



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

خان محمد ناصر

إعداد الطالب:

زياني إيمان

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2014/.....
تاريخ الإيداع	



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ز	مقدمة
	الفصل الأول: أداء المنظمة: مفاهيم أساسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الأداء
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
3	أولاً: لمحة تاريخية لمفهوم الأداء
3	ثانياً: مفهوم الأداء
5	ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء
11	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء
11	أولاً: خصائص الأداء
13	ثانياً: أنواع الأداء
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
16	المبحث الثاني: تقييم الأداء
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
16	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
18	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
91	المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات نجاح تقييم الأداء
91	أولاً: أهداف تقييم الأداء
19	ثانياً: متطلبات نجاح تقييم الأداء
20	المطلب الثالث: أسس وخطوات تقييم الأداء

20	أولاً: أسس تقييم الأداء
22	ثانياً: خطوات تقييم الأداء
32	المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه
32	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء
42	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء
42	أولاً: مفهوم قياس الأداء
52	ثانياً: مؤشرات القياس
92	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء المنظمة والقيادة التحويلية كعامل مؤثر فيه
13	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية القيادة
23	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة
23	أولاً: مفهوم القيادة
43	ثانياً: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها
63	المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة
63	أولاً: عناصر القيادة
83	ثانياً: أهمية القيادة
93	المطلب الثالث: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها
93	أولاً: نظريات القيادة
84	ثانياً: الاتجاهات الحديثة للقيادة
15	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
15	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
15	أولاً: نشأة القيادة التحويلية
25	ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية
45	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية
45	أولاً: أهمية القيادة التحويلية
55	ثانياً: مبادئ القيادة التحويلية
56	المطلب الثالث: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها
56	أولاً: مكونات القيادة التحويلية

57	ثانيا: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية
60	المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي
60	أولا: مفهوم القائد التحويلي
61	ثانيا:المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي
62	ثالثا: خصائص القائد التحويلي
63	المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة
63	المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي على أداء المنظمة
64	المطلب الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة
65	المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة
66	المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي على أداء المنظمة
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-
70	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
70	أولا: نشأة المؤسسة وتطورها
71	ثانيا: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
72	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
72	أولا: أهمية المؤسسة
72	ثانيا: أهداف المؤسسة
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول: منهج الدراسة
76	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
76	أولا: البيانات الأولية
77	ثانيا: البيانات الثانوية
77	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
77	أولا: مجتمع وعينة الدراسة

78	ثانيا: أداة الدراسة
79	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
79	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
80	ثانيا: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
82	ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة
84	المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
85	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
85	أولا: تحليل وتفسير عبارات متغير القيادة التحويلية
94	ثانيا: تحليل وتفسير عبارات متغير أداء المنظمة
98	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
98	أولا: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
99	ثانيا: اختبار الفرضيات
105	خلاصة الفصل
107	خاتمة
112	قائمة المراجع
131	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01
27	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	02
34	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	03
42	شبكة بليك-موتون الإدارية	04
44	أنواع السلوك القيادي في نموذج "تانبوم وشميدت"	05
46	أبعاد القيادة في نموذج ريدن	06
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	07

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية	10
02	الفروق الجوهرية بين القائد والمدير	35
03	نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية	59
04	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	61
05	تشكيلة منتجات المؤسسة	71
06	درجات مقياس ليكرت الخماسي	78
07	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	78
08	التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص والسمات الشخصية	80
09	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	83
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov)	84
11	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي	85
12	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	87
13	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاستثارة الفكرية	89
14	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاعتبار الفردي	91
15	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية	93
16	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الكفاءة	94
17	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الفعالية	96
18	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير أداء المنظمة	97
19	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	98
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة	99
21	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق حول القيادة التحويلية حسب متغير الجنس	102
22	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير العمر	103
23	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي	103
24	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة	104



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

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

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

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

هل تؤثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يؤثر التأثير المثالي على أداء المنظمة؟
2. هل يؤثر التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة؟
3. هل تؤثر الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة؟
4. هل يؤثر الاعتبار الفردي على أداء المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ".

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- ✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس".
- ✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر".
- ✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
- ✓ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

أهمية الدراسة

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

أولاً: الأهمية العلمية

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

ثانياً: الأهمية العملية

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

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية؛
- التعرف على أداء المنظمة؛
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة؛
- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - ومدى تأثيرها على الأداء.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2013/2014؛
- الحدود المكانية: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة؛
- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة.

منهج الدراسة:

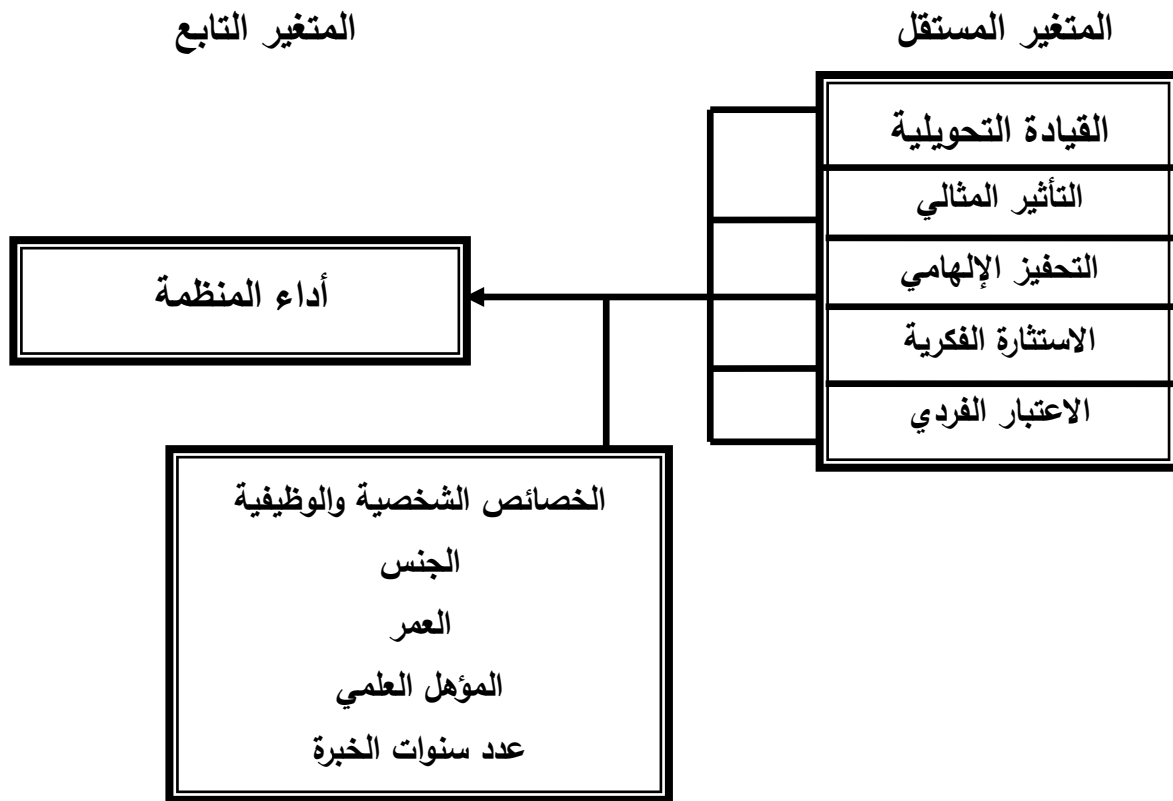
لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كأحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية، ونظرا لحساسية الموضوع الناتج عن تعلقه بشخص قائد (مدير) المؤسسة فإن العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر. حيث تعامل معها الكثير من العمال بالشك والتحفظ حيث جنحوا إجاباتهم إلى خائفي موافق وموافق بشدة أكثر من غيرها.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



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

هيكلية الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالمفاهيم الأساسية لأداء المنظمة إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء من خلال ذكر لمفهومه وتطوره والمفاهيم المرتبطة به، خصائصه وأنواعه وكذا أهم العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث

الثاني تقييم الأداء تطرقنا فيه إلى كل من مفهوم وأهمية تقييم الأداء، أهداف ومتطلبات نجاح التقييم وكذلك أسس التقييم وخطواته. ثم تلاه المبحث الثالث الذي تم تناول كل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه.

أما الفصل الثاني المتعلق بأداء المنظمة والقيادة التحويلية كعامل مؤثر فيه، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية القيادة، من خلال المفاهيم الأساسية لها، عناصر القيادة وأهميتها وكذا النظريات والاتجاهات الحديثة لها. أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى القيادة التحويلية وذلك بدء من نشأتها ومفهومها، أهمية القيادة التحويلية ومبادئها، ثم مكوناتها ومتطلبات بنائها، وأخيراً مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لدراسة القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة.

وبالنسبة للفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة من وجهة نظر عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنظمة

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

الدراسة الأولى: شادي عطا محمد عايش (2008) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة كلية الدراسات العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانته تكونت من 86 استبيان استرد منها 77 استبانته أي ما نسبته 93.9% وهذا من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل،

توصلت الدراسة إلى أن:

✓ المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

✓ لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

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

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

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

✓ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ،

✓ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، مشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

✓ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب، التعيين، نظم التعويضات، التدريب، التطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

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

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

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

✓ وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؛

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

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

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

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي؛

✓ وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

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

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

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

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

الدراسة الثانية: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع 489 إستبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- ✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستنارة العقلية، التمكين) في شركات التأمين كإن مرتفعاً؛
- ✓ أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كإن مرتفعاً؛

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة العقلية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

✓ التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

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

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام إستبانه مكونة من 49 سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام 47 استمارة.

من خلال النتائج تبين أن:

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

الدراسة الرابعة: دراسة نهاية التلواني، رامي بدير، أحمد الرقب (2013) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد 4، 2013.

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

وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

- ✓ هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة 64.09%، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة 65.98%، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة 62.50%؛
- ✓ القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها 63.81%؛
- ✓ أن السلوكات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين.



الفصل الأول

أداء المنظمة: مفاهيم أساسية

تمهيد

تعيش المنظمات في وقتنا الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء أكانت الاقتصادية أو التكنولوجية...، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به. الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد؛ إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

فمفهوم الأداء يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمديرين وله مكانة متميزة في بيئة الأعمال، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لاستمرارية أي منظمة، وعملية تقييمه تهدف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المنظمة، وسيتم معالجة الفصل الأول في ثلاثة مباحث رئيسية هي كالتالي :

📌 **المبحث الأول: ماهية الأداء**

📌 **المبحث الثاني: تقييم الأداء**

📌 **المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه**

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية باعتباره مفهوما جوهريا للمنظمة. ويرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله استمرار المنظمة. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق للأداء والجذور التاريخية له، وتناول كل من خصائصه وأنواعه وكذا العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

أولا: لمحة تاريخية لمفهوم الأداء

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (A. Smith) اهتم به ورأى تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلبا على الأداء، أما ماكس فيبر (M. Weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية، إلا أن فريدريك تايلور (F. Taylor) رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافٍ لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. وكننتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهر أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز إلتون مايو (E. Mayo) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية، في حين يرى هنري فايول (H. Fayol) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المنظمة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه¹.

ثانيا: مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه. ولكن يمكن تقديم بعض المفاهيم للأداء منها:

¹ صباح شاي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010، ص214.

- يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " Larousse " كلمة الأداء " Performance " كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة " Parformance " المأخوذة من كلمة " Parformer " ¹ والتي تعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد للقيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ².
- عرف كاليكا (kalika) الأداء بأنه "الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المنظمة" ³. من خلال تعريف كاليكا نستنتج أن الأداء هو الأهداف المحققة التي توصلت إليها المنظمة.
- عرف الأداء على أنه: " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ⁴. في هذا التعريف تم حصر الأداء في شكل سلع وخدمات تقدمها المنظمة بمواصفات ومعايير ومعدلات فنية محددة.
- كما عرف بأنه هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" ⁵. فمن خلال هذا التعريف الأداء يعني تحقيق النتائج بالوسائل المتاحة أمام المنظمة من خلال النشاط الذي تمارسه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- كذلك تم تعريفه على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" ⁶. من خلال هذا التعريف كذلك يتبين أن الأداء هو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو منظمة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل. بكفاءة من خلال إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة باستغلال الموارد المتاحة؛ وفعالية بتحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص44.

² عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص2.

³ شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007-2008، ص80.

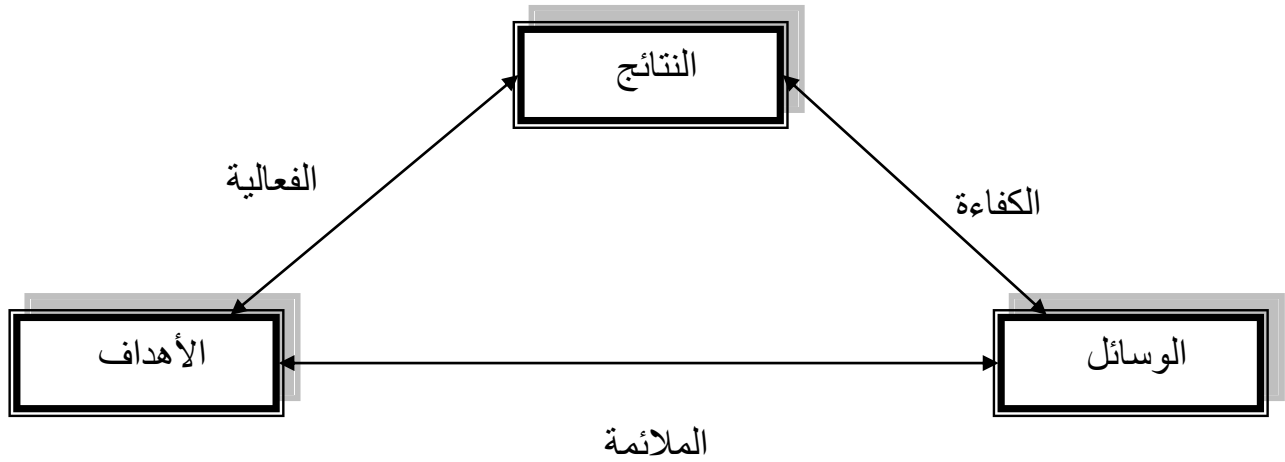
⁴ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء- دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص71.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص77.

⁶ محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص27.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها نحو تحقيق أهدافها المنشودة وذلك بسعي كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل، لذلك فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

شكل رقم (01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



Source: Bernard Martory et all: **Piloter Les Performances RH : La création De Valeur Par Les Ressources Humaines**, Ed Liaison, Paris, France, 2008, P21

من خلال هذا الشكل نرى أن الكفاءة تعنى بالوسائل والفعالية تعنى بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة التي تفسر تطابق النتائج مع الأهداف المسطرة.

ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

نظراً لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

3.1 الكفاءة "l'efficience":

لقد حظي موضوع الكفاءة في المنظمات باهتمام كبير من طرف الباحثين، حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى سنة 1776 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال كما تطرق إليها أيضا (Charles Boblige) في كتابه "اقتصاد الآلات والمنتجين" سنة 1832¹.

أما الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع فنجد دراسة (Raffell) سنة 1957 التي أجراها على الإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسة التي قام بها (leibenstein) سنة 1966 سميت بالكفاءة (X)،

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006-2007، ص 62.

كذلك الدراسة التي قام بها كل من (Youtopoulos & Wlau) في خمس ولايات هندية وتركزت حول الصناعات الزراعية خلال الفترة 1975-1977.

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

كما تعني: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة"¹. فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء². والكفاءة تحسب بالعلاقة التالية³:

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

■ مؤشرات قياس الكفاءة:

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

أ- مؤشرات "معايير" مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي⁴:

- المقاييس الكلية للكفاءة: حيث يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار مجموع المدخلات "عناصر الإنتاج" ومجموع مخرجات النشاط "الإنتاج" ويتطلب استخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج. تستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمنظمة أوسط من خطوط الإنتاج

¹ الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 130.

² أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 67.

³ نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات-التغير التقني- العمل ورأس المال، الطبعة الأولى، دار البدايا، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

⁴ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 331.

المعتمدة، وتعطى بالعلاقة التالية: الكفاءة الكلية تساوي إلى مجموع المخرجات "الإنتاج" على مجموع المدخلات "عوامل الإنتاج".

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

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

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

ب- **مؤشرات "معايير" غير مباشرة:** تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية¹:

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

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

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

2.3 الفعالية "l'efficacité" :

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 332.

المتعاملين مع المنظمة، المحيط الاجتماعي داخل المنظمة ورضا العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها¹.

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

الفعالية = المخرجات المحققة / المخرجات المسطرة

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

إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة؛ فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود". وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور (Yuchtman & seashore) بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

مما سبق نتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

¹ يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 121.

■ مؤشرات الفعالية:

إن الحكم على فعالية المنظمة يعتمد على مؤشرين هما المؤشر الداخلي والمؤشر الخارجي ويمكن توضيحهما كما يلي¹:

✓ **المؤشر الداخلي:** يعتبر أهم الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها، نذكر ما يلي:

- المهارات الاجتماعية للمدير المجسدة في علاقاته مع مرؤوسيه وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر إلى العمل؛
- المهارات العلمية العالية والتميزة التي يتميز بها المدير وكذا العاملون؛
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كاللامركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد ولائهم للمنظمة؛
- تنمية وتأهيل المورد البشري في تطوير القدرات، والمهارات لدى الفرد العامل الذي هو من أهم أصول المنظمة.

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

- السلع والخدمات حيث يمكن الحكم على فعالية المنظمة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين؛
- الجودة إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار ترتكز على الجودة بدل السعر، لذا كان لزاماً عليها التحسين المستمر لمنتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية؛

¹ صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص 50.

- تحقيق الأرباح حتى تستمر المنظمة وتحافظ على مركزها في السوق، لذا تسعى دائماً إلى تحقيق الربح كهدف أساسي؛
 - القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها؛
 - التطور والنمو عن طريق إدخال التكنولوجيات الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.
- عند التأمل في هذه المؤشرات نجد أنها متداخلة ومتراصة مع بعضها البعض، كما أن تحقيق عنصر معين قد يساهم في تحقيق الآخر.
- كما رأينا أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان في المنظمة، لأن استقرار وبقاء المنظمة ونجاحها يبقى مرهوناً بمدى تحقيق لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتتحقق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المنظمة مرتفعة، حيث أن الأداء :

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

جدول رقم (01) : نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

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

المصدر: صونية كيلاني، مرجع سابق، ص 69.

- من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي :
- ✓ الحالة 1: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المنظمة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.
 - ✓ الحالة 2: تعتبر المنظمة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصادياً، لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.
 - ✓ الحالة 3: تتمتع المنظمة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معاً، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

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

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء

على اختلاف التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء والتي تطرقنا لها في المطلب السابق يمكن أن نستدرج ببعض خصائصه وكذا التعرف على أنواعه.

أولاً: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية¹:

✓ الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

✓ الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

✓ الأداء مفهوم شامل:

¹ الصالح جليح، مرجع سابق، ص 128.

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

✓ الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

✓ الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

ثانيا: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:

1. حسب معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى¹:

الأداء الكلي: الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

¹ سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة- (serub)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص55.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء كل من وظائف التمويل، والإنتاج والتسويق.

والأداء الكلي للمنظمة هو في الحقيقة نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية، أي أنه لدراسة الأداء الشامل للمنظمة يفترض دراسة الأداء لمختلف وظائفها.

2. حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى¹:

الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ. لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3. معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتوجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

4. معيار الأجل: و الذي يصنفه إلى:

الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

5. معيار المصدر: ويمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

¹ صباح شاوي، مرجع سابق، ص ص 216-217.

الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانتفتح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على المنظمة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة، فهو يعتبر دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه. فيمكن إدراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المنظمة كالتالي¹:

- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي؛
- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل؛
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدّى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 25.

البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج؛

- نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقاً من معايير معينة، تتمثل في¹:

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:

أ- العوامل التقنية: كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون....

ب- العوامل البشرية: مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين...

ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

كما أن هناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى كل من: عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية...

المبحث الثاني: تقييم الأداء

لقد زاد الاهتمام بموضوع تقييم الأداء واحتل جزء كبيراً من اهتمام المفكرين والممارسين وذلك نتيجة زيادة نمو المنظمات واتساع نطاق أعمالهم، وعليه سننطلق إلى تقييم الأداء في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المنظمة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

¹ نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية- بسكرة-)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص 52.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

(1) **ضبط المفاهيم:** قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب توضيح الفرق بين المصطلحات والمتمثلة في القياس والتقييم والتقويم حيث نجد أنه ظهرت مشكلة استخدام هذه المصطلحات¹:

- ✓ قياس الأداء المحقق ومقارنته بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس؛
 - ✓ تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، بمعنى إعطاء قيمة للأداء ويطلق على هذه العملية، التقييم أو التقدير؛
 - ✓ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق، ويطلق على هذه العملية التقويم.
- وبالتالي فالعملية متكاملة وتقييم الأداء إنما هو مصطلح يحوي القياس والتقييم والتقويم.

(2) مفهوم تقييم الأداء:

➤ عرف فيشر ورفاقه عملية تقييم الأداء على أنها: "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محددة"². من خلال هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تقيس ما يقدمه المورد البشري للمنظمة التي يعمل فيها وذلك في فترة محددة.

➤ ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"³. وكذا من خلال هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء هو مقياس يقيس مدى تحقيق الأهداف المحققة ومقارنتها مع المخططة حيث يحدد انحرافات الأخطاء التي وقعت مع تبيان أسباب وقوعها ويقدم ما هي الحلول لمعالجتها.

➤ وكما عرفت عملية تقييم الأداء كذلك على أنها: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية

¹ عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص 44.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادي حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 14.

³ كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 250.

واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً¹. من خلال هذا التعريف نرى أن تقييم الأداء هو عملية تقيس مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة في ممارسة مهامهم لمعرفة مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات المنوطة بهم وقدرتهم بالانتقال إلى مناصب أعلى في المستقبل.

➤ هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو: "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة"² فحسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مخطط مع تحديد الانحرافات وتحليلها ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية.

من التعاريف السابقة وعلى اختلاف الباحثين حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فإنه يمكن القول أن تقييم أداء المنظمة هو التأكد من استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

- تحتل عملية تقييم الأداء في المنظمة بأهمية كبيرة ، يمكن إبرازها في الآتي³:
- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة الأخرى؛
- الإفصاح عن درجة المواعمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
- توجيه إشراف الإدارة العليا؛

¹ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص15.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2003-2004، رسالة الماجستير في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة بسكرة، 2002، ص28.

³ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 29.

- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات نجاح تقييم الأداء

إن لتقييم الأداء مجموعة من الأهداف، كما أن هناك شروط أساسية ترمي إلى تحقيق متطلبات نجاح هذا التقييم سنتطرق فيما يلي لكل من أهداف تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه.

أولاً: أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية¹:

✓ ترشيد التكلفة؛

✓ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛

✓ تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛

✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات؛

✓ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛

✓ توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

ثانياً: متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية منها ما يلي²:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛

- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص23.

² مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

- أن يتوفر نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفاذي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث: أسس وخطوات تقييم الأداء

لتقييم الأداء في المنظمة لابد من اعتماد مجموعة من الأسس يقوم عليها هذا التقييم، كما أنه يقوم على مجموعة من الخطوات، هذا ما سنتناوله لاحقا.

أولا: أسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمة منها¹:

أ- **تحديد أهداف المشروع:** لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية فيها.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي: المجال التسويقي، مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية، القيمة المضافة، الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل، الربحية، أداء العاملين وتطويرهم، المسؤولية تجاه المجتمع، الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

ب- **تحديد الخطط التفصيلية:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى .

وعلى هذا الأساس، فانه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛

¹ عمر تيمجدنين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص62.

- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

ج- **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها: "الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه".

فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

✓ إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي؛

✓ إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها .

د- **تحديد معايير الأداء:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديه.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

إن تقييم أداء المنظمة يمر بأربعة مراحل أساسية وصولا لفعالية التقييم كفاءته، وهي كالتالي¹:

1. **تأسيس معايير الإنجاز:** المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 16-17.

خطوط الإنتاج. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التالف.

2. **قياس الإنجاز الفعلي:** وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، لاتخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

3. **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات.

4. **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:** تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

هناك عدة أساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة. فقد استخدمت عدة معايير للتقييم، في هذا المبحث سنتطرق لكل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي¹:

❖ **معايير مالية:** وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقاً من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

▪ معدل العائد على الاستثمار في المنظمة؛

▪ حجم المبيعات؛

¹ رحمة بن براهيم، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة، مذكرة ماستر في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة بسكرة، 2013، ص ص 53-54.

■ الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة؛

■ الأرباح المحققة في المنظمة؛

■ معدل نمو المبيعات الإجمالية.

❖ **معايير غير مالية:** هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحاً أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء. إن هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية إبرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي:

■ تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛

■ تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم؛

■ تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين؛

■ تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع؛

■ تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة؛

■ تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين؛

■ تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات؛

■ تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي؛

■ تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

في هذا المطلب قبل التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء علينا أن نعطي مفهوماً شاملاً لقياس الأداء.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

يمكن تعريف قياس الأداء "Performance Measurement" على أنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"¹. هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي:

- **الإنتاجية:** التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفاء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها؛
- **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء؛
- **التنافسية:** تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

1. مؤشرات القياس التقليدية

هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي²:

- **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة؛
- **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام؛
- **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ؛
- **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ؛

¹ أم العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 16.

عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 66.²

■ مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

2. مؤشرات قياس الأداء الحديثة:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية¹.

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan et Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد؛ لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

■ نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا واستخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة². فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"³.

إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الأداء المتوازن هي أن "مقياس الأداء المتوازن" يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة⁴.

ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي⁵:

• البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين)؛

¹ عمر تمجدين، مرجع سابق، ص 73.

² كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص32.

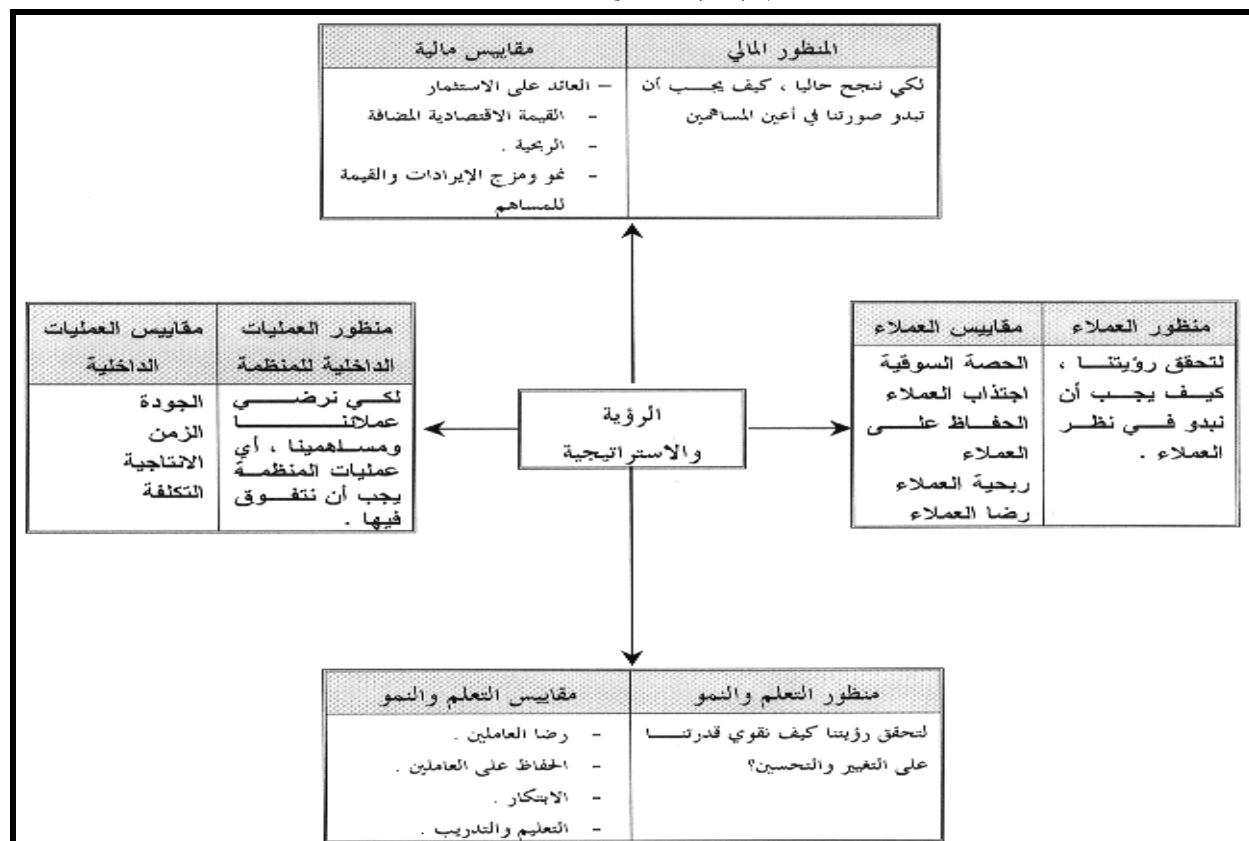
³ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2014/02/17)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.

⁴ عبد الحليم مرغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص35.

⁵ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات - ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص17.

- بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛
- بعد العملاء: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم؛
- بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء؛

شكل رقم (02) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، 2011، ص12.

- **لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أنها "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"، إذ نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين

بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة¹.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسیر صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية "Centralisés Les Mesures" يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات. وهي تتمثل في: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد9، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص224.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن الأداء هو المرآة العاكسة للمنظمة في بيئة أعمالها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها، ولتحسين الأداء وجب على المنظمة دوما القيام بعملية تقييمه بصفة مستمرة أو من حين لآخر، وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء في بداياتها لتصحيحها أو تجنب مخاطرها والحكم على مدى نجاح تحقيق الأهداف المخططة.

فالأداء يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا أو إيجابا، باعتباره مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة. لذلك تسعى المنظمات إلى النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، وهذا بتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها. لكي تبني مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين للأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.



الفصل الثاني

أداء المنظمة والقيادة التحويلية

كعامل مؤثر فيه

تمهيد

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات. فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية. فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة. كما أنها تلعب دورا مهما في التأثير على أداء المنظمة على المدى البعيد وعلى اتجاهات المرؤوسين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا.

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

المباحث التالية:

➤ **المبحث الأول: ماهية القيادة**

➤ **المبحث الثاني: القيادة التحويلية**

➤ **المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة.**

المبحث الأول: ماهية القيادة

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

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

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

• فقد عرفها بيش (beach): "على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة"¹. من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور و النشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

• وعرفها جمس جريبين (James Gribbin): "بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة"². يتضح لنا من خلال هذا التعريف قدرة القائد على التأثير في جماعته إلا في مواقف وأوقات وظروف معينة بغية استثارتهم ودفعهم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال منحهم الخبرة التي تساعد في تحقيق أهدافهم المشتركة، وكذلك على رضاهم لنوع القيادة أو النمط الممارس.

• وكذا عرفت من قبل أودونل كونتز (Koontz O'donnel): "بأنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة"³. ويتضح من خلال هذا التعريف كذلك أن القيادة عبارة عن فن تقوم على تأثير القائد الإيجابي في المقودين بحيث يمثلون لأوامره مما يجعلهم بمحض إرادتهم يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف الصالح العام.

¹ حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق. ص 49.

² ختام عبد الرحيم السحيحات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

³ H. koontz .C .O'donnell. Management : principes et méthodes de gestion, McGraW-Hill, Montréal Canada 1980, p140.

- ويقول فينر وزيله في تعريف القيادة: "إن القيادة هي فن تنسيق نشاط الأفراد والجماعات وتحسين حالتهم المعنوية من أجل تحقيق أهداف معينة"¹. من هذا التعريف نستنتج أن القيادة هي تنسيق وتوجيه نشاطات الأفراد وبذلك تحسن من الروح المعنوية للأفراد من خلال تحقيق الأهداف.
 - ويقول أوردوي تيد (Tead) القيادة على أنها: "ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف"². من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة عبارة عن صفات وسمات وخصائص يتمتع بها الفرد حيث تمكنه من توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف.
 - ويرى القريوتي أن القيادة هي: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهمم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد"³. يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين خصائص القائد الشخصية وخصائص أتباعه، فلا توجد قيادة لولا وجود من يقادون، حيث لكل قائد أتباع يعجبون بسلوكه، ويقبلون به، ويمثلون لأوامره طوعية، ويقنعون بقدراته على تحقيق أهدافه، ويندفعون للعمل معه باحترام وتعاون.
 - كما عرفت كذلك على أنها: "القدرة على إقناع الآخرين لإنجاز شيء ما"⁴. كذلك نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لإنجاز أي شيء.
- من خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة. فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر ركز أن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد.
- وعليه فإن عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود وهو (القائد)، ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين.
- وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

¹ مصطفى يوسف كافي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص248.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 257.

³ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008 ص 15.

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

ثانيا: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها:

على الرغم بما تقدمنا به عن القيادة فإنه يجب التمييز بين المصطلحات المشابهة لمفهوم القيادة من خلال:

1. التمييز بين القيادة والإدارة

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

ويرى ماكورميك (Macormik) أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع².

وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فحسب كوتر (kotter) فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد³.

شكل رقم (03): التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع فرمال - بمدينة عنابة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006-2007، ص 81.

¹ جمال حدار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2012-2013، ص 26.

² سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 23.

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 418.

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

جدول رقم(02): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

القادة	المدراء
- يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة. - يأخذون بزمام الأمور في المواقف. - يخلقوا الاستراتيجيات. - يركزوا على جوانب العمل فيما بين الأفراد. - يستخدموا تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة. - يعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك. - يدعون للتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع.	- يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والإجراءات الموجودة. - يتعلموا العيش مع هذه المواقف. - يطبقوا نتائج هذه الاستراتيجيات. - يركزوا على المهام الإدارية. - يستخدموا السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة. - يعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتموا بما يستجد في المستقبل. - يحافظوا على الوضع الراهن للمنظمة.

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

2. التمييز بين القيادة والرئاسة

الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية تحددها اللوائح والأوامر والقوانين الداخلية. حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له وعليهم الالتزام بها، وإن خالفوا الأوامر تعرضوا للمساءلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطته خوفا من العقاب¹. هنا القيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة، حيث تعتمد

¹ صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا-دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية-العراق -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2009، ص58.

الرئاسة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء. بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة، وإنما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والافتناع.

وعلى العموم يمكننا ذكر أهم الاختلافات التي وردت بين القيادة والرئاسة فيما يلي¹:

- ✓ تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس؛
- ✓ القيادة تظهر من الجماعة أما الرئاسة واجبة على الجماعة؛
- ✓ القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وأنها دائمة ومنظمة؛
- ✓ مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسميا؛
- ✓ في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة وبالتشاور مع الأفراد، وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تعد مشاعر التآلف بينهم.
- يمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن لفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، وذلك ليس كل رئيس قائد، وإنما كل قائد بالضرورة رئيس.

المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة

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

أولاً: عناصر القيادة

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

أ- القائد:

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف من قبل نجم عبود نجم على أنه: "صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله"². وتحدد درجة نجاح

¹ نواف بن سفر مقلح العتيبي، مرجع سابق، ص20.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص31.

القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي:

- **المهارات الفكرية:** ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين¹.
- **المهارات الإنسانية:** ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية².
- **المهارات الفنية:** يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وإعداد التقارير والتحليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، وإيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- **المهارات الذاتية:** وتتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة...)، القدرات العقلية (الذكاء، التصور...)، ضبط النفس.

ب- التأثير:

يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو تعسفيا لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها³.

¹ صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)، كلية التربية للبنات، أوروک للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص 388.

² علي عياصرة، مرجع سابق، ص 106.

³ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 51.

ج- الجماعة (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد، والذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها¹.

د- الأهداف المشتركة

القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع. فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى من أجل تحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وأن يكون واضحا لهم وملائما لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة².

ثانيا: أهمية القيادة:

تعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة. لأنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في أنها³:

- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية؛
- تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية؛
- تدعم القوى الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- تسيطر على مشكلات العمل وتحلها، وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء؛
- تنمي وتدريب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- تواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة؛
- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

¹ الصالح جليح، مرجع سابق، ص25.

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 195.

³ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص 20.

المطلب الثالث: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها

للقيادة عدة نظريات، وكل نظرية ركزت على اتجاه معين. ولمتابعة البيئة وضمان نجاح المنظمات وبقائها، ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات. سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من النظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة.

أولاً: نظريات القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الفيض المتزايد في الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل إن هذا الفكر أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة وظهور القيادة، ونستطيع أن نحاول أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاث مداخل رئيسية وهي¹:

المدخل الأول: مدخل السمات

المدخل الثاني: المدخل السلوكي

المدخل الثالث: المدخل الموقف

1) المدخل الأول: مدخل السمات ونظرياته

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره. ومن أشهر هذه النظريات ما يلي²:

◆ **نظرية الرجل العظيم:** إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد أن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسدية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا³.

وأظهر توماس كاريل عام 1910 أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره .

وقد أعد جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد أن العامل الوراثي في بروز القائد يشيع وجوده في أسر معينة، ويذكر مؤيداً هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثيراً كبيراً في مجتمعاتهم ، إلا أن

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 81.

² أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثيل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 19.

³ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 82.

النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبير في المجتمع¹.

◆ **نظرية السمات:** (سمات القائد): وتركز هذه النظرية على صفات القائد وسماته، وأن هذه السمات هي التي تجعل الفرد قائداً، وأن القائد يولد ولا يصنع. وقد تمّ تحديد خمسة أنواع للسمات القيادية هي²:

- ✓ السمات الجسمية، مثل: الصحة، والطول، والقوى العضلية...
- ✓ السمات الاجتماعية، مثل: الاتصال الجيد، والتعامل مع الآخرين...
- ✓ السمات المعرفية، مثل: الذكاء، والثقافة...
- ✓ السمات الشكلية، مثل: المظهر العام، والترتيب، والذوق العام...
- ✓ السمات الانفعالية، مثل: القدرة على ضبط النفس، والنضج الانفعالي...

(2) المدخل الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته

ضمن مراحل تطور الفكر الإداري، وضمن ما شهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية، فقد بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه، لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة، فقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها³:

◆ **دراسات جامعة أيوا:** تعد من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاث أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات، يمكن بيانها فيما يلي:

- ✓ السلوك الأوتوقراطي: ميز فيه القائد بالأمر، والتوجيه، ولا يسمح لأحد بالمشاركة؛
 - ✓ السلوك الديمقراطي: وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك العاملين في صنع القرار، ويكون موضوعياً في منح المكافآت والعقوبات؛
 - ✓ السلوك الحر أو المطلق: وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، وكأنما لم يكن قائدهم؛
- وقد توصلت دراسات جامعة أيوا إلى أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل.

¹ يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير إدارة أعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 26.

² إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأسوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة، المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهوبين في لواء بني كنانة، الأردن، 2011-2012، ص 11.

³ ماجد عبد المهدي محمد مساعده، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 6.

♦ **دراسات جامعة أوهايو (OHIO) :** بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما:

- **الهيكلية الأولية:** وهو السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعمل من ناحية التنظيم، وهيكلية المهام، وتحديد أدوار العاملين، ووضع معايير الأداء، والضغط على المرؤوسين، للحصول على الأداء الأفضل، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين.

- **الاعتبارية:** وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل. أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين.

♦ **دراسات جامعة ميتشيجان (MICHGAN) :** قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنيسيس ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز وماكوبي ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن ومنظمات عمل مختلفة توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو) وهما¹ :

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

- القيادة المهمة بالعمل : حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصوراً مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال .

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعاليته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر .

♦ **دراسات جامعة هارفارد:** على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو وميتشيجان وهارفارد واحد إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد تناول الموضوع باختلاف حيث أن بيلز وولاتر (Bales & Slater) اعتمدا في بحثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة

¹ نوف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 44.

سلوكهم بواسطة ملاحظين، وقام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء، وانتهى بيلز ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعان من القادة هما¹:

أ - القائد ذو المشاعر الاجتماعية (Social Emotional Leader): وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه والقرب منه دون حواجز والتحدث معه ويسعى إلى تقديم الدعم والمساعدة لهم، ويعمل على فض المنازعات فيما بينهم، ويسعى جاهداً للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة للحفاظ على تماسكها.

ب - قائد المهمة (Task Leader): وهو كثير الحديث ويمدهم بالأنظمة والاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل، ويحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية والتذمر لدى بعضهم.

◆ **نظرية الشبكة الإدارية:** تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج².

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانون نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما في الشكل:

شكل رقم (04): شبكة بليك-موتون الإدارية

(9-9)								(9-1)
				(5-5)				
(1-9)								(1-1)

المصدر: عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بانتة، 2008-2009، ص 38.

¹ نوف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 45.

² رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 21.

وفيما يلي عرضاً لهذه الأنماط:

- النمط (1،1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورته للمحافظة على بقاء المنظمة؛
- النمط (1،9) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وإقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة؛
- النمط (5،5) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معاً، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصلحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مرض؛
- النمط (9،1) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال الاهتمام الكبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها؛
- النمط (9،9) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معاً وبنفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.

◆ **نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل:** ويطلق على هذه النظرية سلسلة السلوك وكذلك نظرية المشاركة حيث استطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي، وذلك من خلال العلاقة التي تربط ما بين القائد والمرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تتنبأوم وشميدث، والبعدين هما¹:

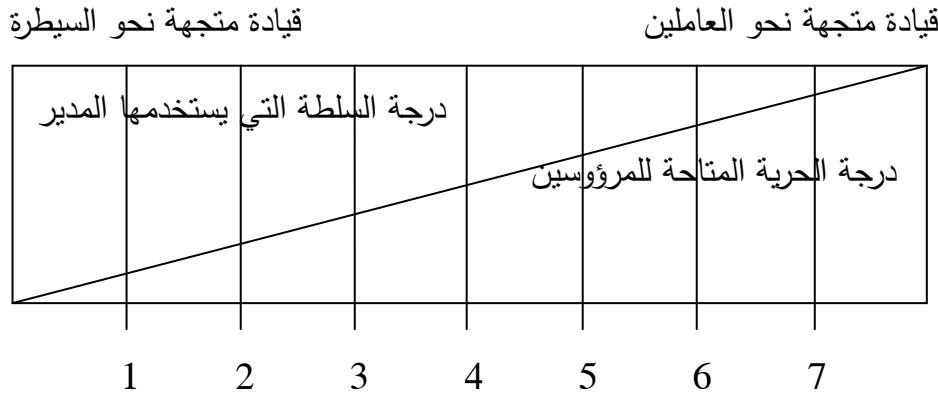
- حجم السلطة التي يمتلكها القائد.
- حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين.

ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة والمتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع واتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات، حيث استطاع الباحثان من تشكيل هذه النظرية على اعتبار أن القائد يلاقي صعوبات متعددة عندما يريد تحديد النمط المناسب لاتخاذ القرارات وذلك من حيث المشاركة بينه وبين المرؤوسين في حل المشكلات التي تصادفه أثناء العمل، مع أن أكثر القادة لا يستطيعون تحديد المدى الذي عليهم أن يصلوا إليه عند اتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض صلاحية اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه.

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 49.

والشكل التالي يحدد العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط متواصل¹:

شكل رقم (05): أنواع السلوك القيادي في نموذج " تانباوم وشميدت "



المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص 35.

وتشير الأرقام إلى السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي، كما يلي²:

- **الإداري المستبد:** وهو النوع المتسلط الذي يتخذ القرار بنفسه ويأمر بتنفيذه دون نقاش وهو متسلط جدًا.
- **الإداري المساوم:** وهو النوع المسوق الذي يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به وهو متسلط ؛
- **الإداري المحاور:** وهو النوع المستقصي الذي يبنّي قراره بعد تمحيص آراء المرؤوسين، متسلط إلى حد ما؛
- **الإداري الاستشاري:** وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارًا مؤقتًا قابلاً للتغيير، وهو وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط؛
- **الإداري المحلل:** وهو النوع الباحث الذي يعرض المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات والآراء ويتخذ القرار المناسب، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية؛
- **الإداري الموجه:** وهو النوع المبتعد عن المسؤولية الذي يعرض القضية ويدعو المرؤوسين لاتخاذ القرار، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية؛
- **الإداري التسبيبي:** وهو النوع المتساهل الذي يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار في ضوء الحدود المعلنة، وهو قائد متسيب.

¹ ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص 35.

² نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 51.

- ◆ **نظرية ليكرت:** توصل رنسيس ليكرت إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة ميتشيجان الأمريكية، حيث توصل إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات هي¹:
- النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهـم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجأون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر؛
 - النمط التسلطي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس؛
 - النمط الاستشاري: ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيهـم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية؛
 - النمط المشارك: ويبيد في القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

(3) المدخل الثالث: المدخل الموقف ونظرياته

أكدت نظريات هذا المدخل أن خصائص القائد لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما بسمات وخصائص معينة ترتبط بموقف معين، إلا أن ذلك لا يعني أن الموقف وحده هو الذي يحقق القائد، وإنما يعني أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة للقادة. وقد قدمت في هذا المجال عدة بحوث، أطرت أبعادها في الدراسات والنظريات التالية²:

◆ **نظرية فيدلر (النظرية الموقفية):** قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويرى فيدلر أن موائمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاث عناصر أساسية³:

- ❖ **علاقة القائد بالموظفين:** ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به؛
- ❖ **هيكل المهام:** تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء؛
- ❖ **درجة قوة المنصب:** ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

¹ أحمد مطر الشمري، مرجع سابق، ص 27.

² ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، مرجع سابق، ص 6.

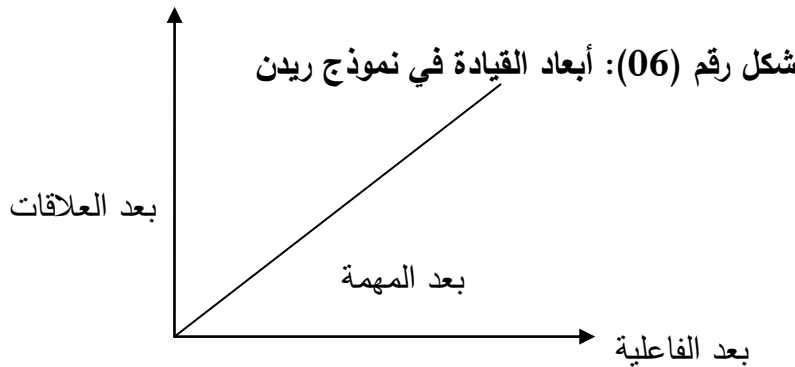
³ أحمد مطر الشمري، مرجع سابق، ص 28.

◆ **نظرية المسار والهدف:** يفترض هاوس أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمؤسسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم، وأن القائد هو المصدر الرئيس لإعطاء الحوافز والمكافآت . فكلما قدم القائد النصيح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المسؤولين على القيام بمهامهم على الوجه المطلوب، ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة¹.

وقد خلص هاوس إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي :

- 1- القيادة الداعمة والمشجعة : ويؤدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين واحتياجاتهم؛
- 2- القيادة التوجيهية : ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المسؤولين عمله؛
- 3- القيادة المشاركة : في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المسؤولين ويشركهم في اتخاذ القرارات؛
- 4- القيادة المنجزة : وهو نمط يضع فيه القائد أهدافاً عالية ويوجه المسؤولين لإنجازها.

◆ **نموذج وليام ردن أو الأبعاد الثلاثة:** أضاف ردن لنموذج البعدين (بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالإنتاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعداً ثالثاً هو "الفاعلية" حيث يرى ردن أن للقيادة ثلاثة أبعاد هي: بعد المهمة، وبعد الفاعلية، وبعد العلاقات، ويمكن توضيحها في الشكل التالي².



المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمي، مرجع سابق، ص39.

- 1- بعد المهمة: أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لتوجيه قدراته وقدرات العاملين معه لتحقيق الهدف؛
- 2- بعد العلاقات: وهو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلّى بالثقة المتبادلة ويراعي القائد آراء العاملين ويقدرها؛

¹ يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، مرجع سابق، ص 30.

² ناصر محمد إبراهيم مجمي، مرجع سابق، ص38.

3- بعد الفاعلية: وهو الحد الذي يصل فيه القائد لتحقيق أهدافه المكلف بها¹.

◆ نموذج هيرسي وبلا نشرد (نظرية دورة الحياة، أو نظرية النضج الوظيفي للعاملين): طورها كل

من باول هيرسي وكينث بلا نشرد، من خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو، وتعد هذه النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة والتي تجمع بين جنباتها بعضاً من عناصر نظريات الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي.

وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس. تمر عبر أربع مراحل أساسية، تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي على النحو التالي²:

- **المرحلة الأولى:** يكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وفي علاقته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية؛
- **المرحلة الثانية:** مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا أنه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية؛
- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يصبح الموظف قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه؛

➤ **المرحلة الرابعة:** يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال، بمعنى استعدادة للقيام بالعمل في أحسن صورة ويكون تواقاً لتحمل مسؤولياته، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وهنا يتبع فيها القائد مستويين عالي ومنخفض.

◆ **نظرية هالبن:** هدفت هذه النظرية إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير

الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاهم عن العمل، وحددت بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما³:

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 58.

² علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 149.

³ رائف شحادة نايف شحادة، مرجع سابق، ص 23.

- بعد خاص بهيكلية المهام أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه: ويقصد بذلك سلوك القائد لتحديد تعامله مع العاملين وعلاقته بهم، وطرق القيام بالعمل، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال داخل المنظمة؛
- بعد خاص بالاهتمام بالمشاعر الإنسانية: والمقصود به سلوك القائد الذي يوجد لديه تفهم ومراعاة لمشاعر الأفراد الآخرين، وينتج عنه خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه ويحترم مشاعرهم وأفكارهم.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدى الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، والقيادة المساومة.

✓ القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية):

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب¹.

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين. فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل².

القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في مقابل حصولهم على مكافآت ايجابية كانت أم سلبية. وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، 2001، ص 6.

² أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 61.

أبعاد القيادة التبادلية: تعتمد القيادة التبادلية ممارسة بعدين اثنين هما¹:

1. المكافأة الموقفية: تشير المكافأة الموقفية إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت الموقفية (المكافآت الشرطية) عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون يقبلون وعود المدير أو القائد بالمكافآت وتجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

2. الإدارة بالاستثناء: وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وقد ميز بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيداً عن التدخل حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة للتقصير والمخالفة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافاً إيجابياً تفادياً لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء.

✓ القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي إحتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية². والتي سنتناولها بالتفصيل في المبحث الثاني.

✓ القيادة الإلهامية

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم. فالقائد الملهم فهو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال

¹ ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 525.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 13.

العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم. ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه¹.

بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة. يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما أنه يبث الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك².

وقد قدم هاوس بعض الخصائص التي يرى أنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية³:

✚ ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛

✚ تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛

✚ شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد؛

✚ إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة؛

✚ تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي؛

✚ شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص259.

² جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص572.

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص278.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها ومبادئها، ثم مكوناتها ومتطلبات بنائها وكذا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها. لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً لنشأة القيادة التحويلية ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته¹.

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور (Burns Macgregor)، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

¹ صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص 30.

وفي عام 1990 أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)، وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفيلو (Bass & Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية¹.

كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، عامة كانت أم خاصة.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

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

- عرفها بيرنز (Burns) بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"². حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريده القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرة من أجل تغيير ما.

- ينظر كونجر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"³. من خلال تعريف Conger يبين أن القيادة التحويلية لا تعير اهتماماً للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وإبداعياً.

- عرفها قريبين ومورهن (Griffin & Moorhen) القيادة التحويلية على أنها: "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية"⁴. يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة

¹ شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، ص 19.

² Goliath Mungonge, A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007, p17.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 25.

⁴ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2008، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 99.

التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة.

- كما أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية: "تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، والقيم لدفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة"¹. هذا التعريف يبين كذلك أنها تلك القيادة التي تستخدم أهداف وغايات القادة والجماعة معاً في خدمة المنظمة من خلال القيم والمبادئ التي تُدفع إلى أعلى مستويات التفكير، وبذلك ترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم أكثر لمضاعفة جهودهم.
 - عرف الهواري القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل"². هذا التعريف يبين أن القائد عليه أن ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتياً.
 - عرفت كذلك على أنها: "تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"³. ويعني ذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها النهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفاً إجرائياً للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

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

² جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص35.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص6.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

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

أولاً: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية. يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي¹:

✓ القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل²:

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 21.

² سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص 114.

- البيئة المضطربة السريعة التغيير؛

- المنافسة العالمية؛

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

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski) كما يلي¹:

1. النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين

الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل؛

2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق

الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا؛

3. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا

يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل

من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية؛

5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي

يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛

6. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة

على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص22.

7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة،

فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو

يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير

أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثالث: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف مكونات أو عناصر القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى

متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية.

أولاً: مكونات القيادة التحويلية

في العام 1993 قدم (Bass) بالاشتراك مع (Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة

عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

➤ التأثير المثالي أو (الكاريزما) ¹ Influence Idéalisée

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

➤ الدافعية الملهمة أو (التحفيز الإلهامي) ² Motivation inspirationnelle

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

¹ Husein Azab, *The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees' Perspectives*, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No. 2, 2009, p 503.

² Gérard Ouimet, *Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique*, PTO – vol 18 – n°3 Montréal, 2010, P279

➤ الاستثارة الفكرية أو (التشجيع الإبداعي) Stimulation intellectuelle

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

➤ النظرة الفردية أو (الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي) Considération individualisée¹

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

ثانياً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في²:

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

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص29.

² سامي عابد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص85.

ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس وبوسنز¹:

- ✓ القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع؛
 - ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري؛
 - ✓ القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
 - ✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
 - ✓ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي²:

- ◆ مهارات الوعي بالذات؛
- ◆ مهارات التنظيم الذاتي؛
- ◆ مهارات الطاقة الإيجابية؛
- ◆ مهارات التكامل والالتزام (النزاهة)؛
- ◆ مهارات الوعي الاجتماعي؛
- ◆ مهارات العلاقات الإنسانية.

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

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بن ماهو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاضلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسئولين ومتقنين في العمل.

أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

¹ محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص36.

² صالح بن محمد الربيع، مرجع سابق، ص45.

جدول رقم (03): نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية

الذكاء التنفيذي) كوبر (وايمان 1997)	قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990)	قيادة مرتكزة على القيم (كزماركسي وكزمارسكي 1995)	الذكاء الوجداني (كولمان 1998)		
الاستجابة والوجدانية	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	لإدراك الذات	الوعي بالذات	مجموعة المهارات الشخصية
المرونة والتجدد	حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر		ضبط النفس، التكيف الإبداع	التنظيم الذاتي	
طاقة عاطفية	طاقة إيجابية	مستوى الطاقة مرتفع، والسلوكيات إيجابية ومتفائلة	التفاؤل المبادرة	الطاقة الإيجابية	
النزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام	يتكيف مع العمل	يفي بوعوده ويؤدي إلتزاماته	موضع ثقة، ذو ضمير، ملتزم	النزاهة والإلتزام	
الحدس	يستمتع بتعاطف، بتكليف مع الخدمة	متعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف، يستمتع بنشاط الآخرين	التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل	الوعي الاجتماعي	مجموعة المهارات التبادلية
التأثير بدون استغلال السلطة،	دؤوب ومتعاون، يؤمن بالآخرين،		التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة	المهارات التبادلية	

المصدر: محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي:

- عرفت من قبل باص (Bass) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته"¹. من خلال تعريف (Bass) نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.
- كذلك عرف جيمس (James) القائد التحويلي بـ: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية"². ومن تعريف James نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يحدث تغيير سواء أكان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك وبتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- عرف كذلك القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"³. نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو الذي ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتياً، وهو تعريف أشرنا إليه سابقاً في تعريفات القيادة التحويلية.

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

¹ صالح بن محمد الربيعية، مرجع سابق، ص44.

² سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، مرجع سابق، ص113.

³ بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص360.

ثانياً: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

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

جدول رقم(04): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

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

المصدر: سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013، ص76.

ثالثاً: خصائص القائد التحويلي

- لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها مايلي¹:
- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
 - يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الأفراد نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة عالية وبوعي خالي من الصراعات الداخلية؛
 - للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل. حيث يشارك الأفراد مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة؛
 - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
 - يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛
 - القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي للتطوير.
- كما حدد كل من تيكي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات²:
- ✓ القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود؛
 - ✓ أشخاص شجعان يحبون المغامرة والمخاطرة ولا يترددون في قول الحقائق؛
 - ✓ القادة التحويليون يثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوىاء وحساسون تجاه الآخرين؛
 - ✓ القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها؛
 - ✓ يمتلكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 27.

² محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 29.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة

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

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

المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي على أداء المنظمة

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

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها. فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين¹، ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش العاملون مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقيق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث

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

يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات. وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

المطلب الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فبالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"¹. حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

إن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية ستتم. فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المنظمة. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله. هذا ما يعطي انطباعاً بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعاً نفسياً هاماً يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة. حيث يقدم القائد التحويلي للعاملين في المنظمة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية

¹ عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص45.

روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم .

المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة

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

فتعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لا شك فيه أنه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار مآلهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات العاملين.

المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي في أداء المنظمة

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور¹.

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

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

خلاصة الفصل

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

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء المنظمة باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة. وكما رأينا سابقاً أنه عند استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي فهو بذلك يرقى من مستوى أداء عامله ويحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب - أوماش -

تمهيد

بعد التقديم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية وأداء المنظمة، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية في أداء المنظمة من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي. حيث حاولنا القيام بدراسة ميدانية وقد كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات المحلية، لنحاول دراسة مدى اعتمادها لنمط القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة. تم تقسيم الفصل إلى 3 مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

في هذا المبحث سننتقل إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وكذا التعرف على التعرف على أهدافها وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS استثمار خاص، وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تتدرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر بـ 135 مليون دينار.

هي مؤسسة جزائرية إماراتية تقع ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقراً للمؤسسة أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب). وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م²، منها 4920م² مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفريضة بمساحة تقدر بـ 2850م²، ووحدة الكسكسي بـ 2070م².

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفريضة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

1- وحدة إنتاج الدقيق والفريضة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛

2- وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرفيق؛

3- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛

4- وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكسي وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

جدول رقم (05): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتج	الصنف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقطار
	رفيع	Kg 10 - Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقطار
	للخبز نوع أ-	Kg 25	DA 1960 / للقطار
	للخبز نوع ب-	Kg 50	DA 1088 / للقطار
الكسكس	رفيع	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سُميدة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 / للقطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

ثانيا: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال من نوع الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري. ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.

◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفرينة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.

◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.

◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.

◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية او غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

أولاً: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛
- تلبي المؤسسة جزءاً مهماً من حاجات السوق الوطنية؛
- توفير مناصب شغل؛
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

ثانياً: أهداف المؤسسة

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

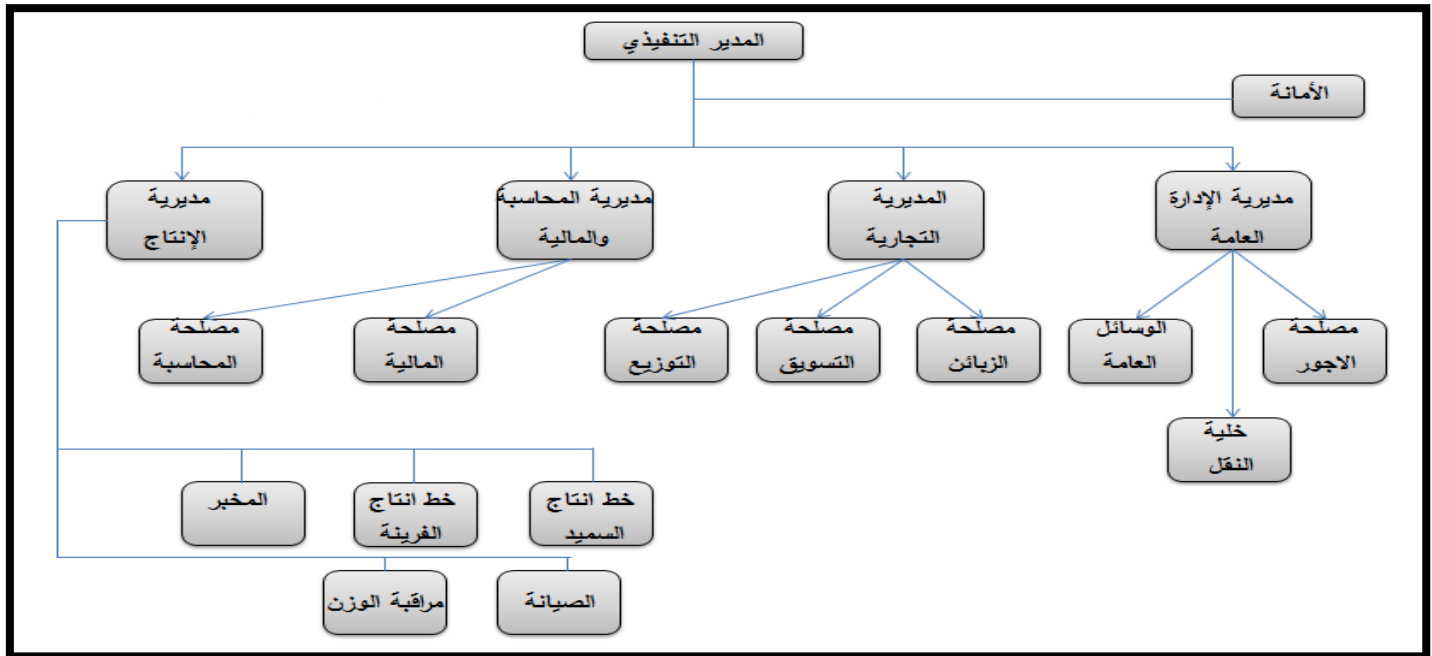
- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛

- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الانتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي:

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

- 1- **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.
- 2- **الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.
- 3- **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

3-1- مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة.

3-2- خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

3-3- مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4- المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

4-1- مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الانتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والتمثلة في:

✓ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

✓ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

4-2- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5- مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ✓ التقيد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ✓ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ✓ تسيير جميع العمليات المحاسبية؛
- ✓ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
- ✓ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة؛
- ✓ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6- مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة

نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

- 6-1- المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- ✓ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- ✓ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- ✓ إمكانية التخزين.

6-2- مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج

والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ استقبال المادة الأولية؛
- ✓ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
- ✓ استقبال الأكياس؛
- ✓ تخزين وتصريف المنتج؛
- ✓ الصيانة الوقائية والفنية؛
- ✓ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير القيادة التحويلية في أداء المنظمة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير العناصر المكونة للقيادة التحويلية في أداء المنظمة، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالمقابلة والاستمارة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي. إذ يعرف بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"¹. حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجه ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

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

أولاً: البيانات الأولية

تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V16 statistical package for social science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

حيث تعرف الاستمارة على أنها: "عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"².

¹ ربحي عبد القادر الجديلي، *مناهج البحث العلمي*، 2011، ص 25.

² أحمد حسين الرفاعي، *مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية*، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007، ص 181.

وتعتبر الاستثمار من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية¹.

وقد اعتمدنا في أسئلة الاستثمار نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة².

كما اعتمدنا بشكل بسيط على المقابلة التي تعرف بأنها: "أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفها في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث"³.

وللمقابلة أنواع اعتمدنا على المقابلة المفتوحة التي تتميز بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها، كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة والبعد عن القيود كما أن وقتها مفتوح، ويمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف⁴.

ثانياً: البيانات الثانوية

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

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

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

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

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

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008، ص104.

² موفق الحمداني وآخرون، منهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص238.

³ باسل محمد سعيد العبد: مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

⁴ عدنان حسين البادري ويعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص 127.

فقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش ولاية بسكرة والبالغ عددهم 196 عامل، ويعود سبب اختيار العاملين بكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والتي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ عددها 60 عامل وهي عبارة عن 30% من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع 60 استمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 51 استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الاستجابة بلغت (85%).

ثانيا: أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة"، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:
✓ القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

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

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كآتي:

جدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

نتعرف في هذا المطلب على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستمارة، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستمارة من خلال تحليل صدقها وثباتها.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .V16 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

- 1- **جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور .
- 3- **اختبار Cronbach Alpha:** لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
- 4- **معامل صدق المحك:** لقياس صدق العبارات.
- 5- **اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov):** للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 6- **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
- 7- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
- 8- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- 9- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -.

10- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم إدارة علاقات الزبائن تعزى لاختلاف عامل الجنس.

11- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغير المستقل (القيادة التحويلية).

ثانياً: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

جدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص والسمات الشخصية

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	43	84.3%
أنثى	8	15.7%
المجموع	51	100%
العمر		
أقل من 30 سنة	8	15.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	39.2%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	35.3%
من 50 سنة فأكثر	5	9.8%
المجموع	51	100%
المؤهل العلمي		
مستوى ثانوي وأقل	24	47.1%
تقني سامي	8	15.7%
ليسانس	11	21.6%
شهادة الدراسات العليا المتخصصة	1	2%
مهندس	7	13.7%
المجموع	51	100%

عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	12	23.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	39.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	27.5%
من 15 سنة فأكثر	5	9.8%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

1. الجنس:

يبين الجدول أن معظم عمال المؤسسة ذكور فقد بلغت إذ تقدر نسبتهم بـ 83.3%، في مقابل 15.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا إناثا .

2. العمر:

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال [من 30 إلى أقل من 40] حيث بلغت 39.2%، تلتها نسبة 35.3% للفئة العمرية التي تتمركز في المجال [من 40 إلى أقل من 50]، وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن. بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بلغت 15.7%، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغت 9.8%. كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة من الفئة القادرة على العمل.

3. المؤهل العلمي:

كما سبق وذكرنا، تم توزيع استمارتنا على عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 5 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل مستوى ثانوي وأقل حيث بلغت النسبة بـ 45.1%، تلتها نسبة 21.6% لمؤهل الليسانس، ثم نسبة 15.7% للتقنيين السامون، بعدها نسبة 13.7% لمؤهل مهندس، وأخيرا نسبة ضعيفة قدرت بـ 3.9% عادت للدراسات العليا المتخصصة. وعليه نلاحظ أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة في المستوى، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تتمتع بمؤهلات وكفاءات فعينتنا كانت عشوائية فلهذا احتل مؤهل مستوى ثانوي المركز الأول.

4. عدد سنوات الخبرة:

عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 39.2% خبرتهم [من 5 إلى 10 سنوات]، وما نسبته 27.5% تتراوح خبرتهم [من 10 إلى أقل من 15 سنوات]، أما ما نسبته 23.5% خبرتهم [أقل من 5 سنوات]، وما نسبته 9.8% خبرتهم [من 15 سنة فأكثر]. هذا يدل على أن المؤسسة تفتح المجال للشباب طالب العمل في سوق الشغل.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة

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

✓ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 6 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية. وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم 02، والإستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم 01.

✓ **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: $\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$. والجدول رقم (09) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.975).

ب. ثبات أداة الدراسة

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

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول رقم (09) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

جدول رقم (09): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير المثالي	6	0.855	0.925
التحفيز الإلهامي	6	0.814	0.902
الاستشارة الفكرية	6	0.856	0.925
الاعتبار الفردي	6	0.913	0.955
القيادة التحويلية	24	0.951	0.975
الكفاءة	5	0.828	0.909
الفعالية	5	0.466	0.683
أداء المنظمة	10	0.807	0.898
جميع العبارات	34	0.951	0.975

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.951) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.951) بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية كذلك، في مقابل ما قيمته (0.807) بالنسبة لعبارات محور أداء المنظمة. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.975) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية حيث بلغت قيمتها (0.975) في مقابل قيمة (0.898) كمعامل صدق لعبارات محور أداء المنظمة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

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

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل معرفة ذلك تم حساب اختبار كولمغروف- سمرنوف. ويظهر الجدول رقم (10) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 أي ($\text{sig} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).

البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.641	0.786
التحفيز الإلهامي	0.786	0.567
الاستثارة الفكرية	0.621	0.835
الاعتبار الفردي	0.825	0.400

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

في هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ودراسة اتجاه الموافقة لكل عبارة.

أولاً: تحليل وتفسير عبارات متغير القيادة التحويلية

1) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي

جدول رقم (11): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	3	5.9	0	00	10	19.6	22	43.1	16	31.4	3.94	1.027	موافق
2	1	2	2	3.9	7	13.7	25	49	16	31.4	4.03	0.893	موافق
3	1	2	2	3.9	10	19.6	27	52.9	11	21.6	3.88	0.864	موافق
4	2	3.9	2	3.9	11	21.6	28	54.9	8	15.7	3.74	0.913	موافق
5	2	3.9	0	0	11	21.6	29	56.6	9	17.6	3.88	0.738	موافق
6	6	11.8	4	7.8	9	17.6	25	49	7	13.7	3.45	1.188	موافق
التأثير المثالي													موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

تبين نتائج الجدول رقم (11) إلى المتوسط الحسابي العام بلغ (3.82) والانحراف المعياري العام قدر بـ (0.722)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

- بالنسبة للعبارة 01 "يحظى المدير باحترام الجميع". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري قدره (1.027)؛ حيث أن نسبة 43.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتهم على العبارة أما ما نسبته 31.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 19.6%، ونلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بـ 5.9% في حين نجد نسبة معدومة للخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة. وأكد ذلك في المقابلة التي قمنا بها من جميع العمال الذين التقينا بهم باحترام المدير من قبل الجميع.

- بالنسبة للعبارة 02 "يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (0.893)؛ حيث أن نسبة 49% من إجابات أفراد العينة تؤكد

موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 31.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 13.7%، ونلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة 3.9%، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2%.

- بالنسبة للعبارة 03 "يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.863)؛ حيث أن نسبة 52.9% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 21.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 19.6%، ونلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة 3.9%، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2%. أكد المستجوبون في المقابلة "أن للمدير آفاق مستقبلية يطمح لتحقيقها".

- بالنسبة للعبارة 04 "يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.913)؛ حيث أن نسبة 54.9% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 21.6%، أما ما نسبته 15.7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، ونلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا لخيار كل من عدم موافقة العبارة وعدم الموافقة بشدة بنسبة 3.9%.

- بالنسبة للعبارة 05 "يمتلك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.738)؛ حيث أن نسبة 56.9% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 21.6%، أما ما نسبته 17.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، ونلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بـ 3.9% في حين نجد نسبة معدومة للخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة.

- بالنسبة للعبارة 06 "يوفر المدير مناخا يشعر العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (1.188)؛ حيث أن نسبة 49% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 17.6%، أما ما نسبته 13.7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، ونلاحظ نسبة

ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بـ 11.8% في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بنسبة قدرة بـ 7.8%. أكد المستجوبون في المقابلة "نحن فخورين بمديرتنا وبمؤسستنا وبالمنتجات التي نقدمها"، وفي رأيهم منتجاتهم هي أحسن من منتجات المنافسين.

(2) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

جدول رقم (12): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
7	5.9	3	5.9	3	33.3	17	43.1	22	11.8	6	3.49	موافق
8	13.7	7	9.8	5	31.4	16	37.3	19	7.8	4	3.15	محايد
9	2	1	21.6	11	19.6	10	47.1	24	9.8	5	3.41	موافق
10	3.9	2	7.8	4	21.6	11	51	26	15.7	8	3.66	موافق
11	17.6	9	0	0	35.3	18	33.3	17	13.7	7	3.43	موافق
12	2	1	11.8	6	23.5	12	49	25	13.7	7	3.60	موافق
التحفيز الإلهامي												
											0.722	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

تبين نتائج الجدول رقم (12) إلى المتوسط الحسابي العام بلغ (3.46) والانحراف المعياري العام قدر بـ (0.722)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

- بالنسبة للعبارة 07 "يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.987). حيث أن نسبة 43.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 33.3%، أما ما نسبته 11.8% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، ونسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا لخيار كل من عدم موافقة العبارة وعدم الموافقة بشدة بنسبة 5.9%.

- بالنسبة للعبارة 08 "يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.155)؛ حيث أن نسبة 37.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 31.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد

نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 13.7%. تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة بنسبة 9.8%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 7.8%. أكدت من قبل المستجوبين في المقابلة باعتبار "أن مديرهم إنسان متواضع".

- بالنسبة للعبارة 09 "تتسجم أقوال المدير مع أفعاله". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (1.003)؛ حيث أن نسبة 47.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه ما نسبته 21.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد عدم موافقة العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 19.6%، ونسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 9.8%، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2%. هذا ما أكدته كذلك العمال في لقاء المقابلة التي أجريناها معهم "بأن المدير يفعل ما يقول على حسب قولهم".

- بالنسبة للعبارة 10 "يشعر كالمدير بأهمية العمل الذي تقوم به". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.972)؛ حيث أن نسبة 51% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 21.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى موافقة العبارة بشدة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 15.7%. تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة بنسبة 7.8%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 3.9%.

- بالنسبة للعبارة 11 "يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (0.943)؛ حيث أن نسبة 35.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد حيادها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بنسبة 33.3%، أما ما نسبته 17.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد عدم موافقة العبارة بشدة، ونسبة من المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بـ 13.7% في حين نجد نسبة معدومة للخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة.

- بالنسبة للعبارة 12 "يعمل المدير بحماس وتفان". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (0.939)؛ حيث أن نسبة 49% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 23.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة الخيار

الذي يشير إلى موافقة العبارة بشدة قد بلغ بنسبة 13.7%. تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة بنسبة 11.8%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 2%.

(3) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

جدول رقم (13): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
13	2	1	17.6	9	25.5	13	45.1	23	9.8	5	3.43	0.964	موافق
14	2	1	7.8	4	33.3	17	49	25	7.8	4	3.833	0.833	موافق
15	9.8	5	21.6	11	23.5	12	37.3	19	3.9	2	3.86	4.247	موافق
16	5.9	3	9.8	5	33.3	17	45.1	23	5.9	3	3.35	0.955	محايد
17	13.7	7	13.7	7	29.4	15	37.3	19	5.9	3	3.07	1.146	محايد
18	9.8	5	7.8	4	23.5	12	51	26	7.8	4	3.39	1.078	محايد
الاستشارة الفكرية													
											3.41	0.859	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

تبين نتائج الجدول رقم (13) إلى المتوسط الحسابي العام بلغ (3.41) والانحراف المعياري العام قدر بـ (0.859)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور حيث كان التساوي مابين كل من الموافقة والحياد في إجابات أفراد العينة.

- بالنسبة للعبارة 13 "يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (0.964)؛ حيث أن نسبة 45.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 25.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 17.6%. تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة بنسبة 9.8%، وأخيرا نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 2%. أكدت إجابات المستجوبين في المقابلة على أن "مديرهم يقترح ويستشير العمال لإنجاز العمل بطريقة جديدة".

- بالنسبة للعبارة 14 "يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري قدره (0.833)؛ حيث أن نسبة

49% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 33.3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى موافقة العبارة بشدة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 7.8% تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة بنسبة 7.4%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 2%.

- بالنسبة للعبارة 15 "يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هي الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قدره (4.247)؛ حيث أن نسبة 41.2% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 23.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 21.6%. تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة بشدة بنسبة 9.8%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 3.9%.

- بالنسبة للعبارة 16 "يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها بعد". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.955)؛ حيث أن نسبة 45.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 33.3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 9.8%. تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة بنسبة 9.8%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها بشدة بنسبة 5.9%.

- بالنسبة للعبارة 17 "يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري قدره (1.146)؛ حيث أن نسبة 37.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 29.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة الخيار الذي يشير إلى 13.7% من المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من عدم موافقة العبارة وعدم موافقتها بشدة، وأخيرا نجد نسبة الخيار الذي يشير إلى موافقة العبارة بشدة قد بلغ بنسبة مقدرة بـ 5.9%. أكدت إجابات العمال المستجوبين "أن المدير يستمع لآراء العمال باعتبارهم الأكثر خبرة في عملهم".

- بالنسبة للعبارة 18 "يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (1.078)؛ حيث أن نسبة 51% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 23.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد،

تليها نسبة الخيار الذي يشير إلى 9.8% إلى عدم موافقة العبارة بشدة، وأخيرا نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها بشدة ب 7.8%.

4) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاعتبار الفردي

جدول رقم (14): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاعتبار الفردي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
19	3	5.9	3	5.9	11	21.6	26	51	8	15.7	3.64	1.016	موافق
20	4	7.8	7	13.7	12	23.5	24	47.1	4	7.8	3.33	1.070	محايد
21	4	7.8	5	9.8	19	37.3	18	35.3	5	9.8	3.29	1.044	محايد
22	6	11.8	5	9.8	17	33.3	17	33.3	6	11.8	3.23	1.159	محايد
23	5	9.8	7	13.7	10	19.6	22	43.1	7	13.7	3.37	1.182	محايد
24	7	13.7	8	15.7	13	25.5	15	29.4	8	15.7	3.17	1.276	محايد
الاعتبار الفردي													
											3.34	0.942	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

تبين نتائج الجدول رقم (14) إلى المتوسط الحسابي العام بلغ (3.34) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.942)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا حياد هذه العبارات.

- بالنسبة للعبارة 19 "يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (1.016)؛ حيث أن نسبة 51% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 21.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة الخيار الذي يشير إلى 15.7% من المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة، وأخيرا نجد نسبة خيار العبارتين عدم الموافقة وعدم موافقتها بشدة بنسبة مقدرة ب 5.9%. "أكدت في المقابلة التي أجريت على العمال المستجوبين".

- بالنسبة للعبارة 20 "يغرس المدير الثقة لدى العاملين". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (1.070)؛ حيث أن نسبة 47.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 23.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة الخيار

الذي يشير إلى 13.7% إلى عدم موافقة العبارة، وأخيرا نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها بشدة ب 7.8%.

- بالنسبة للعبارة 21 "يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري قدره (1.044)؛ حيث أن نسبة 37.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد حيادها على العبارة، أما ما نسبته 35.3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الموافقة، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها ب 9.8%. وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 7.8%.

- بالنسبة للعبارة 22 "يحترم المدير قناعاتك وقناعات العاملين معك". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري قدره (1.159)؛ حيث أن نسبة 33.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد كل من الموافقة والحياد على العبارة، وكذلك ما نسبته 11.8% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد كل من الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، وأخيرا نلاحظ نسبة من المبحوثين أكدوا على عدم موافقة العبارة بنسبة 9.8%.

- بالنسبة للعبارة 23 "يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (1.182)؛ حيث أن نسبة 43.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 19.6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها ب 13.7%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 9.8%. أكدوا المستجوبين في المقابلة التي أجريت "أنهم تلقوا التدريب والتعليم من داخل الوطن وحتى من خارجه من دول عربية وغربية".

- بالنسبة للعبارة 24 "يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (1.276)؛ حيث أن نسبة 29.4% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 25.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها ب 15.7%. وأخيرا نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 13.7%. هذا ما أكدته كذلك المستجوبين في المقابلة التي أجريت.

5) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية

جدول رقم (15): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
(24-1)	3.56	0.841	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

مما سبق ومن تحليل عبارات متغير تحليل القيادة التحويلية نجد أن الاتجاه الكلي لمجموع أبعاد هذا المتغير هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0.841).

ثانياً: تحليل وتفسير عبارات متغير أداء المنظمة

1) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الكفاءة

جدول رقم (16): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الكفاءة

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
25	11.8	6	0	0	23.5	12	49	25	15.7	8	3.68	0.882	موافق
26	3.9	2	8	15.7	23.5	12	41.2	21	15.7	8	3.49	1.065	موافق
27	2	1	6	11.8	33.3	17	43.1	22	9.8	5	3.47	0.902	موافق
28	7.8	4	2	3.9	13.7	7	62.7	32	11.8	6	3.66	1.013	موافق
29	2	1	3	5.9	31.4	16	54.9	28	5.9	3	3.56	0.781	موافق
الكفاءة													
											3.57	0.719	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

تبين نتائج الجدول رقم (16) إلى المتوسط الحسابي العام بلغ (3.57) والانحراف المعياري العام قدر بـ (0.719)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

- بالنسبة للعبارة 25 "يستغل المدير الموارد المتوفرة أحسن استغلال". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.882)؛ حيث أن نسبة 49% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 23.5%، أما ما نسبته 15.7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، ونسبة من المبحوثين الذين أكدوا عدم

موافقة العبارة بشدة ب 11.8% في حين نجد نسبة معدومة للخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة. من خلال الإجابات عن أسئلة المقابلة أكدوا المستجوبين "أن مدير المؤسسة لا يحب التبذير فهو يستغل جميع الموارد بكفاءة وفعالية".

- بالنسبة للعبارة 26 "تستقطب المؤسسة العمالة الماهرة وتحتفظ بها". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.065)؛ حيث أن نسبة 41.2% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 23.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها ب 15.7%. وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 3.9%.

- بالنسبة للعبارة 27 "يسهل العاملون تدفق المعلومات في الوقت المناسب". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (0.902)؛ حيث أن نسبة 43.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 33.3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بنسبة 11.8%، نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار موافقة العبارة بشدة بنسبة 9.8%، وأخيرا وجود نسبة ضئيلة أكدت عدم موافقتها بشدة ب 2%. فمن خلال المقابلة أكد العمال "أن هناك سهولة في الاتصالات بأنواعها مما يدعم تدفق المعلومات في الوقت المناسب".

- بالنسبة للعبارة 28 "ينجز العاملون المهام والأعمال في الوقت المناسب". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (1.013)؛ حيث أن نسبة 62.7% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 13.7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة الخيار الذي يشير إلى موافقة العبارة بشدة بنسبة 11.8%، نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 7.8%، وأخيرا وجود نسبة ضئيلة من المبحوثين أكدت عدم موافقتها ب 3.9%. أكد بعض العمال التي أجرينا معهم المقابلة "على ضرورة إنجاز أعمالهم في الوقت المناسب باعتبار أن المنتجات التي ينتجونها تعتبر مواد أساسية للمستهلك".

- بالنسبة للعبارة 29 "يقل العاملون من نسبة الإنتاج التالف". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.781)؛ حيث أن نسبة 54.9% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 31.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها ب 5.9%. وأخيرا نلاحظ

نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 2%. وهذا ما يبذله العمال فقد أخبرونا من خلال المقابلة "أن نسبة التالف دائما تكون في منتج الكسكس فعندما يتعجن الدقيق يرمى ولا يستطيع تحويله أو استعماله مرة ثانية لذلك هم يبذلون قصارى جهدهم للتقليل من نسبة التالف".

(2) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الفعالية

جدول رقم (17): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الفعالية

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
30	5	9.8	4	7.8	15	29.4	24	47.1	3	5.9	3.31	1.048	محايد
31	3	5.9	0	0	13	25.5	24	47.1	11	21.6	3.84	0.833	موافق
32	1	2	8	15.7	15	29.4	19	37.3	8	15.7	3.49	1.007	موافق
33	5	9.8	7	13.7	14	27.5	19	37.3	6	11.8	3.27	1.150	محايد
34	4	7.8	6	11.8	19	37.3	19	37.3	3	5.9	3.21	1.006	محايد
الفعالية													
											3.42	0.572	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

تبين نتائج الجدول رقم (17) إلى المتوسط الحسابي العام بلغ (3.42) والانحراف المعياري العام قدر بـ (0.572)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا حياد هذه العبارات.

- بالنسبة للعبارة 30 "تشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.048)؛ حيث أن نسبة 47.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 29.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار عدم موافقة العبارة بشدة بـ 9.8%، تليه مباشرة نسبة من المبحوثين أكدوا على عدم موافقة العبارة بنسبة 7.8%، وأخير نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على موافقة العبارة بشدة بنسبة 5.9%.

- بالنسبة للعبارة 31 "تحقق المؤسسة درجة عالية من الأهداف المخططة". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.833)؛ حيث أن نسبة 47.1% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 25.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد،

في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار موافقة العبارة بشدة بـ 21.6%، تليه نسبة 5.9% من المبحوثين أكدوا على خيار عدم موافقة العبارة بشدة، وأخيرا نلاحظ نسبة منعدمة لخيار عدم موافقة العبارة. أكد المستجوبون في المقابلة "أن نسبة كبيرة مما يخطط ينجز".

- بالنسبة للعبارة 32 "تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.007). حيث أن نسبة 37.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 29.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار كل من موافقة العبارة بشدة وعدم موافقتها بـ 15.7%، وأخيرا نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 2%.

- بالنسبة للعبارة 33 "هناك زيادة في حصة المؤسسة في السوق". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (1.150)، حيث أن نسبة 37.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 27.5% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار عدم موافقة العبارة بـ 13.7%، تليه مباشرة نسبة من المبحوثين أكدوا على موافقة العبارة بشدة بنسبة 11.8%، وأخير نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة 9.8%. على الرغم من أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت الحياد إلا أن الإجابات التي تلقيناها في المقابلة أكدوا المستجوبين "أن حصة المؤسسة في تزايد بوتيرة مرتفعة من سنة لأخرى".

- بالنسبة للعبارة 34 "يمكن للمؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات". كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري قدره (1.006)، حيث أن نسبة 37.3% من إجابات أفراد العينة تؤكد كل من الموافقة والحياد على العبارة، وكذلك ما نسبته 11.8% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد عدم الموافقة، تليه ما نسبته 7.8% لخيار عدم الموافقة بشدة، وأخيرا نلاحظ نسبة من المبحوثين أكدوا على موافقة العبارة بشدة بـ 5.9%.

3) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير أداء المنظمة

جدول رقم (18): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير أداء المنظمة

أداء المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
(34-29)	3.50	0.589	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

مما سبق ومن تحليل عبارات متغير أداء المنظمة نجد أن الاتجاه الكلي لمجموع أبعاد هذا المتغير هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.589).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير القيادة التحويلية وعبارات متغير أداء المنظمة سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (19) يبين ذلك.

جدول رقم (19): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	8.310	4	2.077	10.524	*0.000
الخطأ	9.080	46	0.197		
المجموع الكلي	17.390	50			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16

معامل التحديد (R^2) = 0.478.

معامل الارتباط (R) = 0.691.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 10.524 وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (69.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء المنظمة، وهي قوة تفسيرية جيدة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة، بعبارة أخرى القيادة التحويلية تؤثر على أداء المنظمة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التأثير المثالي	0.422	0.100	0.517	4.232	*0.000	0.517	0.268
التحفيز الإلهامي	0.560	0.085	0.686	6.608	*0.000	0.686	0.460
الاستشارة الفكرية	0.413	0.091	0.543	4.529	*0.000	0.543	0.295
الاعتبار الفردي	0.370	0.072	0.592	5.140	*0.000	0.592	0.350
القيادة التحويلية	0.551	0.090	0.691	6.102	*0.000	0.691	0.478

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جاءت صيغتها كالاتي H_0 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ".

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية كمتغير كلي على أداء المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 6.102 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.691)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.691) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير القيادة التحويلية ب(47.8%) من التباين الكلي الحاصل في أداء المنظمة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.485)، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة لمؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ".

اختبار الفرضيات الفرعية:

أما علاقات الأثر التفصيلية لكل بعد من أبعاد متغير القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنظمة فيمكن استخلاصها من الجدول رقم (20):

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كالاتي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتأثير المثالي على أداء المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 4.232 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.517)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.517) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التأثير المثالي (26.8%) من التباين الكلي الحاصل في أداء المنظمة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير التأثير المثالي على أداء المنظمة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.422)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05".

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالاتي "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)".

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 6.608 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.686)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.686) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التحفيز الإلهامي (46%) من التباين الكلي الحاصل في أداء المنظمة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.560)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05".

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كآلاتي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للاستثارة الفكرية على أداء المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 40529 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.543)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.543) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير الاستثارة الفكرية (29.5%) من التباين الكلي الحاصل في أداء المنظمة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.413)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05".

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغتها كآلاتي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للاعتبار الفردي على أداء المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 5.140 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.592)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.592) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير الاعتبار الفردي (35%) من التباين الكلي الحاصل في أداء المنظمة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير الاعتبار الفردي على أداء المنظمة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.370)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05".

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جاءت صيغتها كآتي H_0 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق حول القيادة التحويلية حسب متغير الجنس

قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.249	0.804	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (0.249)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.804) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس".

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	1.418	3	0.473	0.953	0.423
داخل المجموعات	23.311	47	0.496		
المجموع الكلي	24.729	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0.953)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.423) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر".

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	2.956	4	0.739	1.561	0.201
داخل المجموعات	21.773	46	0.473		
المجموع الكلي	24.729	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.561)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.201) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	2.802	3	0.934	2.002	0.127
داخل المجموعات	21.927	47	0.467		
المجموع الكلي	24.729	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (2.002)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.127) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -، أين تعرفنا هناك على كل من نشأة وتطور هذه المؤسسة، المنتجات التي تنتجها، وكذا أهميتها والأهداف التي تسعى إليها. بعدها قمنا بتوزيع استمارة على عينة من عمالها قدرت بـ 60 عامل. حيث بلغت نسبة الاستجابة 85% من عينة الدراسة. كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا "هل تؤثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة؟"؛ بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V16. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها بالإضافة إلى صحة الفرضيات الفرعية الأربعة، وخلصنا إلى أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على أداء المنظمة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).



قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على أداء المنظمة.

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

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية:

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، فهي محصلة لجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور؛
- تمثل القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى؛
- تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية؛
- تتكون القيادة التحويلية من أربع مكونات تتمثل في:
 - ✓ التأثير المثالي أو كما يسمى في بعض الدراسات بالكاريزما إذ تشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لاتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهوداً إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية؛
 - ✓ ويعتبر التحفيز الإلهامي رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين من خلال توضيح وإيصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة؛
 - ✓ وإن الاستثارة الفكرية هي ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول؛

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

- يحضى أداء المنظمة بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الأعمال. باعتبار أنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها؛
- ارتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية؛
- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المنظمة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط؛
- لتقييم الأداء في المنظمة لابد من اعتماد مجموعة من الأسس والخطوات يقوم عليها هذا التقييم؛
- يقاس أداء المنظمة خلافا على المؤشرات التقليدية بمؤشرات حديثة تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على قياس لأداء بناء على أربعة محاور وهي المحور المالي، محور العمليات الداخلية ومحور الزبائن، ومحور التعلم والنمو. ولوحة القيادة التي تضم كل من المؤشرات المالية وغير المالية.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى؛
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي حيث:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: اقتراحات الدراسة

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة مايلي:
- ✓ من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة؛
- ✓حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
- ✓ على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع؛
- ✓ في المؤسسة العمل أكثر على التقليل من نسبة التالف خاصة في منتج الكسكس وذلك من خلال التشجيع على تقديم الاقتراحات لحسين العمل؛
- ✓ على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها؛
- ✓ العمل أكثر على التقليل من نسبة التالف خاصة في منتج الكسكس وذلك من خلال التشجيع على تقديم الاقتراحات لحسين العمل

ثالثاً: آفاق الدراسة

- ✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية
- ✓ إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع؛
- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي؛
- ✓ دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المراجع

1. الكتب:

1. أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية**، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007.
2. بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
4. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
5. ختام عبد الرحيم السحيمات، **مفاهيم جديدة في علم الإدارة**، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009.
6. خليل محمد محسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
7. خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: **منهجية البحث العلمي**، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008.
8. راوية حسن، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
9. سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
10. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)** دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
11. عدنان حسين البادري و يعقوب عبد الله أبو حلو: **الأسس المنهجية و الاستخدامات الإحصائية**، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009.
12. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
13. كاظم جاسم العيساوي ، **الاقتصاد الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
14. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية** ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 .
15. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
16. محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.

17. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
18. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
19. مصطفى يوسف كافي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
20. موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات-التغير التقني- العمل ورأس المال، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
22. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
23. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن ، 2009.
- II. المجلات:
24. ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 2، 2010.
25. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، دراسات العلوم الإدارية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد 40، العدد 1، 2013.
26. أكرم محمد الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20 ، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2012.
27. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة الجزائر، 2009-2010.

28. الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، 2001.

29. حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية.

30. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، 2010.

31. شهنار فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.

32. صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)، كلية التربية للبنات، أروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد 5، العدد 2، 2012.

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

34. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، المجلد 12، العدد 2، 2011.

35. نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد 4، 2013.

III. الرسائل والأطروحات والمذكرات:

✓ الرسائل:

36. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

37. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
38. أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
39. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.
40. الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
41. تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
42. جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.
43. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
44. رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، 2008.
45. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
46. سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.

47. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
48. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006-2007.
49. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
50. شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
51. شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011.
52. شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007-2008.
53. صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2010.
54. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011.
55. صباح شابي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010.

56. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
57. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا - دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية - العراق -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2009.
58. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006-2007.
59. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2002.
60. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
61. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
62. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة - (serub)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
63. عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
64. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

65. عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة، رسالة ماجستير في التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2008-2009.
66. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
67. فريد بونخلة، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع فرمال - بمدينة عنابة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006-2007.
68. فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود (دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير تخصص القيادة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
69. محمد إبراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
70. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
71. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
72. محمد بن على المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
73. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

74. محمد كريم/حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
75. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
76. ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003.
77. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
78. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
79. نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية - بسكرة-)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
80. يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.
- ✓ الأطروحات:
81. جمال حدار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2012-2013.
82. سناء علي شقورة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013.
83. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

84. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

IV. مذكرات الماستر:

85. أم العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012.

86. رحمة بن براهيم، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2013.

87. كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012.

V. الملتقيات:

88. إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الآسيوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة، المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهوبين في لواء بني كنانة، الأردن، 2011-2012.

89. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.

90. عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

91. يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، 2011.

VI. مراجع أجنبية:

92. Bernard Martory et all: **Piloter Les Performances RH : La création De Valeur Par Les Ressources Humaines**, Ed Liaison, Paris, France, 2008.
93. Gérard Ouimet , **Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique**, PTO – vol 18 – n°3 Montréal, 2010.
94. Goliath Mungonge, **A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia**, Masters of Business Administration, Rhodes university,. 2007
95. H. koontz .C .O'donnell. **Management : principes et méthodes de gestion**, McGraw-Hill, Montréal Canada 1980.
96. Husein Azab, **The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees' Perspectives**, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No 2, 2009.

VII. المواقع الإلكترونية:

97. باسل محمد سعيد العيدة: **مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS**, جامعة الكويت، الكويت، 2005.
98. ربحي عبد القادر الجديلي، **مناهج البحث العلمي**، 2011.
99. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2014/02/17): **علي بن سعيد القرني: قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**. <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات



الاستثمار

موجة لعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

ملحق رقم (01)

استبيان حول

تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستثمار، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجية الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الطالبة: زيانى إيمان

السنة الجامعية: 2013-2014

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30- إلى أقل من 40 سنة ☐
3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي وأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
5. شهادة دراسات عليا متخصصة ☐ مهندس ☐
6. من 40- إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة - فأكثر ☐
7. من 10- إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة - فأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة.

- المحور الأول: القيادة التحويلية

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

الترتيب	عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يحظى المدير باحترام الجميع.					
2	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه.					
3	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
4	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء					
5	يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة					
6	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.					
7	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.					
8	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.					
9	تتسجم أقوال المدير مع أفعاله.					
10	يشعر كالمدير بأهمية العمل الذي يقوم به					
11	يقوم المدير بإبصار توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.					
12	يعمل المدير بحماس وتفاؤل					
13	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
14	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.					

15		يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.				
16		يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار				
17		يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.				
18		يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.				
19		يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه.				
20		يغرس المدير الثقة لدى العاملين.				
21		يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه.				
22		يحترم المدير قناعاتك وقناعات العاملين معك.				
23		يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.				
24		يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.				

- المحور الثاني: أداء المنظمة

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

سج		عبارات القياس	درجات سلم القياس			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
25		يستغل المدير الموارد المتوفرة أحسن استغلال				
27		يستقطب المؤسسة العمالة الماهرة وتحفظ بها.				
28		يسهل العاملون تدفق المعلومات في الوقت المناسب.				
29		ينجز العاملون المهام والأعمال في الوقت المحدد.				
30		يقلل العاملون من نسبة الإنتاج التالف.				
31		يشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.				
32		تحقق المؤسسة درجة عالية من الأهداف المخططة.				
34		تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى.				
35		هناك زيادة في حصة المؤسسة في السوق.				
36		يمكن للمؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.				

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستمارة

اسم المحكم	صفة المحكم
أقطي جوهرة	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
برني لطيفة	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
بن ساهل وسيلة	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
خان أحلام	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
خان محمد ناصر	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
منصوري كمال	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.