائم، لذلك يجب تبني النمط الحديث في القيادة و هو القيادة التحويلية التي من خلالها يتم تحقيق الأداء الجيد للمنظمة لأنها تؤثر على العاملين في دوافعهم و أهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة لأن هذا نوع من القيادة تتحلى بخصائص الإبداع و تكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية و الخارجية ورفع مستوى العاملين و تنميتهم وتطويرهم و استثارة الهمم العالية للمرؤوسين ، و الاهتمام بالمهارات الإبداعية و الالتزام بالشفافية و العمل بنفس الوقت على زيادة الثقة بالنفس .

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التحويلية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية القيادة .
- المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية.
- المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية القيادة

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، وبما أن القيادة كظاهرة إجتماعية معقدة تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة و أهميتها و الفرق بينها و بين المصطلحات المشابهة لها ،كذلك إلى عناصرها و خصائصها و نظرياتها.

المطلب الأول : تعريف القيادة وأهميتها:

أولاً: تعريف القيادة

على الرغم من إهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة لغزا محيرا وموضوعا غامضا، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الإتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وهذا راجع إلى تباين منطلقاتهم الفكرية الإدارية، أي لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالإتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم ، و فيما يلي سنقدم بعض التعاريف للقيادة و هي :

- Piogross يعرفها بأنها " مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنه من توجيه الآخرين " ¹
- كما تعرف أيضا على "أنها القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".²
- كما عرفت على " أنها القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه ، فعندما يمارس شخص ما تأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم للأهداف تماما كما لو كانت أهدافهم الشخصية.³
- وعرفت أيضا "أنها العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد و الجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".⁴

¹ فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص: 280.

² أحلام إبراهيم العيناوي، المعرفة وتأثيرها على القيادة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي التاسع حول الوضع الاقتصادي العربي وخيرات المستقبل لقطاع المصرفي، جامعة خليفة، كلية علوم التسيير والاقتصادية، مملكة البحرين، بدون تاريخ، ص: 16.

³ إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة، لدى الإطارات الإدارية الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم نفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص: 76.

⁴ Franck riboud ,he leadership.harvard business revien.nouveaux horizons.paris.1999 .P5.

- كما تعرف على " أنها القدرة على ممارسة التأثير على الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف.¹
 - أما هيمفل يعرفها بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك "²
 - ويعرفها ريتشال ايتال بأنها: " تفاعل خصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا وجماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"³
- و يمكننا استنتاج من التعريفات السابقة أن القيادة بمفهومها العام هي: " قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه أبو داود ، و قال القائد الفرنسي نابليون : "جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب " وعليه فأهمية القيادة تكمن فيما يلي:⁴

- (1) أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات والسياسات.
- (3) تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- (6) مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- (7) تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية القرن واحد العشرين ، ط1 دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:22.

² ماهر محمد صالح حسن القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص:18.

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دن، 1993، ص ص: 226-227.

⁴ بشير العلق، القيادة لإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:53.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة و المفاهيم المشابهة لها .

أولاً: الفرق بين القيادة و الزعامة.

تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهداف خاصة". من خلال هذا التعريف يتضح ، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، و إن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه ، اعتمادا على التأثير الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطلق و المبرر لذلك.¹

ثانيا : الفرق بين القيادة والرئاسة.

الرئاسة هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"².

و قام Cecil GIBB (سيسل جيب) بوضع مجموعة من النقاط لتفرقة بين القيادة والرئاسة :³

- يتم نقل الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاته كما في حالة القيادة.
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه .

¹ سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين لمؤسسة سونطراك،رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية و علوم

التسيير ، قسم علوم الاقتصادية ،جامعة محمد الخضر، باتنة،2008،ص:20

² ظاهر الكلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،دار زهران للنشر،1997بدون بلد،ص:173.

³صالح جيلح ،نفس المرجع السابق،ص: 27.

- توجد هناك فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة .
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته. أما الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعداده لأتباعه عن إقناعه وتأثره، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تحولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

ثالثاً: الفرق بين القيادة والإدارة

لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة التمييز بين المفهومين وذلك يعود إلى كونهما قريبين من بعضها في المعنى ويستخدمان في نفس المجال والاستعمال، مما وسع دائرة استخدامهما بطرق متعددة إلا أن كثير من الباحثين يؤكدون على وجود فروقات¹. يمكن توضيح أكثر الفروقات بين القيادة و الإدارة في الجدول التالي :

¹ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بيميك ، القاهرة، 1996، ص 56

جدول رقم (02-01) الفروقات بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
تصميم برنامج/جدول أعمال	*التخطيط و إعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية و جداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	*تحديد الإتجاه وضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب، للوصول إلى الرؤية .
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	*التنظيم و الحصول على الأفراد. وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالافراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات و الإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	*توحيد إتجاهات الأفراد إستخدام الإتصالات مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون و العمل كفريق من أجل فهم الرؤية، و الإستراتيجيات و قبولها.
تنفيذ الخطط	*الرقابة و حل المشكلات مطابقة نتائج الخطط و التعرف على الانحرافات و العمل على إزالة أسبابها.	*التحفيز و التشجيع. حث الأفراد و تشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة.
النتائج	*تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين و العملاء و العاملين	* إحداهت تغيير ربما بدرجات كبيرة و الذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص: 553.

المطلب الثالث: عناصر القيادة وخصائصها:

أولاً: عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، لذلك فعملية القيادة تتكون من عناصر هي¹:

1. **القائد**: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة بإعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين .
2. **التابعون**: من دونهم لن يكون قائدا و من غيرهم لن ينجز العمل، فقوته مستمدة منهم، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام.
3. **الموقف**: المواقف تختلف حسب الظروف و المعطيات، لذلك لا توجد طريقة واحدة مثلى للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا.
4. **الهدف**: تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين، و هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة، لذا تقدم لنا " ماري فوليت" mary follet من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض².
5. **قوة التأثير**: لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة (Power) قدرة القائد على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازة³.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999 ، ص:196.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية ،ط7،الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 94-95

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، لبنان ، بيروت، 2005 ، ص 422.

ثانيا: خصائص القيادة

لا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية، وإنما يمكن أن تكون أيضا خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الاستقرار والميل لكونه قائدا، وقد أوضح هرمان بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة ويمكن ذكرها فيمايلي:¹

- كفاءة الموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف ايجابي تجاه مبدأ التقدير وفق أداء انطلاق من مجموعة الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء ، وذلك بالاستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
- القدرة على التميز، وتعتبر القدرة على التميز، وتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على المعارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة ، وتتكون القدرة على التميز في المستوى العقلي و الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

لقد افرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة و المتعارضة مع بعضها بالرغم من ذلك يمكن إجمالها في أربع مداخل رئيسية وسوف نتناولها فيما يلي:

أولا : مدخل السمات ونظرياته:

القائد هو ذلك الشخص الذي يحوز على أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة، وإن أبرز ما يميز مدخل السمات هو في تفسيره لنشأة القيادة ، و يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمانية والعقلية والنفسية و الاجتماعية ، أما فيما عدا ذلك أنصار المدخل يختلفون حول الكم و نوع وأهم السمات و الخصائص القيادية ، كما يختلفون أيضا إذا كانت تلك السمات

¹ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية للكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من جهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص:17.

والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، هذا المدخل يعتبر من أقدم المداخل في تفسير حقيقة القيادة ، ومن أشهر نظريات هذا المدخل هي نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات.¹

وفيمايلي شرح لهاتين النظريتين :

(1) نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة إذ تعود جذورها لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين².

(2) نظرية السمات:

وتدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم و أن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض و التي يمكن إكتسابها عن طريق التجربة و الخبرة . فقد قام "ستوجل Stogdill" من خلال إجراء دراسة مسحية لكافة السمات القيادية التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي تمت خلال الفترة من (1904-1947) وقد توصل من خلال هذه الدراسة معرفة السمات التي تجعل من إنسان قائدا ناجحا و هي:³

✓ المقدره : و تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، و العدالة.

✓ مهارة الإنجاز: و تتضمن الثقافة و التعليم، و المعرفة الواسعة، و القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.

✓ تحمل المسؤولية: و تتطلب المبادرة أي تحمل مسؤولية إتخاذ القرار في المواقف الهامة دون تردد مع تحمل النتائج ، الثقة بالنفس، المثابرة، الإعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق، الطموح.

¹ سناء عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المديرين المدارس الثانوية في المحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية الإدارية التربوية، جامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص:66.

² زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين ، رسالة الماجستير، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، جامعة سعد دحلب ، لبلبيدة ، 2007، ص:33.

³ نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص:313.

- ✓ روح المشاركة: و تتطلب النشاط، الروح الإجتماعية الطيبة، المساهمة و التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة و الدعابة.
- ✓ المكانة الإجتماعية: و تتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز إجتماعي.
- ✓ القدرة على تفهم الموقف : و هذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم ، و القدرة على تحقيق أهداف المنظمة الذي يقوده مهما كانت الظروف.

بالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها وجهت إليها العديد من الانتقادات أهمها:¹

- عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
- وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها و إكتشافها لدى الفرد.
- إختلاف أهمية النسبية لكل سمة من الوقت إلى آخر.
- هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه الصفات.

ثانيا: المدخل السلوكي

نتيجة للانتقادات التي وجهت لمدخل السمات و نظرياته ،ظهرت العديد من النظريات التي إعتبرت أن القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة ، فبدلا من التركيز على السمات والخصائص ، أصبح التركيز على سلوك وتصرفات و أفعال القادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة، وهي نماذج سلوكية تعتمد من قبل القائد ، إذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن النتائج التطبيقية ستكون هي الأحسن، وهكذا يتدرب القادة على مهارات إستخدام هذا الأسلوب.²

ومن بين النظريات المرتبطة بسلوك القائد نذكر منها:

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات واخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص:243.

² نفس المرجع السابق، ص:244.

1) نظرية الشبكة الإدارية:

قام بتطوير هذه النظرية كل من روبرت بلاك و جيمس موتون ،حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذو محورين تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة ، ولتوضيح هذه النظرية نتطرق إلى الشكل الشبكي الذي يمثل جوهر نظرية الشبك الإدارية¹.

الشكل رقم (02-01): نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: samir trigui, management et laedership, centre de publication universitaire, tuni,2004,p 162

¹بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، ط1، دار اليازوري لعملية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2008،ص:292.

من الشكل نلاحظ أن بلاك وموتون أكدا على خمس أنماط قيادية هي¹:

- نمط القيادة 1.1 : (نمط القيادة التسيبي) وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.
- نمط القيادة 1.9 : (نمط قيادة النادي) وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.
- نمط القيادة 9.1 : (نمط القيادة المتسلطة) وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.
- نمط القيادة 5.5 : (نمط القيادة المتوازنة) وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
- نمط القيادة 9.9 : (نمط القيادة التكاملية) وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص: 273.

ثانياً: دراسات جامعة ميتشجان¹

بدأ الباحثون في جامعة ميتشجان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات؛ وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المدربين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما:

القائد المهتم بالوظيفة: ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً كبيراً للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها، ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.

القائد المهتم بالعاملين: ويتمثل في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاة العاملين.

وقد افترض الباحثون في ميتشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطباً عاملاً واحداً، يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر الأفضل في القيادة بحسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط المتمركز على العمل.

وفي دراسة أخرى لليكرت (Rensis Likert) نشرها في كتابه "قوالب جديدة للإدارة" سنة 1961، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة، توصل إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

1. **النمط التسلطي الاستغلالي:** وفيه تتخذ القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس.
2. **النمط التسلطي الخير:** حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.

¹ باشا فائق، تقويم القيادة الإدارية المعاصرة من منظور إسلامي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، صص: 47-48.

3. النمط الاستشاري: وهنا تبدي الإدارة قدرًا ملحوظًا من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

4. نمط المشاركة الجماعية: وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة، ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين.

ثالثاً: المدخل الموقفى:

و يقوم هذا المدخل على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات و خصائص شخصية ، بل نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ،وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات ،و التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد،و المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد و المراحل التي يمر بها التنظيم ، و المنصب القيادي المطلوب شغله ¹.

و قد ظهرت العديد من النظريات ضمن هذا المدخل نذكر منها :

(1) نظرية فيدلر:

تركز على كل الجهود التي قام بها لمعرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية القائد ومتى تغير هذه السمات، واختلافها تبعاً لتغير الموقف الإداري، تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي لمواقف معينة ويتفق فيدلر مع غيره من الباحثين من أنصار هذا المدخل في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف ،وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف ².

¹تواف كنعان ،نفس المرجع سابق ،ص:353.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:231.

من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي¹:

﴿ **العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت

العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى ضمان فعالية القيادة .

﴿ **طبيعة العمل (هيكلية العمل):** وتشمل الأعمال المسندة إلى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها، ويرى

فيدلر أن طبيعة الأعمال تختلف فهناك أعمال سهلة التحديد والتقييم بينما توجد أعمال أخرى

عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة، والتحديد الدقيق للأعمال يمكن العاملين معرفة المطلوب

منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل، هذا من جهة و من جهة

أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن الرئيس من ممارسة الرقابة بسهولة.

﴿ **قوة المركز:** ويقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معين، أي حق زيادة أجر المرؤوسين وتقرير

الترقية والعقوبات... إلخ

ويرى (فيدلر) أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف الملائمة يكون الأسلوب الموجه

الذي يهتم بالعمل والإنتاج أكثر فاعلية وكفاية، وفي الظروف الغير ملائمة إطلاقا الأسلوب الموجه أقل

فاعلية، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو المفضل.

و هكذا يتضح أن المنهج الذي قدمه (فيدلر) لتحليل الموقف الإداري قد أسهم في توضيح عناصر الموقف، و

متطلبات كل عنصر، حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم

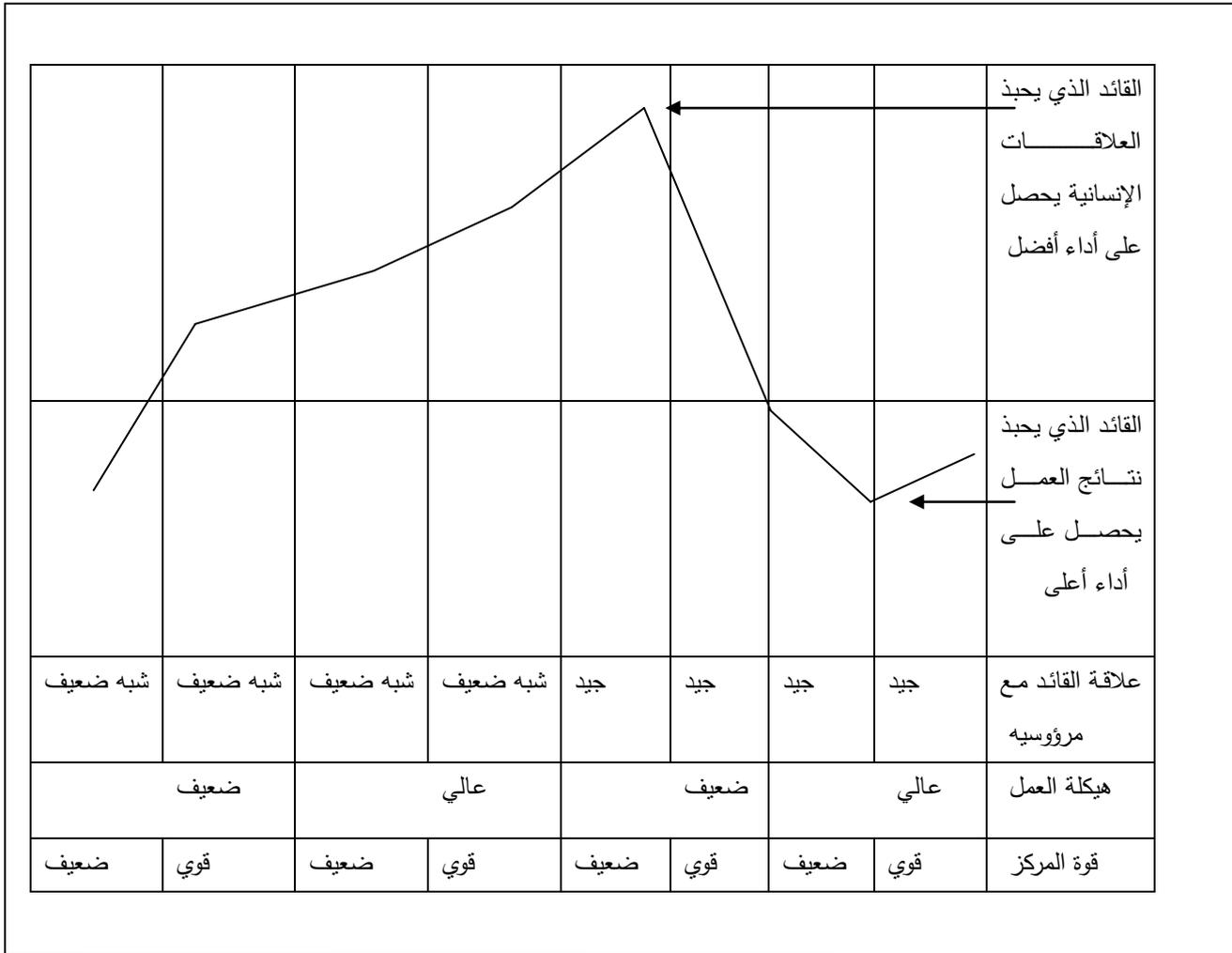
لنمطه القيادي².

و يمثل الشكل التالي نتيجة أبحاث (فيدلر).

¹Pieere .G.Bergeron- gestion moderne théorie et CAS, Gaetanmorin monterial, 1982, P201.

²نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 367.

الشكل الرقم (02-02): أبحاث فيدلر



المصدر: محمد المصرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع ووظائف المديرين، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 183.

حيث يبرز الشكل أن القائد الذي يحبذ العلاقات الإنسانية تكون علاقته مع مرؤوسيه جيدة و هيكله العمل تكون جيدة و قوة مركزه تتجه من الجيدة إلى ضعيفة، و القائد الذي يحبذ نتائج العمل ، علاقته مع مرؤوسيه تكون ضعيفة و هيكله العمل تكون جيدة مقارنة بمحبذ العلاقات الإنسانية و قوة مركزه تكون قوية .

(2) نظرية وليم ريدن w. reddin

قدم (ريدن) تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه (الفعالية الإدارية) حيث ركز على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ و ما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة حيث ميز أربعة أنماط قيادية:

1. القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل (القائد المتفاني).
2. القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد (القائد المرتبط).
3. القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد (القائد المتكامل).
4. القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد (القائد المنعزل).

و قد تم طرح التساؤل من هنا أي من هذه الأنماط أكثر نمط فعال؟ و قد قام (ريدن) بتحليل و خرج بنتيجة أساسية مؤداها :

أن الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه و يعني أن كل نمط يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية حسب ملائمته أو عدم ملائمته للموقف .

و لمعالجة مشكلة عدم معرفة أي نمط يكون مناسب قدم العناصر التي يجب أن يدركها القائد :

- ✓ الطرق التي يمكن أن يتم بها العمل إذ أن كل طريقة من طرق العمل تتطلب سلوكا قياديا معينا.
- ✓ فلسفة المنظمة و القيم السائدة فيها .
- ✓ العناصر البشرية في المنظمة و متطلباتها .¹

3) نظرية الخط المستمر في القيادة :

حددت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروؤسيه على أساس خط متواصل يظهر في الشكل رقم و يبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي بينما نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي ، وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور والذي يحدد هذه الأساليب ، هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمروؤسيه وفي المشاركة في اتخاذ القرارات،² وتشير هذه النظرية إلى ما يلي :

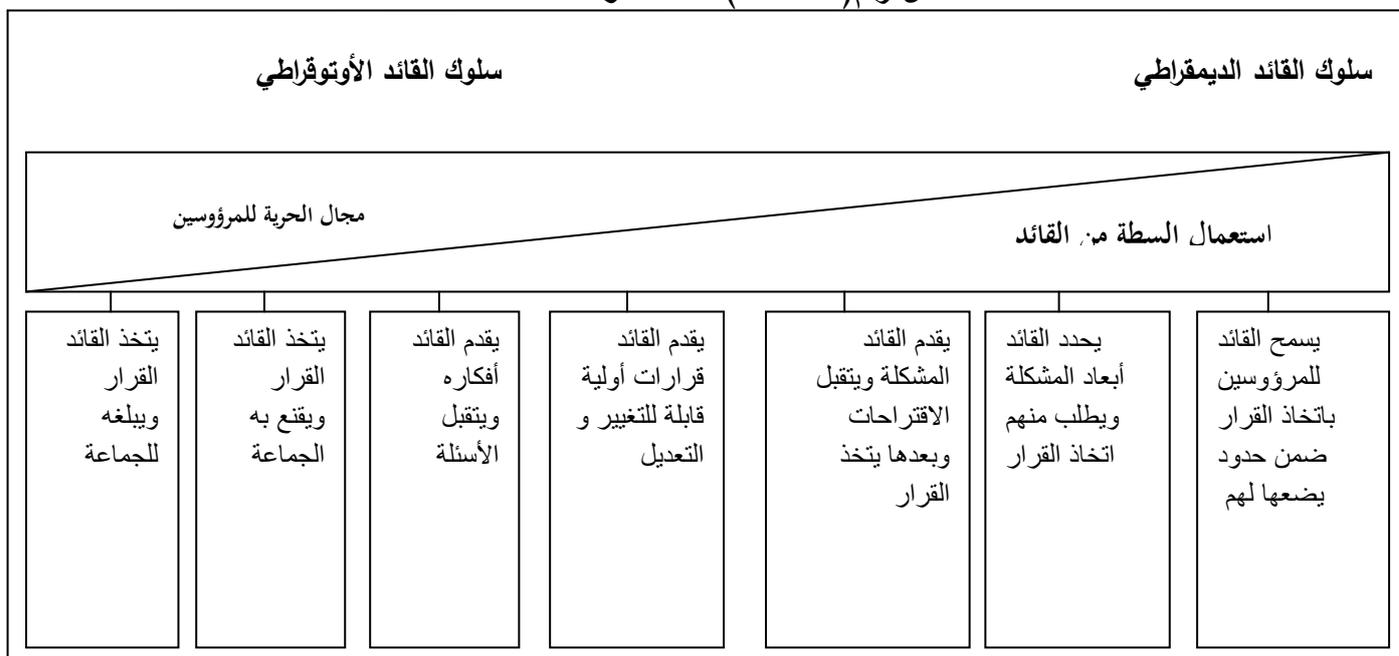
- ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإن السلوك القيادي الفعال هو الذي تلائم ويتكيف مع الموقف.
- إن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات المرؤوسين والهدف المراد تحقيقه لا يختار القائد أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا ، وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف الإداري.

¹نواف كنعان ، مرجع سابق ص ص: 367 - 369.

² عمر محمد غباين ، القيادة الفعالة و القائد الفعال، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص ص: 202 ، 203 .

و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين السلوك القيادي و مجال الحرية للمرؤوسين و سلطة القائد .

شكل رقم(02-03): خط سلوك القائد



المصدر: عمر محمد غباين ، القيادة الفعالة و القائد الفعال، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص: 203 .

رابعا: المدخل المشترك¹:

هناك العديد من النظريات التي ظهرت ضمن هذا المدخل و من بينها النظرية التفاعلية و التي سنشرحها فيما يلي:

يرى أنصار النظرية التفاعلية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية و هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية و البيئة، ويرى سيسيل جيب Cecil GIBB (1960) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل و ظهور أدوار الأعضاء وتكون معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقا، أي أن النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر

¹صالح جليح، نفس المرجع السابق، ص: 71.

إن القائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، أخذ في اعتباره آمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية .

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة للقيادة الفعالة ، وهذا نتيجة لما تحمله من أهمية كبيرة في تطبيق رسالة المنظمة وأهدافها و فيمايلي سنحاول ضمن المطالب التالية توضيح ماهية القيادة التحويلية.

المطلب الأول. نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

في البداية سنتطرق إلى نشأة القيادة التحويلية ومن ثم سيتم عرض أهم مفاهيم القيادة التحويلية:

أولاً: نشأة القيادة التحويلية:

يعد أسلوب القيادة التحويلية أحد المداخل الحديثة التي ظهرت في أواخر السبعينات من القرن العشرين ، ويرجع الفضل في إكتشاف القيادة التحويلية إلى العالم السياسة "burns macgreger" حيث نشر كتابه "القيادة" في عام(1978)الذي جاء متضمناً لمفهومين من المفاهيم القيادة هما (القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية) أكد فيه على ضرورة الإهتمام بعملية التأثير القيادي الذي يتعدى الإهتمام بعملية الإنتاج و على أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين ، من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع و القيم المتباينة.

ومن بين العلماء الذين كان لهم الفضل في نقل هذا الأسلوب هو "bernard bass" حيث كان من أهم و أبرز إسهاماته أنه قدم نموذج المطور في القيادة التحويلية في عام (1985) و أنقل هذا الأسلوب إلى المنظمات الأعمال حيث كان معتمداً في ذلك على الأسس التي قامت عليها النظرية "burns" في (1978).¹

أما في بداية عام (1991) قام bass and avolio بتطوير مقياس أطلق عليه مسمى نموذج القيادة كاملة المدى، و يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي ، الحث الإلهامي، الإهتمام الفردي) وثلاث عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، و إدارة عدم التدخل) وفي عام (1994) صنف bass and avolio إلى (صنفين فعالة وغير فعالة) ، حيث يشمل

¹ سلطان نايف الحزبي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية ، 2012،ص:22.

الصف الفعّال إلى القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي ، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) ، التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين ، بينما يشمل الصف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين منها وهما (الإدارة بالاستثناء ، وإدارة عدم التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين صنفين ، وطبقا لhartong فان نظرية bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات و السلوك والموقف.¹

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت المفاهيم للقيادة التحويلية من طرف الباحثين و المفكرين بسبب أن مصطلح القيادة التحويلية جديد في مجال القيادة لأنه يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة بحيث يعبر مفهوم القيادة التحويلية مدخلا أساسيا للمنظمة في الوصول إلى هدف المراد تحقيقه ، لذلك سوف نتطرق أولا إلى مفهوم التحويل لغة ثم إلى أهم مفاهيم القيادة التحويلية .

❖ مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي " : حول ، بتشديد الواو ، أي بصير بتحويل الأمور، و تحول عن الشيء : زال عنه إلى غيره و تحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين:يكون تغييراً، ويكون تحولاً وبعد التعرف على مفهوم التحويل في اللغة سيتم عرض مفهوم القيادة التحويلية في الاصطلاح².

❖ مفهوم القيادة التحويلية:

فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية و يعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها:

¹ صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك السعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص:30-31.

² سناء عيسى عيسى، نفس المرجع السابق،ص:27.

- عرف burns القيادة التحويلية على أنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى المستويات الدافعية و الأخلاق"¹.
- كما تعرف أيضا : "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة . أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم"².
- ويرى العمري أن القيادة التحويلية: " هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل"³.
- كما تعرف أيضا: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة"⁴.
- كما تعرف بأنها: " مزيج من الجاذبية و الإلهام و الذكاء ، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد ، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير و التعامل مع الأزمات ورفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز"⁵.
- وتعرف على أنها : "العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة و الرؤية مشتركة ، وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين "⁶.
- تعرف أيضا : "بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز و التنمية الذاتية ، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير مجموعات المنظمات"⁷.

¹سعد بن مرزوق العتيبي ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)، ملتقى دولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مملكة العربية السعودية، تاريخ: 19/18 صفر 1426، ص:9.

²محمد كريم ، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، قسم إدارة أعمال، جامعة الإسلامية ، غزة، 2010، ص:20.

³أحمد الصادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين، 2010، ص:14.

⁴حفظ كريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم إدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص:9.

⁵جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجماعية، مصر، 2006، ص:569.

⁶فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2007، ص:43.

⁷رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص:158.

- تعرف القيادة التحويلية: " على قدرة القائد لقيادة مرؤوسيه على تجاوز مصالحهم الشخصية، وتحويل لها المعتقدات والاحتياجات والقيم في اسم رؤية جماعية".¹
- كما عرف الشماع القيادة التحويلية على أنها : "ذلك القائد التحويلي الذي يتميز بقدرته على إسهام التابعين أو جعلهم ينغمسون يتورطون نفسيا في رسالة المنظمة ويستشرف أمامهم صورة أو فلما لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الآن".²

تكمن فعالية القيادة التحويلية كالتالي:

1. خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات المنظمة.
2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية و المالية و التسويقية أو الإدارية.³

ويمكن التفرة بين القائد التحويلي و القائد الغير التحويلي من خلال الجدول رقم (02-02)

¹ Natalie Rinfret, **Leadership transformationnel et intelligence émotionnelle**. Deux compétences clés pour le changement dans le réseau de la santé et des services sociaux, Ph.D., MBA, Carl Deschamps, 2012, P7.

² بلال خلف السكارنة ، تطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2009، ص :420.

³ ماجد بن عبد الرحمان الهلال ، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم علوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، مملكة العربية السعودية، 2008، ص:47.

الجدول رقم (02-02) مقارنة بين القائد التحويلي و القائد التقليدي

أبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي
علاقة وتفاعل مع الوضع الحالي.	يكافح للتغيير الوضع الرهن.	يرغب بالبقاء الوضع كما هو دون تغييره.
أهداف المستقلة	رؤية ثابتة منطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.
القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة لتقليدهم دون تفكير.
الثقة بالآخرين.	تكريس الجهود و إثارة الحماس و رغبة في التحمل المخاطرة.	عدم رغبة في الاندماج مع آخرين و الاقتناع بهم.
سلوك.	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
وضوح الأبعاد.	وضوح عالي للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف و عدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية .
العلاقة بين القائد و التابعين.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم و تنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر و التوجهات المباشرة.

المصدر: احمد الصادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين، 2010، ص: 21.

من خلال هذا الجدول نلاحظ إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة ، كذلك في قيم واتجاهات التابعين، بناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات ،في البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر .

ولقد قام BURNS بالتفرقة بين نوعين من القادة التحويليين وهما:¹

¹ احمد صادق محمد الرقب، نفس المرجع السابق، ص ص: 43-44.

- **القائد التحويلي المصلح**: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة ، بالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.
- **القائد التحويلي الثوري**: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير والى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الحالي بالكامل.

المطلب الثاني:وظائف القائد التحويلي

حدد سنت ستة وظائف للقائد التحويلي وهي فيمايلي¹:

- 1- **يدير التنافس** : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- 2- **يشرف على إدارة التعقيد** : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
- 3- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي** : ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته ، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي ، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- 4- **يدير الفرق العالمية** : يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث يمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
- 5- **يشرف على إدارة المفاجآت** : على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- 6- **يدير التعليم و التدريب المستمر** : وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية لتعامل معها.

لقد قدم طارق سويدان سنة 2006 أربعة مهام للقائد التحويلي وهما في شكل النقاط التالية:

¹سنا عيسى عيسى، نفس المرجع السابق، ص:33.

1-تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2-إيصال الرؤية للأتباع.

3-تطبيق الرؤية.

4-رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية.

و يمكن شرح هذه المهام كمايلي: ¹

1. تحديد الرؤية:

فهو يوضح للأتباع الحلم ، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم ، الأهداف المشتركة بينهم وليس من الضروري أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشارك معه لأتباعه ، وقد يتشكل لهم في بداية الأمر أنها بصورة هلامية تتضح مع الأيام وتتبلور مع تطور الأهداف ومع الحوار المشاركة.

2. إيصال الرؤية للأتباع

فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهما الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية لمروؤوسيه بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقيعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها، ونجد القادة في تاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائع لأجل إيضاح الصورة المستقبلية و الرؤية المنشودة.

3. تطبيق الرؤية

فالقائد الفعال لا يكتفي فقط في شرح الرؤية بل يعيشها ، فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل و الآمال والأحلام ، بل هو يعيش بينهم ويعلق على كل هذه الرؤية والقيم و المبادئ التي تشكلت عليها، والقائد الفعال هو الذي يعطي تصميم جيد لتلك الرؤية وتكون بصورة جيدة يحتذي بالنقطة لمروؤوسيه.

4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية.

هذه المهمة الرابعة للقائد الفعال فيجب عليه أن يحدد هذه الرؤية يوصلها إلى مروؤوسيه ويعيشها ويطبّقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية التي يقوم بها القائد بهدف غرس هذه التزام منها:

¹ طارق محمد السويدان ، فيصل عمر باشراحييل، صناعة القائد، ط1، دار ابن حزم ، بيروت، لبنان، 2011، ص:108-110 .

- التشجيع و التذكير المستمر بالقصص وأخبار السابقين كقصص أنبياء و الصالحين.
- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية في اتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة.
- القدوة الصالحة.

وأشار السويديان إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية و لذلك أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية ، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة و هي الرؤية النهائية للمسلمين . وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله " قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض" . رواه مسلم . أيضاً من الأمور الذي أكد عليها المسلمين إيصال الرؤية للأتباع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر عبد الله بن رواحة المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال : يا قوم: والله إن الذي تكروهون للذي خرجتم له تطلبون الشهادة. وما نقاتل الناس بعدد و لا قوة و لا كثرة ، إنما نقاتلهم بهذا الذي أكرمنا الله به ، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينين ، وإما ظهور أو شهادة) الطبرائي.

المطلب الثالث: تحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي وتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة و بعد النظر ، وقد حددت التحديات مايلي:¹

➤ **المنافسة:** ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، و بالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها على امتلاك اكبر حصة في السوق ، ذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن ، ومن هنا بفضل القيادات التحويلية أصبحت تتغلب على حدة المنافسة و العمل على الاحتفاظ بموقع المنظمة في السوق و استقرارها ، وتأكيد في مواجهة كل التحديات و المتغيرات ، ذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى تميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد لبقاء في وجه المنافسة.

➤ **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير ، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية و السياسة والاقتصادية والعسكرية والثقافة ، لمواجهة هذا التحدي فان القيادات الإدارية يجب أن تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي ، ذلك من خلال الأحداث

¹ محمد بزيق ، حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ،دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير ،كلية دراسات عليا،قسم علوم إدارية، جامعة النايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2006، ص:39.

التحول اللازم لتحقيق فرصة تعايش في المناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت ، أن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في اقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة و لها تخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

➤ **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة الماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن حلول المثلى لمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، 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.

➤ **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، توظيفها لارتفاع الإنتاج و المنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة ، أن القيادات الإدارية تدرك بأن التطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء و الاستمرارية ، لأنها تحقق عددا من الميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة و إحلال العمالة الماهرة محل أقل مهارة وتطوير المنتجات بإبتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم ، وعلى دورة المنتجات ، وعلى استراتيجيات المتبعة في المنظمة.

➤ **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ قرار في العصر يتسم بأنه يتم في عالم على أنه متغير مستقل، ما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة و إستراتيجية ملائمة ، حيث يمكن من خلال التعامل مع التحديات بشكل أفضل ، و أن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار و إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات و الخطة التي وضعوها لمنظمة والمتمثلة في إستراتيجية المنظمة ككل.

➤ **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والإزدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على مستوى العالمي، خاصة في المناقصات و عقد الصفقات ، وعند المفاوضات و الانضمام إلى الإتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدف لكل المنظمات لكي تتجاوز الحدود الجغرافية ، ومن هنا بدأ القادة الإداريون و التحويليين يسعون لحصول على شهادة الايزو المختلفة.¹

المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

لقد حدد العديد من الأبعاد للقيادة التحويلية لكن نجد أن bass and avolio قد حدد أربع أبعاد للقيادة التحويلية في نموذجها القيادة كاملة المدى و إحتوى على الأبعاد التالي: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستثارة الفكرية،الإعتبارات الفردية) و فيمايلي سنشرح كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: التأثير المثالي و علاقه بأداء الموارد البشرية:

يشير التأثير المثالي أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام و الثقة من قبل تابعيه ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذج للمثل والسلوكيات ، ويمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه و التقدير من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل أساسا لقبول التغيير في المنظمة، بدون هذه الثقة في الدوافع الفوائد ومقاصد، فان أي محاولة لإعادة التوجيه المنظمة قد تقضى إلى مقاومة كبيرة، إذا يمكن للمرء أن يقود الآخرين وجعلهم مستعدين لأتباعه ، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قذوة حسنة لأتباعهم ، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ، و يواجهون المواقف الصعبة ، ويظهرون سلوكيات أخلاقية رفيعة ، والثقة بالذات و العزيمة.²

ويعد مفهوم التأثير المثالي انه مرتبط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي تصبح القيادة بمقتضاها المثل العليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين فالقائد الكاريزمي ليتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم و الأخلاق التي تجعل الجميع يلتقون حوله ويتأثرون إلى جانب مقدرته على إرتفاع بقيم

¹ ماجد بن عبد الرحمان الهاللي ،نفس المرجع السابق،ص:39.

² محمد الكريم، نفس المرجع السابق،ص:24.

المرووسين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.¹

فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار و مشاركة في اتخاذ القرارات و اقتراح بعض من الحلول ، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة حماس الآخرين على الإبداع والابتكار و المبادرات من أجل الأداء الجيد.

فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادرة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على إعطاء أفضل ما عنده طالما توافرت له عوامل المادية وتهيئة المناخ المناسب كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل و هذا كله يحسن من أداء العاملين.

وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف و الخبرات السابقة وبتبني لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات.²

المطلب الثاني: الحفز الإلهامي و علاقته بأداء الموارد البشرية.

يركز هذا البعد على تصرفات و سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، وانتشار روح الفريق من خلال الحماسة و المثالية.³

وأيضاً عرفه Bass & Avolio بأنه يعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة مرؤوسيه من خلال توفير روح تحدي، وبتبني لهم الفرصة

¹ احمد صادق محمد الرقب، نفس المرجع السابق، ص:16.

² محمد الكريم، مرجع سابق، ص:46.

³ سعد مرزوق العتيبي، نفس المرجع السابق، ص:7.

للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة و تغلب فيه الحماس وروح الفريق ، وبشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز و الشعارات لتوجيه الجهود.¹

إن اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة

لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات .

ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة و مقنعة عن رؤيته أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطباعاً بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم و إمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم .فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعاً نفسياً هاماً يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات و المهارات. وبالتالي تقديم أداء متميز، ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة.²

المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة للأداء العمل.³

فالقائد يشجع المرؤوسين على إعادة النظر في عملهم ومراجعتة وتقويمه ، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل ، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين في المنظمة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب وإستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية ، والعمل على تطوير قدراتهم وكفائتهم الخاصة ، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها .⁴

¹ ماجد بن عبد الرحمن الهلال، نفس المرجع،ص:20.

² محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، نفس المرجع ،ص:65.

³ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، دراسة تحليلية لأراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 2009، 78، ص:107.

⁴ سناء عيسى عيسى، نفس المرجع السابق،ص:41.

ولكي ينجح القائد التحويلي في إستثارة تابعين يجب أن يمنحهم درجة من الحرية فهي من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن للاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلاً دون الاستفادة من القدرات الإبداعية و الإبتكارية للعاملين¹، وهذا ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها من القيادات لأنها تهدف إلى التغيير و الإبداع وتؤثر على الأفراد من خلال تقليل نسبة المقاومة التغيير و تحفيز على أداء المتميز .

المطلب الرابع: الاعتبارات الفردية وعلاقتها بأداء المورد البشري.

الإعتبارات الفردية هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل المرؤوسين ولقد أكد أكاد باس الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة ، تعمل على إثارتهم و الاتصال معهم على نحو دائم،و أنها مسؤولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم بإتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً،ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.²

ويرى KIRKRIDE أن هناك مجموعة مؤشرات لاعتبارات الفردية³:

- إدراك الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة و الضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين .
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
- الترويج لفكر و تطوير الذاتي .

¹محمد كرم، نفس المرجع السابق،ص:46.

²عبيد حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله،تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة التعليمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، الأردن، 2009،ص:29.

³سناء عيسى عيسى،مرجع سابق،ص:42.

من خلال هذه القيادة تحقق المنظمة على أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة و الإحترام .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 موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم . ويؤكد النمر على أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحسين الأداء داخل المنظمة.فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل يرفع بذلك من روحهم المعنوية ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج¹.

ومما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة التحويلية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي مناسب، وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجع على تطوير الاتجاهات لإبداعية لديهم هذا من خلال القيادة التحويلية التي تتمثل كأحد و أحدث المداخل القيادية الحديثة ومنه يعتبرون القادة التحويليين هم القادرين على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة و يؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا ويتكيفوا مع حاجات الأتباع و دوافعهم .ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير ، فهم يعدون نماذج رائدة يحتذي بها، و هم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير الأداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم و تحفيز العاملين لديهم و استثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي إلى أعلى المستويات ، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة التحويلية في الوصول إلى الأداء المتميز للمورد البشري و بتالي لتحقيق أداء عالي للمنظمة².

¹ محمد كريم،مرجع سابق،ص:47.

² محمد إبراهيم خليل العطوي،دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل الإدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة،دراسة تطبيقية لشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير،كلية الأعمال،إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2010،ص:71.

الخلاصة:

لقد أهتم الكثير من الباحثين بموضوع القيادة التحويلية بسبب أهميتها عند جميع المنظمات، و حاول كل منهم تفسيرها وطرحها انطلاقاً من مبادئه الخاصة، والتوجهات الفكرية التي يتبناها، والبيئة التي يعيش فيها، وحتى المعتقدات التي يدين بها، ومن هنا ظهرت العديد من التعاريف للقيادة التحويلية، على أنها عبارة عن استخدام الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد و مرؤوسيه إلى أعلى مستويات التفكير، و التحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة، و الوصول إلى مستويات غير عادية من الإنجاز و لقد حددت أبعاد للقيادة التحويلية التي تمثلت في: التأثير المثالي وهو عبارة عن مجموعة من صفات و سلوكيات المثلى التي يتميز بها القائد و إلى جانب ذلك يكون محل الإعجاب و تقدير و الثقة من قبل مرؤوسيه، أما الاستثارة الفكرية هي العمل على البحث عن أفكار جديدة و تشجيع على حل المشكلات بطريقة إبداعية، و أما الاعتبارات الفردية هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، و عرف الحفز الإلهامي على أنه عبارة عن تصرفات و سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي و أيضاً تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وفي الأخير تبين لنا أن كل بعد من الأبعاد السابقة الذكر أنها تحقق الأداء الأفضل للموارد البشرية.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري البحث القيادة التحويلية و أداء المورد البشري والتطرق إلى العلاقة بينهما وذلك من خلال الفصل الأول و الثاني.

لذلك سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الميدان التطبيقي و لقد تم هذا بدراسة ميدانية التي أجريناها في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة و ذلك لمعرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية و معرفة مستوى أداء المورد البشري ،ثم الوصول إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة .

ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة تحليلها و تفسيرها و إختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة، ذلك من خلال الإطلاع على طبيعة نشاطها ومكونات الهيكل التنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكنا من أخذ فكرة عن المؤسسة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول مؤسسة SONITEX

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج و السعي وراء النهوض بالوطن، تجد الاستقلالية النسيجية في البداية ثم إنشاء شركة للخياطة و شركة الصناعات النسيجية "SONITEX" الجزائرية و ذلك بموجب مرسوم رقم 66/218 و الصادر بتاريخ 1966/07/21 و هدفنا تحقيق اكتفاء في مجال النسيج بالاستغلال الأمثل للمواد المتاحة و تطورات هذه الشركة و توسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بآلات حديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها : القطن، الصوف البولستر، الفيسكوز....إلخ.

وبعد سنوات انفصلت مركبات من المؤسسة الأم استقلت بذاتها حيث انقسمت إلى :

- "SONITEX" بالكامل و أصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المنفصلة نذكر منها : "ECOTEX" و هي مختصة في القطن.
- "SONITEX" في الغزل و النسيج الحريري "ELATEX" أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04 وللتذكير أيضا فإن مركب بسكرة انفصل عنها أصبح يطلق عليه TIFIB أي النسيج و التجهيز ببسكرة و الذي هو محل دراستنا.

المطلب الثاني : نشأة المؤسسة

لقد جاءت مؤسسة الصناعات النسيجية نتيجة المجهودات الطويلة من أجل التخلص من التبعية شبه تامة للخارج في ميدان المنتجات و استقرت المؤسسة على شكلها الحالي بالمراحل التالية :

- أبريل 1976 : أنجزت الدراسات من قبل " SENRI " .
- ديسمبر 1976 :إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و شركة الألمانية " FAMATEX " .
- ديسمبر 1977 : إنطلاق الأشغال بعد تحقيق المستلزمات.
- ديسمبر 1978 : بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب.

- ديسمبر 1980 : وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاجي تجريبي.

- 11 افريل 1982 : الإنطلاق الفعلي و الرسمي للإنتاج.

- 03 ماي 1983 : التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد.

انتقلت من "SONITEX" إلى "ELATAX" حتى استقرت على شكلها الأخير "TIFIB" وأصبحت تابعة للشركة القابضة ثم "TEXAMACO" مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة رأس مالها الاجتماعي قدره 839000 و يتربع المركب على مساحة إجمالية تبلغ 12 هكتار منها 50% مغطاة أما الطاقة البشرية المبرمجة فهي 1300 عامل موزعين على ثلاثة دوريات وقدرت الطاقة الإنتاجية 900000 م² في اليوم حتى نتمكن من تحقيق المردودية الجيدة .

ملاحظة : شرح مصطلح TIFIB

TI : TISSAGE (النسيج).

FI : FINISSAGE (التجهيز).

B : BISKRA (بسكرة).

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لوحدة النسيج والتجهيز بسكرة "TIFIB" عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل و تصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى :

1- **المديرية العامة** : و هي أهم مديرية، تقوم بالإشراف و المتابعة و التنسيق على مختلف مصالح المؤسسة، و يرأسها مدير عام وهو المكلف بتسييرها خارجيا و داخليا، ويتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة و أيضا يتخذ القرارات المناسبة.

- **سكريتاريا**: وتشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية و تنظيم العلاقات الخارجية و المواعيد الخاصة بالمدير.

- 1-1 مديرية الموارد البشرية :** و يسيرها نائب مدير مكلف بالموارد البشرية و تنقسم إلى أربعة مصالح وهي:
- **مصلحة الموارد البشرية :** ويشرف عليها رئيس المصلحة و هو الذي يحسن تسييرها في ما يخص كل شؤون العمال و أجورهم و تنقسم إلى فرعين : فرع الموارد البشرية، فرع الأجور .
 - **مصلحة الوسائل العامة :** و يشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بكل الأعمال التي تخص هذه المصلحة من وسائل النقل و غيرها، و تنقسم إلى فرعين : فرع النقل، فرع صيانة السيارات.
 - **مصلحة المساحات و العمارات :** و يشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بنظافة المؤسسة و إعطائها وجه جيد.
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية :** و يشرف رئيس المصلحة على الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة.
- 2-1 مديرية المحاسبة و المالية :** و يشرف عليها نائب المدير المكلف بالمحاسبة و يسهر على كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة و تنقسم إلى أربعة فروع: فرع البنوك، فرع الممول، فرع الشراء، فرع المواد.
- 2- مديرية التجارة :** و يشرف عليها مدير مكلف بالتجارة و التمويل و تنقسم إلى ثلاثة مصالح
- **مصلحة التجارة :** ويشرف عليها رئيس مصلحة و هو المكلف بالعلاقات التجارية (البيع).
 - **مصلحة تسيير المخزونات :** و يشرف عليها رئيس المصلحة و هو المكلف بتسييرها في ما يخص تزويد كل المصالح بالمواد الأولية وقطع غيار و المواد الكيميائية وغيرها.
 - **مصلحة الشراء :** ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بكل المشتريات الخاصة بالمؤسسة.
- 3- مديرية الصيانة:** و يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة و تنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :
- **مصلحة الصيانة العامة:** ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بصيانة جميع إعطاب الآلات الإنتاجية.
 - **مصلحة الكهرباء :** و التي تسهر على الترميم الرئيسي للكهرباء.
 - **مصلحة الملحقات :** و تنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع :

*فرع التبريد : وهو الذي يوفر الجو الملائم للعمال و القماش.

* فرع التسخين : و يقوم بتسخين الماء والذي يدخل في عملية غسل القماش و تجفيفه.

* فرع تكرير المياه : وهو الذي يوفر المياه التي تدخل في عملية الغسل.

4- مديرية الاستغلال : و يشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال و بدورها تنقسم إلى مديريات فرعية و

هي :

1:مديرية النسيج : وتنقسم إلى :

-مصلحة البرمجة : ويشرف عليها رئيس مصلحة و تقوم ببرمجة جميع المنتجات التي تدخل في المرحلة الإنتاجية بالتنسيق مع الإدارة و فرع الإبداع.

-مصلحة التحضير : و تقوم هذه المصلحة بتحضير الخيط الذي يدخل في المرحلة الإنتاجية و لها علاقة مع مخزون الخيط و مصلحة النسيج و البرمجة.

- مصلحة النسيج : وتقوم هذه المصلحة بعملية غزل(نسج) كل أنواع القماش المبرمج مدني أو عسكري أو شبه عسكري وتنقسم إلى فوجين من العمال :فوج يعمل صباحا، فوج يعمل مساء.

2:مديرية التصليح: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتصليح وبدورها تنقسم إلى:

-مصلحة التصليح : ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم مع مجموعة من النسوة اللاتي تقمن بتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

-مصلحة المخبر: ويشرف عليها رئيس مصلحة الخبر وهو الذي يقوم بتحليل العينات من الخيط وأيضا القماش.

-مصلحة الإبداع: وتقوم مصلحة الإبداع بكل الإبداعات من القماش التي تدخل في العملية الإنتاجية.

3:مديرية التجهيز: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى مصليحتين:

-مصلحة التجهيز الرطب : ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات غسل على حسب النوعية والطلبية.

-مصلحة التجهيز الجاف (النهائي) : ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات تجهيز (الكوي،التجفيف،مراقبة النوعية،تغليف وتغليف القماش).

ملاحظة: لكل مديرية ومصلحة لها سكرتارية

المطلب الرابع: أنواع المخازن الموجودة في المؤسسة:

المخزن هو المكان المهيئ و المجهز لتخزين المواد المشتراة أو المنتجات التامة الصنع حيث تكون مرتبطة ومحفوظة لتوزيعها على باقي المصالح ، فالمخزون ضروري خاصة في مؤسسة TIFIB بحيث تتماشى و طبيعة المواد المستهلكة داخل المؤسسة ،ن يوجد في المؤسسة النسيج والتجهيز أربع مخازن تتمثل في:

1.مخزن مواد الأولية:

يشمل هذا المخزن على المواد الأولية اللازمة بشكل أساسي لصنع السلع الجاهزة أي المواد التي يتم تحويلها إلى منتجات تامة الصنع و عليه يجب مراعاة كل طرق تنظيم المخازن وذلك:

- توفير وسائل التخزين المناسبة.
- توفير مكان أو حيز مكاني لتمكين الأشخاص من سهولة الوصول إلى المواد المخزنة.
- توفير كل وسائل النقل الداخلي و الخارجي لسرعة الحركة.
- سهولة التنسيق مع مصلحة إنتاجية.

2.مخزن قطع الغيار:

توجد بهذه المخازن قطع الغيار الخاصة بآلات الإنتاج وهذا حرصا على عدم توقف الإنتاج حيث أن مؤسسة النسيج و التجهيز تراعي كل الطرق للتنظيم و التحكم في هذا المخزن لتفادي الخلط وهذا بوضع كل صنف ففي جهة مع وجود بطاقات لكل مادة من أجل الوصول إليها بسرعة وفروها عن طريق البيانات الموجودة و التي تتمثل في: اسم الصنف، النوعية، العدد.

ونظرا للعلاقة القوية لهذا المخزن مع الوظيفة الإنتاج من جهة و مدى مرونة الطلب على كل مادة من جهة أخرى فان المخزن يحضرا بمراقبة مستمرة على كل المواد المخزنة بواسطة الوثائق الموجودة في هذا المخزن.

3. مخزن المواد الكيماوية المواد التامة الصنع :

يخصص هذا المخزن لحفظ المواد الكيماوية التي تدخل في العملية الإنتاجية و التي تستعمل في تحليل المياه و غيرها و يتميز هذا المخزن بكبر مساحته هذا من ناحية أما من ناحية أخرى فالمواد منظمة و مرتبة حتى يسهل الوصول إليها وأيضا تحتفظ فيه المخزونات السلعية الجاهزة الصنع حتى يتم تسليمها و بيعها إلى الزبائن المتعاقدين على شراء هذا المنتج و يكون القماش مرتب في الرفوف و يحتوي كل رف لائحة توضح نوع القماش الموجود فيه و وزنه.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المطلب الأول: منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. و الذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة القيادة التحويلية و علاقتها بأداء المورد البشري في مؤسسة صناعة النسيج بسكرة وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات وهما.

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V17 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالبحث 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 وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني:مجتمع و عينة البحث و الوصف إحصائي لها وفق الخصائص و السمات

أولاً:مجتمع و عينة البحث:يتمثل مجتمع البحث من العاملين مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 350 عامل حسب بيانات سنة 2013، و إعتدنا على عينة عشوائية، بلغ حجمها 90 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 84 استبانته، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 84 استبانته بواقع % 93,33 من عينة البحث.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة البحث و فق الخصائص و السمات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد العينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .

الجدول رقم (03-01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	%76.5
	أنثى	20	%23.5
	المجموع	85	%100
العمر	أقل من 30 سنة	19	%22.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	%25.9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	%30.6
	من 50 سنة فأكثر	18	%21.2
	المجموع	85	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	29	34,2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	32	37,6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	28,2
	من 15 سنة فأكثر	0	0
	المجموع:	85	%100
مجال الوظيفة	أعمال فنية.	32	%37.6
	أعمال إدارية غير إشرافية.	31	%36.5
	أعمال إدارية إشرافية.	22	%25.9
	المجموع:	85	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

وفيمايلي سوف نشرح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية في مايلي:

▪ متغير الجنس:

من خلال الجدول رقم (03-01) : يبين مايلي أن غالبية أفراد العينة البحث كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (76.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (23.5%) من المجموع أفراد العينة البحث.

▪ متغير العمر:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-01) : فنجد أن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع (30.6%) بينما نسبة أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية (من بين 30 سنة إلى 40 سنة) بلغت (25.9%)، أما نسبة أفراد العينة البحث ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (22.4%)، وفي الأخير نجد أن (21.2%) من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) .

▪ متغير سنوات الخبرة:

من خلال الجدول رقم (03-01) : يبين أن سنوات الخبرة لدى أفراد العينة نجد نسبتها (37.6%) تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، و (34.1%) من أفراد العينة منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، في حين نجد أن (28.2%) من أفراد العينة البحث. عدد سنوات خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد العينة البحث الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) لا يوجد من مجموع الأفراد عينة البحث.

▪ متغير مجال الوظيفة:

من خلال الجدول رقم (03-01) : نجد أن غالبية أفراد العينة يعملون في مجال الأعمال فنية نسبتها (37.6%) في حين بلغت أفراد العينة البحث الذي يعملون في مجال أعمال الإدارية غير إشرافية نسبتها (36.5%)، وجاءت نسبة فئة الأعمال الإدارية الإشرافية (25.9%) من أفراد عينة البحث.

المطلب الثالث:أداة البحث و الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً:أداة البحث:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: و هو عبارة عن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة و تتمثل في ماييلي: (الجنس، العمر، مجال الوظيفة، مجال سنوات الخبرة) .

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالقيادة التحويلية وتتضمن (24) عبارة وهي مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** التأثير المثالي يتضمن ستة عبارات من (1-6) .
- **البعد الثاني:** الحفز الإلهامي يتضمن هو أيضا ستة عبارات من (7-12).
- **البعد الثالث:** الاستثارة الفكرية تتضمن ستة عبارات من (13-18).
- **البعد الرابع:** الإعتبارات الفردية تتضمن هو أيضا ستة عبارات من (19-24).

أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء الموارد البشرية وتتضمن أيضا (20) عبارة وهو أيضا يتضمن أربعة أبعاد المتمثلة فيمايلي:

- **البعد الأول:** المواظبة في العمل و الذي يتضمن خمسة عبارات من (1-5) .
- **البعد الثاني:** السلوك الإبداعي و الذي يتضمن هو أيضا خمسة عبارات من (6-10) .
- **البعد الثالث:** العلاقات مع الآخرين الذي يتضمن خمسة عبارات من (11-15).
- **البعد الرابع:** الدقة و جودة في الانجاز وهو أيضا تضمنا خمسة عبارات من (16-20) .

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر و الجدول الموالي رقم (03-02) يوضح ذلك:

الجدول (02-03) درجات مقياس " ليكارت الخماسي "

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

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17):

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- 3- تحليل معامل الارتباط بيرسون: وذلك لاختبار علاقة المتغيرات المستقلة الآتية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة التابعة.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- 6- اختبار معامل التفرطح (kurtosis): لأجل التحقق ما مدى تفرطح التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 7- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 7- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة و إختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: صدق و ثبات الأداة:

1- صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

▪ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، و طلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

▪ صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (03-03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث و هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-03) معاملات الثبات و الصدق محاور الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.876	0.769	06	التأثير المثالي.	القيادة التحويلية
0.907	0.824	06	تأثير إلهامي.	
0.898	0.807	06	استثارة الفكرية.	
0.770	0.594	06	الاعتبارات فردية.	
0.944	0.893	24	المجموع.	
0.832	0.693	05	المواظبة على العمل.	الأداء المورد البشري
0.849	0.722	05	السلوك الإبداعي	
0.766	0.587	05	العلاقات مع الآخرين.	
0.903	0.816	05	الدقة و الجودة الإنجاز.	
0.934	0.874	20	المجموع:	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، ومن أجل التحقيق من ذلك تم إحتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" للمتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد، ويظهر الجدول رقم (03-04) أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا و لتفرطح "kurtosis" ويأكد ذلك.

الجدول رقم (03- 04) معاملات الالتواء و التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
أبعاد القيادة التحويلية		
التأثير المثالي.	-0,757	0,474
الحفز الإلهامي.	-0,884	0,831
الاستثارة الفكرية.	-0,238	-0,247
الاعتبارات الفردية.	-1,074	0,941
المجموع:	-0,283	0,419
أبعاد الأداء المورد البشري		
المواظبة على العمل .	-0,365	0,697
السلوك الإبداعي.	-0,988	3,086
الدقة و الجودة في الانجاز .	0,152	0,878
العلاقات مع الآخرين.	-0,980	2,313
المجموع:	-0,669	3,679

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها و إختبار الفرضيات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة التحويلية و أداء المورد البشري، بحيث يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة موضحة في الجدول رقم (04-05) .

الجدول رقم (04-05) الحدود الدنيا و العليا للمقياس "ليكرت الخماسي"

المجال	مستوى القبول
من (1- أقل من 2.5)	منخفض
ومن (2.5- أقل من 3.5)	متوسط
ومن (3.5-5)	مرتفع

من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل و تفسير محاور القيادة التحويلية

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل و تفسير النتائج المتعلقة بمحور القيادة التحويلية و ذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي :

" ما هو مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة" ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور النمط القيادة التحويلية و هذا ما يوضحه الجدول رقم (03-06).

الجدول رقم (03-06) تحليل فقرات المحور القيادة التحويلية

رقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	نسبة القبول
-	التأثير المثالي.	3,979	0,668	1	مرتفع
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	3,94	1,11	5	مرتفع
2	يحوز على احترام مع الآخرين و ثقتهم و إعجابهم به.	3,91	1,15	6	مرتفع
3	يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها.	3,96	0,94	3	مرتفع
4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	3,94	0,98	4	مرتفع
5	يلتزم بالقيم المثلى في السلوك.	4,08	0,83	1	مرتفع
6	يهتم إعتبرات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.	4,03	0,80	2	مرتفع
-	الحفز الإلهامي:	3,75	0,73	2	مرتفع
7	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذا لقرارات.	3,43	1,04	6	متوسط
8	يملك رؤية واضحة للمستقبل.	3,71	1,07	4	مرتفع
9	يغرس الحماس و الالتزام و الثقة المرؤوسين.	3,92	0,78	2	مرتفع
10	تنسجم أقواله مع أفعاله.	3,50	1,18	5	مرتفع
11	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	3,89	1,06	3	مرتفع
12	يعمل العاملين معه على تحقيق الأهداف.	3,96	0,82	1	مرتفع

مرتفع	4	0,74	3,56	ج. الإستشارة الفكرية :	-
متوسط	6	1,07	3,24	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	13
مرتفع	2	1,10	3,68	يشجع على حل المشكلات بطرق إبتكارية.	14
مرتفع	3	0,95	3,67	يشجع على التعليم الذاتي المستمر.	15
مرتفع	1	1,00	3,72	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	16
متوسط	5	1,01	3,45	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة.	17
مرتفع	4	1,10	3,57	يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير	18
مرتفع	3	0,973	3,67	د. الاعتبارات الفردية:	-
مرتفع	5	1,10	3,63	يعتمد على التواصل و الاتصال المفتوح المباشر مع العاملين.	19
مرتفع	1	0,94	3,81	يسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة انجازها	20
مرتفع	3	0,99	3,65	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	21
مرتفع	2	3,38	3,74	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.	22
مرتفع	6	1,12	3,55	يحس بمشاعر العاملين معه .	23
مرتفع	4	1,19	3,65	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه.	24
مرتفع	-	0,65	3,74	القيادة التحويلية بشكل العام	-

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول رقم (03-06) نستخلص مايلي:

أ-التأثير المثالي : من خلال هذا الجدول نلاحظ أن بعد "التأثير المثالي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.97) بالانحراف المعياري (0.660) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جميعها كانت نسبة قبول مرتفع أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,91-4,08)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,66-1,16) نلاحظ أن عبارة " يلتزم بالقيم المثلى في السلوك " جاءت في الترتيب الأول ، حيث كان متوسط الحسابي لها (4,08) وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة و انحراف المعياري (0,83) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع، ن و جاءت في الترتيب الأخير العبارة "يحوز على الإحترام مع الآخرين و ثقتهم و إعجابهم به " حيث كان متوسط الحسابي لها (3,91) وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة و انحراف المعياري (1,15) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع .

و نستنتج مما سبق أن مؤسسة محل الدراسة يتوافر لدى قياداتها بعد التأثير المثالي فهم يتمتعون بثقة ذاتية عالية و يلتزمون بالقيم المثلى في السلوك و في التأثير. ويهتم بالإعتبارات الأخلاقية للمهنة.

ب-الحفز الإلهامي: من خلال الجدول(03-06) نلاحظ أن بعد" الحفز الإلهامي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.75) بانحراف معياري (0.736) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها أقل من الواحد الصحيح. و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جمعها كانت نسبة قبول مرتفع إلا العبارة رقم 7 فإنها جاءت بقبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,43-3,96)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,78-1,07)، و نلاحظ أن عبارة " يعمل العاملین معه في تحقيق الأهداف " جاءت في الترتيب الأول، حيث كان متوسط الحسابي لها (3,96) و هي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة و انحراف المعياري (0,82) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع و عليه نستنتج أن درجة الموافقة مرتفعة هذا أثبتت في هذه

المؤسسة يعطون أهمية كبيرة لأهمية تحقيق الأهداف من خلال مشاركة العاملين في تحقيقها و هذا لإيمانهم بأن الأهداف لا تحقق إلا من خلال العاملين ، وجاءت في الترتيب الأخير عبارة "يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات حيث كان متوسط الحسابي (3,43) و انحراف المعياري (1,04) وهي قيمة تشير إلى عدم التجانس أفرد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع وهذا قد يفسر أنه ربما القادة قد يخافون أن يحاسبو على أعمال مرؤوسيهم في حالة مخاطرة في إتخاذ القرارات و التي يكون نتائجها تؤثر على مستقبل المؤسسة.

وهذا ما يدل على أن القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز يتمتعون بقدرة كبيرة على التشجيع و التحفيز العمال وذلك من خلال العمل مع العمال في تحقيق الأهداف و أيضا بغرس الحماس و الالتزام و الثقة في المرؤوسين ، و يملك رؤية واضحة للمستقبل مما يزيد من ثقة المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية و يدفع العاملين إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.

ج- الاعتبارات الفردية: يظهر من خلال الجدول (03-06) أن بعد "الاعتبارات الفردية " جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3.66) بانحراف معياري(0.823) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تسير نسبة قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,55-3,81)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,94-3,38) و نلاحظ أن عبارة " يسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة إنجازها " جاءت في الترتيب الأول ، حيث كان متوسط الحسابي لها (3,81) و انحراف المعياري (0,94) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع و هي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، جاءت في الترتيب الأخير العبارة "يحس بمشاعر العاملين معه" حيث كان متوسط الحسابي (3,55) و انحراف المعياري (1,12) وهي قيمة تشير إلى عدم التجانس أفرد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع ، وهذا ما يبين أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يعطون أهمية لاعتبارات الفردية من خلال مراعاة الفروق الفردية، ومشاركة في التغيير و الإعتماد على تواصل و الإتصال المفتوح و الإستماع الجيد للعاملين.

د- الاستشارة الفكرية: من خلال الجدول (03-06) يتضح أن بعد "الاستشارة الفكرية" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.746) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن جميعها تشير إلى نسبة قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,24- 3,72)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,95-1,10) نلاحظ أن عبارة "قادرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس" جاءت في الترتيب الأول، حيث كان متوسط الحسابي لها (3,72) وانحراف المعياري (1,00) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع و عليه من خلال المتوسط الحسابي نستنتج أن درجة الموافقة مرتفعة و هذا يفسر أن القيادات الإدارية في هذه المؤسسة لهم قدرات عالية و فهم واضح لما يريدون الوصول إليه في المستقبل لذلك فإنهم قادرون إلى تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة و واقع ملموس و قد جاءت في ترتيب الأخيرة عبارة "يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره" بمتوسط الحسابي (3,24) وانحراف المعياري (1,07) و هو يشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحققها بالواقع ومن خلال المتوسط الحسابي نستنتج أن درجة موافقة متوسطة، ويمكن تبرير ذلك أ بعض القيادات داخل المؤسسة ترى أنها هي التي تمتلك المعلومات الكافية لذلك قليل ما تتقبل الأفكار المعارضة أو أن ذلك يرجع حسب الأفكار المقدمة من طرف العاملين في درجة صلاحيتها.

من خلال نتائج هذا البعد نستنتج أن القادة بالمؤسسة النسيج و التجهيز لديهم قدرة كبيرة على تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة و العمل بأساليب مبتكرة، و يشجع على حل المشكلات بطرق إبتكارية مثل قدرتهم على إدراك سبب الخلل في العمل، وتشجيع على إيجاد حلول جديدة دون تقيد بالقديم.

مما سبق ومن خلال الجدول (03-06) يتبين أن المتوسط الكلي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.65) وهي قيمة تشير إلى تجانس و إتفاق الآراء أفراد العينة المبحوثة.

وقد جاء في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي و في المرتبة الثانية جاء بعد الحفز الإلهامي، أما المرتبة الثالثة جاء بعد الإعتبارات الفردية في المرتبة الأخيرة بعد الإستشارة الفكرية .

ونلاحظ أن جميع هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة ومن خلال ماسبق نستخلص أن القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع

المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الأداء الموارد البشرية.

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل و تفسير النتائج المتعلقة بمحور أداء المورد البشري و ذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي:

" ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟"

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور أداء المورد البشري و هذا ما يوضحه الجدول رقم (03-07).

الجدول (03-07) تحليل فقرات محور أداء الموارد البشرية.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	نسبة القبول
-	المواظبة في العمل.	3,90	0,43	4	مرتفع
1	يجب أن احضر إلى عملي في الوقت المناسب.	4,18	0,76	1	مرتفع
2	أغيب عن عملي إلا في ظروف الصعبة.	4,02	0,81	2	مرتفع
3	لدي ولاء لعملي لذلك لا أفكر في تركه.	3,76	0,89	4	مرتفع
4	من القيم التي أوّمن بها هي الانضباط في العمل.	3,98	0,94	3	مرتفع
5	اغضب كثير عندما أتأخر عن عملي .	3,54	1,07	5	مرتفع
-	السلوك الابداعي	3,92	0,60	3	مرتفع

مرتفع	2	0,65	4,00	لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	6
مرتفع	3	0,83	3,91	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.	7
مرتفع	5	0,88	3,82	لدى القدرة على النظر لأشياء من زوايا مختلفة.	8
مرتفع	1	0,85	4,01	أصيغ الأفكار و الحلول بعبارات واضحة.	9
مرتفع	4	0,82	3,84	أتحمل المخاطرة في سبيل تطبيق الأفكار الجديدة التي قدمتها.	10
مرتفع	2	0,44	4,05	العلاقات مع الآخرين	-
مرتفع	2	0,59	4,21	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.	11
مرتفع	1	0,70	4,28	يسود الاحترام و التقدير بيني و بين زملائي في العمل.	12
مرتفع	3	0,65	4,16	أحب مساعدة زملائي في انجاز أعمالهم.	13
مرتفع	4	0,76	3,96	استطيع الاعتماد على زملاء في العمل عندما اطلب مساندهم.	14
مرتفع	5	0,87	3,63	تجمعني علاقات غير رسمية مع معظم العاملين و الرؤساء في المنظمة.	15
مرتفع	1	0,56	4,19	د.الدقة و جودة الانجاز	-
مرتفع	3	0,69	4,22	أنجز عملي بدقة و في الوقت المحدد.	16
مرتفع	4	0,77	4,15	انظم أعمالالي اليومية أثناء انجاز عملي.	17
مرتفع	5	0,81	4,12	لدى المهارة الكافية في انجاز العمل المكلف به بجودة عالية.	18

19	أخطت مسبق للوصول إلى الأداء الجيد.	4,22	0,69	2	مرتفع
20	أقوم بتأدية أعمال الموكلة بكل كفاءة و فعالية.	4,22	0,74	1	مرتفع
-	أداء المورد البشري بشكل عام	4,01	0,43	-	مرتفع

المصدر : من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول (07-03) نستنتج منه مايلي:

أ- الدقة و الجودة الانجاز:

من خلال نجد أن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4.19) بانحراف معياري (0.567) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد ، ووفقا لمقياس الدراسة فان بعد الدقة و الجودة الانجاز يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جميعها تشير إلى نسبة قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,12-4,22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,69-0,81)، نلاحظ أن عبارة " أقوم بتأدية أعمال الموكلة بكل كفاءة و فعالية " جاءت في الترتيب الأول حيث كان متوسط الحسابي لها (4,22) وهو يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و انحراف المعياري (0,74) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد ، وقد جاءت في الترتيب الأخير عبارة "الذي المهارة الكافية في إنجاز العمل المكلف به بجودة عالية بمتوسط حسابي (4,12) و انحراف المعياري (0,81) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

ب- العلاقات بين الآخرين:

من جدول رقم (07-03) نجد أن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4.05) بانحراف معياري (0.444) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد، ووفقا لمقياس الدراسة فان بعد العلاقات بين الآخرين يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جميعها تشير إلى نسبة قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين

(4,28-3,63)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,59-0,87)، نلاحظ أن عبارة " يسود الإحترام و التقدير بيني و بين زملائي في العمل " جاءت في الترتيب الأول ، حيث كان متوسط الحسابي لها (4,28، تشير إلى نسبة مرتفعة و انحراف المعياري (0,59) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد الصحيح، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة" تجمعي علاقات غير رسمية مع معظم العاملين و الرؤساء في المنظمة " بمتوسط حسابي (3,63) و يشير إلى درجة قبول مرتفعة و انحراف المعياري (0,87) هذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد الصحيح .

ج - السلوك الإبداعي:

من خلال الجدول رقم (03-07) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.92) بانحراف معياري (0.56). و وفقا لمقياس الدراسة فان بعد السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جميعها تشير إلى نسبة قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,01-3,82)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,65-0,88)، نلاحظ أن عبارة " أصيغ الأفكار و الحلول بعبارات واضحة " جاءت في الترتيب الأول حيث كان متوسط الحسابي لها (4,01) و انحراف المعياري (0,85) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد ، وهذا يشير إلى درجة الموافقة مرتفعة ، وجاءت في ترتيب الأخير العبارة "الذي القدرة على النظر لأشياء من زوايا مختلفة" بمتوسط حسابي (3,82) و انحراف المعياري (0,88) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد، وهذا يشير إلى درجة قبول مرتفعة.

ومن خلال ما سبق يدل أن أفراد عينة الدراسة لديهم أفكار مبدعة بمستوى عالي مثل حل مشكل بطريقة مبتكرة و حديثة ، أيضا طرح أساليب جديدة للعمل .

وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها أفكار مبدعة بمستوى عالي، مثل حل مشكل بطريقة مبتكرة وحديثة،و أيضا طرح أساليب جديدة للعمل و ذلك من خلال سلوكهم الإبداعي.

د - المواظبة على العمل:

يتضح من خلال الجدول رقم (03-07) أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.90) بانحراف معياري (0.606) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد و هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جميعها تشير إلى درجة قبول مرتفعة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,54-4,18)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,76-1,07)، نلاحظ أن عبارة " يجب أن أحضر إلى عملي في الوقت المناسب " جاءت في الترتيب الأول حيث كان متوسط الحسابي لها (4,18) و انحراف المعياري (0,76) وهذا يشير إلى تجانس أداء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع لأنها اقل من الواحد و هذا يشير إلى درجة الموافقة مرتفعة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة" أغضب كثيرا عندما أتأخر عن عملي " بمتوسط حسابي (3,54) و هو يشير إلى درجة مرتفعة و انحراف المعياري (1,07) وهو يشير إلى عدم تجانس أفراد الدراسة .

مما سبق ومن خلال الجدول رقم (03-07) يتبين أن متوسط الكلي لأبعاد أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف المعياري بلغ (0.434) وهي قيمة تشير إلى تجانس و إتفاق آراء أفراد العينة المبحوثة.

وقد جاء في المرتبة الأولى الدقة و الجودة في الإنجاز و في المرتبة الثانية جاء بعد العلاقات مع الآخرين ، أما المرتبة الثالثة جاء بعد السلوك الإبداعي و في المرتبة الأخيرة بعد المواظبة في العمل.

ويلاحظ أن جميع هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة ومن خلال ما سبق نستخلص أن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات.

أولا يجب معرفة ما مدى صلاحية نموذج الدراسة ذلك باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول رقم (03-08)يبين ذلك.

جدول رقم (03- 08) نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3.353	4	0.838	5.363	*0.001
الخطأ	12,503	80	0.156		
المجموع الكلي	15.856	84			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* معامل التحديد (R^2) = 0.211.

* معمل الارتباط (R) = 0.460.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-08) يتبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.363) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن متغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (21%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة .

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و أداء المورد البشري في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة عند مستوى دلالة 5%".

لإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة علاقة ابعاد القيادة التحويلية الأربعة:(التأثير المثالي،الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي و الاستثارة الفكرية) على أداء الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة. و النتائج مبينة في جدول رقم(03-09) .

الجدول رقم (03-09) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية و أداء المورد البشري.

المحور	الإحصائيات	أداء الموارد البشرية
القيادة التحويلية	معامل بيرسون	0,419
	مستوى الدلالة	**0.000
	حجم العينة	85

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال هذا جدول رقم (03-09) فإن النتائج تبين أن القيمة الإحصائية تساوي 0,000 و هي اقل من مستوى دلالة 0,05 كما أن معامل إرتباط بيرسون $r=0,41$ مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية، ومن هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية .

و فيمايلي سنختبر الفرضيات الفرعية:

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للتأثير المثالي على أداء المورد البشرية".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الموضح في جدول رقم (03-10)

جدول رقم (03-10)معامل الإرتباط بيرسون بين بعد التأثير المثالي و أداء الموارد البشرية

البعد	الإحصائيات	أداء الموارد البشرية
التأثير المثالي	معامل بيرسون	0,225
	مستوى الدلالة	0.038
	حجم العينة	85

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

تم استخدام إختبار معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين التأثير المثالي و أداء المورد البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ و النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة 0,038 و هي أقل من 0,05 كما أن قيمة $r=0,225$ هذا يبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي و أداء المورد البشري عند مستوى دلالة 0,05 في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة بصيغتها و هي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$.

ومنه نستخلص أن توافر سمات بعد التأثير المثالي لدى قادة مؤسسة النسيج و التجهيز و التي أكدنا سابقا توافرها لديهم و المتمثلة للباقة المهنية و سلوكهم الأخلاقي و غيرها من السمات لها علاقة قوية بأداء الموارد البشرية وهذا ما يفسره الأداء العالي للعينة الدراسة.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% الحفز الإلهامي على أداء الموارد البشرية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الموضح في جدول رقم (03-11) .

جدول رقم (03-11)معامل الارتباط بيرسون بين بعد الحفز الإلهامي و أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	الإحصائيات	البعد
0,373	معامل بيرسون	الحفز الإلهامي
0.000	مستوى الدلالة	
85	حجم العينة	

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

تم استخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الحفز الإلهامي و أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ و النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 و هي أقل من 0,05 كما أن قيمة $r=0,373$ هذا يبين أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الحفز الإلهامي و أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0,05 في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و بتالي فإننا نرفض

الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة بصيغتها و هي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية $\alpha=0,05$ بين الحفز الإلهامي و أداء الموارد البشرية.

و يتضح لنا أن القيادة في مؤسسة محل الدراسة التي أكدنا سابقا أنها تعمل على تحفيز العاملين و تلهمهم و تستثيرهم فكريا ، وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين و إقناعهم كونها صادقة معهم و تثق بمقدراتهم في إنجاز الأعمال و على تشجع العمل الجماعي و تعزز قدرتهم يؤثر إيجابيا على أدائهم.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% الإستثارة فكرية على أداء الموارد البشرية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الموضح في جدول رقم (03-12) .

جدول رقم (03-12)معامل الارتباط بيرسون بين بعد الإستثارة الفكرية و أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	الإحصائيات	البعد
0,376	معامل بيرسون	الإستثارة الفكرية
0.000	مستوى الدلالة	
85	حجم العينة	

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

تم استخدام إختبار معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين الإستثارة الفكرية و أداء المورد البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ و النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 و هي أقل من 0,05 كما أن قيمة $r=0,376$ هذا يبين أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الإستثارة الفكرية و أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0,05 في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة بصيغتها و هي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية $\alpha=0,05$ بين الإستثارة الفكرية و أداء الموارد البشرية.

ويتضح لنا أن القيادات في المؤسسة محل الدراسة و التي أكدنا أنها تقوم بتحفيز العاملين فكريا و تشجعه على تقديم أفكار و آراء متنوعة و مميزة و تشجعهم على الإبداع كونها قيادة ملهمة و تهتم بسلوك الفرد وجدنا أن له علاقة بمستوى الأداء الموارد البشرية وهذا مايفسر الأداء المرتفع لأفراد عينة الدراسة.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% الإعتبارات الفردية على أداء الموارد البشرية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الموضح في جدول رقم (03-13) .

جدول رقم (03-13)معامل إرتباط بيرسون بين بعد الإعتبارات الفردية و علاقته بأداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	الإحصائيات	البعد
0,419	معامل بيرسون	الإعتبارات الفردية
0.000	مستوى الدلالة	
85	حجم العينة	

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

تم استخدام إختبار معامل الإرتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين الإعتبارات الفردية و أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ و النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 و هي اقل من 0,05 كما أن قيمة $r = 0,419$ هذا تبين أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الإعتبارات الفردية و أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0,05 في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة بصيغتها و هي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية $\alpha = 0,05$ بين الإعتبارات الفردية و أداء الموارد البشرية.

نلاحظ أن القيادات في مؤسسة النسيج و التجهيز وكما أثبتناه سابقا أنها تهتم بشؤون العاملين و بشاعرهم و تشجيعهم و تقديم النصح و توجيههم حيث بين قيمة معامل الارتباط بأن الاعتبارات الفردية لها علاقة قوية بأداء الموارد البشرية أكبر من الأبعاد الأخرى لأنها تفتح مجال التواصل و الاتصال المستمر و إعطاء المهام للأفراد الذين قادرين على إنجازها و مراعاة الفروق الفردية بينهم و تلبية احتياجاتهم... الخ وهذا ما جعل أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة أدائها مرتفع.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة (محل الدراسة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام Independent-sample T-test وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (03-14).

الجدول رقم (03-14) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.379	-0.885

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-14) نجد أن قيمة T (-0.885) ومستوى الدلالة المحسوب (0.379) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بصيغتها.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم

(03-15).

الجدول رقم (03-15) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	1,785	3	0,595	1,418	0,244
الأخطاء	33,998	81	0.420		
المجموع	35,783	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج Spss.V17. (0.05≥α)

يتبن من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-15) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1,418) والدلالة الإحصائية (0,244)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (03-16).

الجدول رقم (03-16) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3,905	2	1,952	5,022	0,009
الخطأ	31,878	82	0,389		
المجموع	35,783	84			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج Spss.V17

($0.05 \geq \alpha$)

من خلال نتائج الجدول رقم (03-16) يتبين أن قيمة (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5,022) ومستوى الدلالة (0,009)، وهذا يشير إلى وجود علاقة لمتغير العمر في مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و تجهيز ببسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول (03-17).

الجدول رقم (03-17) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2,148	3	0,716	1,725	0,168
الخطأ	33,63	81	0,415		
المجموع	35,33	84			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج Spss.V17. (0.05≥α)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-17) أن اختبار F أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,725) والدلالة الإحصائية (0.168) مما يشير إلى عدم وجود علاقة لمتغير سنوات الخبرة في مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثا. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₀₁): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-sample T-test، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (03-18).

جدول رقم (03-18) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.287	1.071

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-18) نجد أن قيمة T (1,071) ومستوى الدلالة المحسوب (0.287) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بصيغتها.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المورد البشري لدى مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تم توضيح نتائج ذلك في الجدول رقم (03-19).

جدول رقم (03-19) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.255	3	0.418	2.320	0.081
الخطأ	14.602	81	0.180		
المجموع	15.856	84			

(0.05≥α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج Sps.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المورد البشري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.23) ودلالة الإحصائية (0.081)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود علاقة لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية .

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول رقم (03-20).

جدول رقم (03-20) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,255	3	0,418	2.320	0.081
الأخطاء	14,602	81	0,180		
المجموع	15,856	84			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج Spss.V17.

($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-20) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المورد البشري لدى العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,320) والدلالة الإحصائية (0,081) وهذا ما يشير إلى عدم وجود علاقة لمتغير العمر في مستوى الأداء المورد البشري بالمؤسسة السابقة الذكر وهذا من وجهة نظرا للأفراد العينة البحث، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول رقم (03-21).

جدول رقم (03-21) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب متغير مجال سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.175	3	0.392	2.160	0.099
الأخطاء	14.681	81	0.181		
المجموع	15.856	84			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج Spss.V1

($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (03-21) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء المورد البشري لدى العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.160) والدلالة الإحصائية (0.099) وهذا ما يشير إلى عدم وجود علاقة لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الأداء المورد البشري بالمؤسسة السابقة الذكر وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بصيغته

الخلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال في المؤسسة، والتي تحتوى على محورين رئيسيين هما "القيادة التحويلية" و "أداء المورد البشري"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج التجهيز جاء مرتفعاً، أيضاً مستوى الأداء المورد البشري لدى العاملين بالمؤسسة ذاتها جاء مرتفعاً، توصلنا كذلك إلى أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية كمجموعة على الأداء المورد البشري لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة. وعند بحث علاقة كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على نحو مستقل في مستوى الأداء المورد البشري لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات التالية: الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكري، مع الأداء الموارد البشرية لدى العاملين.

وفي الأخير تأكدنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية للمتغيرات تعزى: الجنس، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة و وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير: العمر أما مستوى الأداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة على عدم وجود فوارق تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس و العمر وسنوات الخبرة و مجال الوظيفة.

خاتمة (النتائج والتوصيات)

وقد وصلنا إلى خاتمة هذا العمل المتواضع أن هذه الدراسة أتاحت لنا أن نلمس صعوبة الجمع بين الجانب النظري والميداني بل أن الجانب النظري وحده يحتاج إلى دراسة مستفيضة شاملة الاستقراء لجميع جوانبهم وأن الجانب الميداني هو الآخر يحتاج إلى كفاءة ومهارة تتجاوز مجرد الإلمام السطحي بالنظرية الميدانية التي قمنا بها لمعرفة القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج:

تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين هما:

1. النتائج النظرية:

- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- تعد القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع الرؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد الأنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع المتطلبات المستقبل و تعتبر القيادة الملهمه.
- تتمتع فعالية القيادة التحويلية في خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات المنظمة .
- إن ما يميز القائد التحويلي من غيره من القادة هي السمات المصاحبة له و المتمثلة كتالي (الحفز الإلهامي، الكاريزمة، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) .
- إن أهم الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي تكمن في تحديد الرؤية، إيصال الرؤية للأتباع،تطبيق الرؤية، رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية .
- القيادة التحويلية تواجه تحديات كثيرة منها :العولمة ،المنافسة ، استخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- إن أداء المورد البشري الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة

- يمثل أداء المورد البشري أهم مصادر الأداء التنظيمي بإعتبار أن أداء المورد البشري هو الذي يحدد فعالية و كفاءة الأداء التقني و الأداء المالي.

- يعتبر أداء المورد البشري عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة .

-أن هناك العديد من طرق التقييم أداء المورد البشري من التقليدية و الحديثة و كلهما يتم استعمالهما في المؤسسات.

- للقيام بعملية تقييم أداء المورد البشري تواجه المؤسسة مشاكل في تقييمه لأنه يعتمد على الحكم الشخصي .

2. النتائج التطبيقية(الميدانية):

- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة لمقياس الدراسة جاءت مرتفعة.

- أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس بمستوى مرتفع وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفق لأهميتها النسبية كما يلي: التأثير، الحفز الإلهامي، الإعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية.

- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع وفقا لمقياس الدراسة.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومستوى أداء المورد البشري في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، كما وجدنا أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته (21%) من التباين في مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة النسيج و التجهيز.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة تعزى للمتغيرات: الجنس، السنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية.

كما أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة السابقة الذي تعزى المتغير العمر.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الأداء الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

ثانيا : التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الطالبة بما يلي:

1. العمل على تكريس نمط القيادة التحويلية لدى قادة مؤسسة النسيج و التجهيز بيسكرة فهي القيادة التي من خلالها يستخدم القائد إبداعاته و إلهامه في التأثير في مرؤوسيه بحيث يصل بهم إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية و الدافعية و بتالي يصل أحسن أداء كما تعمل هذه القيادة على قيادة التغيير و ليست الثبات.
2. توعية القيادات بأهمية العنصر البشري في العمل و كيف أن جودة الإنتاج و رضا العملاء و سمعة المؤسسة و بقائها مرتبط به.
3. تدريب القيادات أكثر على إستخدام نمط القيادة التحويلية كي يكونو رواد في تحقيق أهداف المؤسسة ,
4. توصي الطالبة بالمحافظة على المستوى الأداء الموارد البشرية و ذلك من خلال تقديم كافة الحوافز لتشجيع المبتكرين في أداء المهام و تشجيع العاملين من أجل الوصول للأفكار الجديدة و البناءة
5. إجراء مزيد من الدراسات و البحوث الميدانية في هذا المجال.

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبيز بسكرة

سكرتارية

مديرية الحماية و الأمن

مديرية الإدارة و المالية

مديرية الصيانة

مديرية التجارة و التموين

مديرية الاستغلال

سكرتارية

سكرتارية

سكرتارية

سكرتارية

سكرتارية

ن/م الموارد البشرية

ن/م المحاسبة و المالية

م. الصيانة العامة

م. الشراء

م. تسيير المخزونات

م. التجارة

م. المساحات

م. الوسائل العامة

م. الموارد البشرية

فرع المواد

فرع الشراء

فرع الممول

فرع البنوك

م. المحاسبة و المالية

م. تكوير و تسخين و تبريد و تكييف المياه

م. كهرباء عامة

فرع تسيير المخزونات مواد كيميائية

فرع تسيير المخزونات قطع الغيار

فرع تسيير المخزونات مواد أولية (خيوط)

فرع المخزونات

فرع الفوترة

فرع البيع

فرع النقل

فرع م. البشرية

مديرية التجهيز

مديرية التصليح

مديرية النسيج

فرع صيانة

فرع الأجور

سكرتارية

سكرتارية

سكرتارية

م. التجهيز الجاف النهائي

م. التجهيز الرطب

م. التصليح

م. الأبداع

م. المخبر

م. النسيج

م. التجهيز

م. البرمجة

المصدر : مصلحة تسيير المخزون

الملحق رقم (02)
قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ مساعد أ بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيزر بسكرة.	بنوناس صباح	1
أستاذ مساعد أ بقسم العلوم التسيير-جامعة محمد خيزر بسكرة.	دالي علي لميا	2
أستاذ مساعد أ بقسم العلوم التسيير - جامعة محمد خيزر بسكرة.	شنافي نوال	3
أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة.	سليمان عواطف	4

ملحق رقم (3)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر مجال LMD

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير



استمارة (استبانة)

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الموارد البشرية _ دراسة حالة مؤسسة صناعة النسيج _بسكرة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في إدارة موارد البشرية من جامعة بسكرة .

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ،حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهب لكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. و الطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقاً من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون قادرة على أداء رسالتها. علماً بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة

بنوناس صباح

إعداد الطالبة:

مشري نزيهان

السنة الدراسية 2014/2013.

القسم الأول : البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة النسيج ببسكرة بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد ، وذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. مجال الوظيفة الحالية:

أعمال فنية . أعمال إدارية غير إشرافية. أعمال إدارية إشرافية.

4. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : القيادة التحويلية

في مايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية لدى المؤسسة صناعة النسيج ببسكرة والمرجو تحديد درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك منها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. التأثير (الكارزمية)						
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
2	يحوز على الاحترام مع الآخرين و ثققتهم و إعجابهم به.					

					3	يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها.
					4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.
					5	يلتزم بالقيم المثلى في السلوك.
					6	يهتم باعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.
ب. تأثير إلهامي:						
					7	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
					8	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
					9	يغرس الحماس و الالتزام و الثقة في المرؤوسين.
					10	تتسجم أقواله مع أفعاله.
					11	يسعى على تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.
					12	يعمل العاملين معه على تحقيق الأهداف.
ج. استثارة الفكرية :						
					13	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
					14	يشجع على حل مشكلات بطرق إبتكارية.
					15	يشجع على التعليم الذاتي المستمر.
					16	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
					17	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة.
					18	يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير .
د. الاعترافات الفردية:						

					19	يعتمد على التواصل و الاتصال المفتوح المباشر مع العاملين.
					20	يسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة انجازها .
					21	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.
					22	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.
					23	يحس بمشاعر العاملين معه .
					24	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه.

المحور الثاني : الأداء الموارد البشرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ.المواظبة على العمل						
1	يجب أن احضر إلى عملي في الوقت المناسب.					
2	أغيب عن عملي إلا في ظروف الصعبة.					
3	لدي ولاء لعملي لذلك لا أفكر في تركه.					
4	من القيم التي أومن بها هي الانضباط في العمل.					
5	اغضب كثير عندما أتأخر عن عملي.					
ب. السلوك الإبداعي						
6	لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					

					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.	7
					لدي القدرة على النظر لأشياء من زوايا مختلفة.	8
					أصيغ الأفكار و الحلول بعبارات واضحة.	9
					أتحمل المخاطرة في سبيل تطبيق الأفكار الجديدة التي قدمتها.	10
ج. العلاقات مع الآخرين						
					أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.	11
					يسود الاحترام و التقدير بيني و بين زملائي في العمل.	12
					أحب مساعدة زملائي في انجاز أعمالهم.	13
					استطيع الاعتماد على زملاء في العمل عندما اطلب مساندهم	14
					تجمعني علاقات غير رسمية مع معظم العاملين و الرؤساء في المنظمة.	15
د. الدقة و جودة في الانجاز						
					أنجز عملي بدقة و في الوقت المحدد.	16
					انظم أعمالتي اليومية أثناء انجاز عملي.	17

					18	لدي المهارة الكافية في انجاز العمل المكلف به بجودة عالية.
					19	اخطط مسبق للوصول إلى الأداء الجيد.
					20	أقوم بتأدية أعمالى الموكلة بكل كفاءة وفعالية.