

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



## الموضوع

القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن "صابادور"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

الأستاذ المشرف:

حنان مزودي

إعداد الطالبة:

أمينة العقبي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين قال تعالى:

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه " (سورة النمل، الآية 19)

اعترافا بالجميل....

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على كل ما بذلته من جهد في سبيل تهيئة البيئة العلمية لطلاب الجامعة، وتذليل كل الصعاب التي تواجههم أثناء فترة الدراسة والبحث.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا هي.. إلى من كان لها قدم سبق في ركب العلم والتعليم.. إلى من بذلت ولم تنتظر العطاء.. إليها نهدي عبارات الشكر والتقدير.. إلى صاحبة القلب الكبير والنفس الطويل والعلم الكبير: فاتن باشا . وإلى الأساتذة اللذين عملوا على إرشادنا وتوجيهنا وحسن معاملتنا نتقدم بالشكر الجزيل . كما نقدم الشكر الكبير لمؤسسة مطاحن "صابادور" ومديرها وكل العاملين بها اللذين عملوا على مساعدة في إجراء الدراسة وحسن الضيافة والتعامل .

وفي الختام نسأل الله القدير أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

شكرا

## الإهداء

- إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الغالية.
- إلى روح أبي الزكية الطاهرة.
- إلى جنة حياتي أُمي الغالية
- إلى زوجي الغالي
- إلى جميع أفراد الأسرة التربوية في الجزائر الحرة الأبية.
- إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.
- ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

أمين يا رب العالمين

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسة القائد لأبعاد القيادة التحويلية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة حول "القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين" حيث قامت بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين تضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، أما القسم الثاني فتضمن محاور الاستمارة، ويتكون من 25 عبارة موزعة على أربع أبعاد للدراسة خصص البعد الأول بأسلوب التأثير المثالي، ويحتوي على 6 عبارات، أما البعد الثاني خاص بأسلوب التحفيز الإلهامي، ويحتوي على 6 عبارات، أما البعد الثالث خاص بالاستثارة الفكرية، ويحتوي على 6 عبارات، أما البعد الرابع خصص بأسلوب التحفيز الإلهامي، ويحتوي على 7 عبارات في مؤسسة "صابادور" إذ تم توزيع (50) استمارة وتم استرجاعها كلها، خضعت للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

## النتائج النظرية

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، فهي محصلة للجهود الحديثة 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 وتحقق 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 عناصر تتمثل في:

- التأثير المثالي الذي يشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع ويزيد من مدى كفاءتهم في تحمل المسؤولية.
- التحفيز الإلهامي الذي يشير إلى 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 إذ يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة.

- الاستثارة الفكرية التي تشير إلى ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في مشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.
- الاعتبار الفردي الذي يشير إلى 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.

### النتائج التطبيقية

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة مطاحن "صابادور"، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر مؤسسة مطاحن صابادور 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 ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وهذا يظهر في ممارسة القائد لكل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي حيث:
- توجد ممارسة للتأثير المثالي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$
- توجد ممارسة للتحفيز الإلهامي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$
- توجد ممارسة للاستثارة الفكرية من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$
- توجد ممارسة للاعتبار الفردي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$

### **Study summary:**

This study aimed to uncover the leader's practice of transformational leadership dimensions.

To achieve the goal of the study, the researcher designed a questionnaire on “transformational leadership from the employees’ point of view”, where she divided it into two main parts. The first part contained personal and professional information: gender, age, educational qualification, current professional field, number of years of experience, as for the second part, it contained the axes of the questionnaire, and it consists of 25 phrases distributed into four dimensions of the study. The first dimension is dedicated to the style of ideal effect, and contains 6 phrases, while the second dimension is for the style of inspirational stimulation and contains 6 phrases, and the third dimension is for the method of intellectual excitement, and it contains, on the other hand, the fourth dimension was devoted to the method of inspirational stimulation, and it contains 7 phrases, in the "Sabador" institution. 50 questionnaires were distributed and they were all retrieved and then subjected to statistical analysis, and based on this, the data were collected and analyzed and the propositions tested using statistical tests. The study came up with results among the most important:

### **Theoretical results:**

- Transformational leadership is one of the terms that has recently appeared, as it is the result of the relentless and continuous efforts by researcher that came to combine the advantages and theories of leadership and avoid the deficiencies in it.
- Transformational leadership is a fundamental factor in the development and continuity of organizations, given the importance it constitutes in building and strengthening the competitive advantage of the organization and its ability to confront other competing organizations.
- Transformational leadership has a special importance for all industrial and service organizations as it contributes in improving the organizations' performance and achieving their required effectiveness, therefore it is seen as one of the modern development approaches.
- Transformational leadership helps building a clear vision of the organization, and encourages working individuals to implement it and work to amend or change existing systems to fit this vision.
- Transformational leadership consists of four components:
  - The ideal effect that indicates the leader's ability to lead workers and make them ready for following him by instilling a spirit of trust and respect in them, thus making them voluntarily provide additional efforts more than expected and increases their efficiency in assuming responsibility.
  - Inspirational stimulation, which refers to raising the spirit of challenge at work as well as building strong relationships between workers by clarifying and communicating the future vision by the leader, and spreading the spirit of optimism and encouraging resilience to difficulties, as it makes from danger an opportunity and from weakness a strength.
  - Intellectual excitement, which refers to the leader's practice of empathy by listening to their ideas and proposals and participating in their projects. This is to motivate them to find

solutions to the organization's problems in new ways through dialogue and providing evidence supporting the solutions.

- Individual consideration that refers to building good human relationships with workers, good behavior in dealing with them, realizing the individual differences between them, dealing with each worker in a specific way, and working on training and guiding them to achieve further growth and development.

### **Practical results:**

From the practical side and based on a case study of "Sabador" Mills Corporation, we came to the following results:

- ❖ The Sabador Mills Corporation is of distinguished economic importance as it produces essential products with wide consumption, and it targets these products to a wide range of customers by providing a high level of quality that competes with other organizations

- ❖ The results showed that there is a practice of the transformational leadership dimensions from the point of view of the employees of the Sabador organization at a significance level ( $\alpha = 0.05$ ), and this appears in the leader's practice of each of the ideal influence, inspirational stimulation, intellectual excitement and individual consideration where:

- ✓ There is an practice of the ideal influence by the leader from the point of view of the Sabador staff at a significance level ( $\alpha = 0.05$ ).

- ✓ There is an practice in inspirational stimulation by the leader from the point of view of the Sabador staff at a significance level ( $\alpha = 0.05$ ).

- ✓ There is an practice in intellectual excitement on the part of the leader from the point of view of the Sabador staff at a level of significance ( $\alpha = 0.05$ ).

- ✓ There is a practice of individual consideration on the part of the leader from the point of view of the Sabador workers at a significance level ( $\alpha = 0.05$ ).

# فهرس المحتويات

## قائمة المراجع

الصفحة	العنصر
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: ماهية القيادة</b>
2	<b>تمهيد</b>
3	أولاً: القيادة من الفكر الإداري القديم إلى الفكر الإداري الحديث
08	ثانياً: تعريف القيادة
10	ثالثاً: عناصر القيادة
11	رابعاً: أهمية القيادة
12	خامساً: أنماط القيادة
15	سادساً: نظريات القيادة
17	سابعاً: صفات القيادة
20	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثاني: ماهية القيادة التحويلية</b>
22	<b>تمهيد</b>
23	أولاً: نشأة القيادة التحويلية
23	ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية
24	ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية وأهميتها
26	رابعاً: عناصر القيادة التحويلية
29	خامساً: القائد التحويلي
33	سادساً: فعاليات القيادة التحويلية
36	سابعاً: وظائف القيادة التحويلية
39	ثامناً: أثر القيادة التحويلية على العاملين
40	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لشركة مطاحن "صبادور"</b>
	-بسكرة-

## قائمة المراجع

41	تمهيد
42	أولاً: المؤسسة محل الدراسة
42	1- نشأة شركة مطاحن صابادور
42	2- بطاقة تقنية للشركة
44	3- هيكل الأنشطة للشركة
47	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
47	1- فرضيات الدراسة
48	2- حدود الدراسة ومجتمعها
49	3- طرق جمع البيانات وأداة البحث
49	4- صدق الأداة وخصائص العينة
51	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
59	رابعاً: تفسير النتائج
62	خلاصة الفصل
65-64	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أوجه المقارنة يبين الأنماط القيادية	01
	معاملات الصدق والثبات	02
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة)	03
53	اختبار التوزيع الطبيعي	04
54	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	05
54	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	06
55	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	07
55	تحليل الآراء حول بعد التأثير المثالي	08
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	09
56	تحليل الآراء حول بعد التحفيز الإلهامي	10
57	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	11
57	تحليل الآراء حول بعد الاستثارة الفكرية	12
58	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	13
59-58	تحليل الآراء حول بعد الاعتبار الفردي	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنماط القيادة الإدارية	01
48	نموذج الدراسة	02

مقدمة

إن التغيير السريع الحاصل في جميع مجالات الحياة هو السمة المميزة لعصرنا الحالي فانفجار المعرفة وانتشارها بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضعنا أمام احتياجات متغيرة ومعارف متغيرة، وهذا التغيير قد مس المنظمات الحالية حيث أصبحت هذه الأخيرة تواجه تحديات كبيرة نتيجة لهذه التغييرات السريعة الحاصلة في بيئتها، مما جعلها بحاجة إلى نوع معين من الأفراد قادرين على مواكبة هذه التغييرات السريعة وإدارتها بطريقة حكيمة، أفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري للمؤسسة، ويطلق على هؤلاء الأفراد لفظ القادة، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تضمن نجاحها واستمراريتها بدون قيادة إدارية تمارس أساليبها وأنماطها الخاصة بها، إلا أن القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها أصبحت عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة المنافسة، والعيش في بيئة تنافسية شرسة وذلك نتيجة التحديات والتغييرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في العصر الحالي، ما يحتم على منظمات اليوم استخدام أساليب حيوية ومرنة لتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالتغييرات الحادثة في البيئة ومن أهمها تبني المنظمات لأسلوب القيادة التحويلية التي تعد أم الأساليب الإدارية لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، كما أن لها دور بارز في زيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتتمية العاملين وتحفيزهم لأجل تحقيق الأهداف المسطرة، إذ أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق التحول الإيجابي للمنظمة بالتركيز على تحقيق رضا العاملين باعتبارهم أساس تحقيق جودة وتطور واستمرارية المنظمة بإتباع أساليب التمكين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي، فالقائد التحويلي له قدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق التعاون بين العمال وتوليد لديهم الرغبة التي هي في الأساس رغبته التي تتحول بأسلوبه إلى رغباتهم، عن طريق إقناعهم على تبني هذه التغييرات الحديثة حتى تصبح لديهم رغبة لمواكبة هذه التغييرات، وهذا ما تحتاجه المنظمات اليوم فهي بحاجة لقيادة تفكر في المستقبل وتعيش في الغد في حين المنظمات الأخرى تعيش اليوم، قيادة لا تعاقب بل تساعد وتوضح، تصحح وتوجه، تعتبر العاملين شركاء وليس أتباع، هدفها خلق ولاء داخل المنظمة، قيادة تفكر في مصلحة العاملين والكسب المشترك. وكل هذه الحاجات المتعلقة بمنظمات العصر الحالي يقوم بإشباعها الأسلوب الأمثل للقيادة وهو القيادة التحويلية.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة هذا الأسلوب القيادي وكيفية

ممارسته في المؤسسة العمومية انطلاقاً من التساؤل التالي :

هل توجد ممارسة للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:



✓ هل توجد ممارسة للتأثير المثالي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور؟

✓ هل توجد ممارسة للتحفيز الإلهامي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور؟

✓ هل توجد ممارسة للاستشارة الفكرية من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور؟

✓ هل توجد ممارسة للاعتبار الفردي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور؟

❖ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية:

✓ لا توجد ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

- الفرضيات الفرعية:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

✓ لا توجد ممارسة للتأثير المثالي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

✓ لا توجد ممارسة للتحفيز الإلهامي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

✓ لا توجد ممارسة للاستشارة الفكرية من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

✓ لا توجد ممارسة للاعتبار الفردي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

❖ أسباب اختيار الموضوع :

تعود دوافع اختيار الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى الأسباب التالية :

✓ يعتبر الموضوع ضمن تخصصي الأكاديمي (علم النفس عمل وتنظيم)

✓ التغييرات الطارئة على العالم في كافة المجالات (العالم، السوق، الثقافات، الاحتياجات، لغة الاتصال) وحاجتها لقيادة تتوافق مع هذه التغييرات.

✓ عصر السرعة الذي نعيش فيه، والحاجة للتعرف على الأساليب القيادية الجديدة التي تواكبه، لاختصار الوقت والجهد.

### • أسباب تخص الباحث:

✓ التعرف على أهم أساليب القيادة التحويلية، والتي تساعد الباحث وتخدمه في مختلف مجالات حياته، خاصة حياته العملية.

✓ أهمية الموضوع بالنسبة للباحث، ووجوده في جميع جوانب الحياة سواء الاجتماعية أو المهنية أو الشخصية، والأثر الإيجابي الذي يتركه تعلم مهارات قيادية حديثة في حياة الباحث في كافة مجالات حياته.

### ❖ أهمية البحث

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

#### 1- الأهمية العلمية:

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

#### 2- 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 للمنظمة نهجا وممارسة، باعتبارها أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

### ❖ أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية .
- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين .
- توضيح مدى ممارسة القيادة في الشركة لأبعاد القيادة التحويلية، و هذا من وجهة نظر العاملين و ليس القائد نفسه .
- مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء العمال في الشركة .

### ❖ التعريفات الإجرائية:

بعد الاطلاع على الأدبيات والمراجع لموضوع الدراسة قامت الباحثة باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كما يلي:

- القيادة:** القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في انجاز أهداف المجموعة .
- هي عبارة عن قيام الشخص بإقناع الأشخاص الآخرين في مجموعة معينة ويلعب دور القدوة ويكمن دوره في التأثير على الأشخاص وإقناعهم سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- القائد:** شخص مبدع يعمل دائماً على تحسين الأداء عن طريق تبني أحدث الطرق وأحسنها، وتغيير مسار النتائج للأفضل والقائد الناجح هو الذي تظهر مهاراته في في وضع وإعداد الخطة وفي طريقة تنفيذها وما يميزه عن غيره بث روح المثابرة والحماس في الأتباع
- القيادة التحويلية:** أسلوب من أساليب القيادة يتمثل في الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات في المنظمة من خلال مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وممارسته لمختلف الأبعاد وسيره في كل دروب النجاح والتميز والتطور .

### -إبعاد القيادة التحويلية:

**التأثير المثالي:** يقصد به الإحساس القوي بالرسالة التي يمتلكها القائد، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عن طريق إحساس العاملين بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

**الاستثارة الفكرية:** يقصد بها قدرة القائد على جعل المرؤوسين على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام أحدث الطرق.

الاعتبار الفردي: يقصد به اهتمام القائد وإدراكه للاختلافات الفردية لدى مرؤوسه والتعامل معهم على هذا الأساس .

التحفيز الإلهامي: يقصد بها قدرة القائد على توضيح التوقعات للمرؤوسين، وتشجيع العمل ضمن الفريق روح الفريق، وإثارة مشاعر المرؤوسين وعواطفهم للعمل والحركة.

### ❖ الدراسات السابقة:

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 غزة.

- 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 تكون من 50 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل. تم استرداد 45 استبيان من الاستبيانات 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 عالقة 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 استبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع 489 استبانة، 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، الاستثارة العقلية، التمكين) في شركات التأمين كان مرتفعاً.

✓ أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً.

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

✓ 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، العدد20، الفصل الثالث لسنة(2012)، جامعة بغداد.

- تهدف الدراسة إلى : إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء لمنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام استبانة مكونة من49سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام47استمارة

من خلال النتائج تبين أن:

✓ هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء لمنظمي، 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 لمنظمي ذات دلالة معنوية.

**الدراسة الرابعة:** دراسة نهاية التلبناني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013)

- **بعنوان:** علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد 4، 2013.

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

**وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:**

✓ هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة 64.09%، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة 65.98% 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%.

✓ ان السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين. (زياني 2013-2014، ص 17-19)

▪ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

استعرضنا 4 دراسات في القيادة التحويلية واغلب هذه الدراسات كانت في بيئات عربية وعددها 4. وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث كانت أقدم دراسة سنة (2010) وأحدث دراسة كانت سنة (2013)، وطبقت هذه الدراسات في مجالات متعددة ومتنوعة، حيث طبقت بعض هذه الدراسات في مجال الإدارة والمجال التربوي، كما طبقت أخرى على الأجهزة الأمنية وأخرى في مختلف المؤسسات الصناعية والاقتصادية العامة والخاصة، وقد انفقت دراستنا مع دراسته كل

من : محمد كريم حسني سعيد خلف (2010)، ودراسة فضيلة سلمان دود(2012)، ودراسة نهائية التلباني، رامز بدير، احمد الرقب (2013) في التركيز على دراسة القيادة التحويلية في المنظمات والكشف عن مدى ممارسة القادة الإداريين للقيادة التحويلية، وقد اتفقت أيضا هذه الدراسة مع معظم الدراسات حيث طبق معظمها في المجال الإداري، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي. كما أن الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية

### ▪ وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

✓ من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في المنظمات العربية، أما الدراسة الحالية تجري في بيئة جزائرية .

✓ أنها تناولت مفهوم القيادة التحويلية كمفهوم مستقل قائم وليس كما في الدراسات السابقة التي تعاملت معه كمفهوم جزئي، وهذا يعطي لمفهوم القيادة مساحة كبيرة من البحث والتحقق العلمي، وكذلك الخروج بتوصيات ومقترحات تلامس بشكل حقيقي متطلبات هذا المفهوم.

### ▪ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1) بناء الإطارين النظري والعلمي للدراسة .
- 2) ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها وأدواتها.
- 3) أتاحت الفرصة في التعرف على أدوات البحث والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة .
- 4) ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي .
- 5) التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والاستفادة منها.

# الفصل الأول:

## ماهية القيادة

تمهيد:

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه، وتوجيههم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدائم والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

أولاً: القيادة الإدارية من الفكر الإداري القديم إلى الفكر الإداري الحديث

### 1- القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم

#### 1-1 القيادة في الحضارة المصرية :

يذهب ماكس فيبر "max weber" ومثال روستوفتزنف "michael rosetovtzeff" و جيمس بريستاد "james breasted" ، أن مفهوم القيادة في هذه الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها بيتهم الواسع مما أدى بهم لاتباع الأسلوب الأبوي في القيادة كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتقوية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة كما قدمت نظاماً للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين (كنعان، 1999، ص27.28).

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في شخصه كل السلطات ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التتويم والزراعة والأشغال العامة .

#### 1-2 القيادة في الحضارة الصينية :

شهدت نظم الإدارة وضعاً متقدماً في الإدارة الصينية القديمة حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشاراً خاصاً كما أن للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس أثراً بارزاً في تطوير مفهوم القيادة وخصائصها وتمثل ذلك في الإرشادات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة القدوة الحسنة والادراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والاحذ بأرائهم ، وتحذيره من الأسلوب الاوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين على القيام بالاعمال عن طريق العقاب (كنعان، 1999، ص31-33).

### 1-3 القيادة في الحضارة اليونانية :

تتضح أهمية القيادة في الادارة اليونانية من خلال تعريف سقراط للقيادة فالقيادة عنده تعني : "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " ، وهذا التعريف يوحي بأن الادارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارة القيادية .

أما افلاطون فقد أقام فهمه للقيادة الادارية في كتابه -الجمهورية- على توسيع المسافة بين القائد باعتبارهما جانبي العمل، وانما مهمته التحكم في في رؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي : " إن السياسة تحتاج الى رجال أرهف المران العقلي ادراكمهم " . وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين وصف بيركليس الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً : " ان حكومتنا ديمقراطية لأن الادارة بيد الأكثرية لا بيد القلة " ( كنعان،1999،ص40) .

### 1-4 القيادة في الحضارة الرومانية :

شهدت الادارة الرومانية في عهد الجمهورية الرومانية ، تركيزا للسلطة فسيد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأستقرطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء الى هذه الطبقة هي : الثروة والاصل النبيل، بينما في عهد الامبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306 ق.م) اصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية و العملية ، كما تم تطبيق أسلوب الادارة بالمشاركة في عهد " دقلديانوس " حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية ، لاقتناع بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة ، كما قسمت الامبراطورية في عهده الى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكما .

وبلغت الادارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الامبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الاداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الادارية التي طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الادارية- مبدأ الهيئات الادارية الاستشارية التي عرفتها الادارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

### 1-5 القيادة في الحضارة العربية الاسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الاسلام، وبظهور الاسلام واقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الادارة العربية تنظيما اداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، و النظام

. وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما اداريا خاصا ، لا علاقة له و لا تأثير عليه من أية حضارة سابقة ( مجدلاوي،2003،ص51) .

ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الاداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو القائد ورئيس الادارة كلها . فقد أكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم" . ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الادارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، القوة الحسنة، الاخاء، البر والرحمة والايثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولو أعمال المسلمين أصلح ما يجدونه لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم " من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون " (مصباح،2003،ص16) . واختيار الأصلح كما يقول الامام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه و يعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى : " ان خير من استأجرت القوي الأمين " ، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع الى خشية الله، كما طبقت الادارة في هذه الفترة مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقا لأحكام الآية الكريمة : " ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون " ، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى : "وأمرهم شورى بينهم " ، كما عمل الرسول صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً ، يقوم كل منهم بعمل معين ، فكان علي ابن ابي طالب كاتباً للجهود إذا عاهد والصلح إذا صالح ، وكان حذيفة بن سلمان صاحب سره .

كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانة بالفارسية والرومانية والحبشية واليهودية .

## 2- القيادة في الفكر الحديث

### 2-1 نظرية التنظيم العلمي للعمل :

استهدفت دراسات وتجارب "فريدريك تايلور" اقامة الدليل على أن ما تعانیه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الادارية، وأن ما تعانیه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لآداء

العمل، وأن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها الدراسات الحركة والزمن (Livian ;2005 ;p291)

كما أسهم تايلر من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، و يتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة . وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل وأن يسعى لتحقيق أكبر عدد من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية. (القيوتي، 2006، ص52-65) .

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات الحديثة التي ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها في الإنتاج .

## 2- 2- نظرية التقسيم الإداري :

من أبرز رواد هذه النظرية : فيول، جوليك وأرويك .

وتقوم أفكار فيول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي : وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة ، وهي الوظائف الرئيسية للقائد (hamon&al ;2014 ;p14)

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد وهي : صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة (Equilibre ;2003 ;p54)

أما إسهامات ليندول أرويك في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح : شجاعة القائد وتوفير الثقة لديه، ثبات العمل

بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلباً على روحه المعنوية (محمد، 1985)

### 2-3 النظرية البيروقراطية :

لقد ساهم العالم الألماني **ماكس فيبر** في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ومن الإضافات التي قدمها **ماكس فيبر** في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلائم مع نماذج السلطة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على إعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فلسفة القائد نابعة من مركزه القيادي (كنعان، 1999، ص70) .

أما نموذج السلطة التقليدية فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يمتلك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما وأن المرؤوسين ينظرون لأوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده .

ومن أهم الانتقادات التي وجهت ل**ماكس فيبر** أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية (كنعان، 1999، ص70) .

### 2-4 نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتبر التجارب التي قام بها **جورج التون مايو** نقطة الإنطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة ، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وستن الكتريك (western Electric) بمصنع هاوثرن، وقد كشفت نتائج نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الإهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الإجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل .

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت في هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير رسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم .

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كيرت لوين (kurt lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم (كنعان، 1999، ص78-81) .

## 2-5 نظرية التنظيم الاجتماعي :

من أهم الدراسات: التي تمت في إطار هذه النظرية دراسات كل من "باك"، "أرجيريس"، "ليكرت"

فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي : النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطار ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الإنصهار أو التلاحم عن طريق تيسير إدماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم (كنعان، 1999، ص82) .

وأسهم أرجيريس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي . ويرى أن هناك تعارض بين متطلبات العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

أما ليكرت فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الإتصال، الحوافز، عمليات التفاعل و التأثير المتبادل، إتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون إتجاهات القائد فيه مركزة على الإهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملاً أو تروسا في ماكينة (كنعان، 1999، ص82-83) .

## ثانياً: تعريف القيادة

القيادة في اللغة عند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في : قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قوداً، ويرى طارق سويد أن مفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق ... ساق الدابة أي دفعها من الخلف، قاد الدابة أي جرها من الأمام فالقائد يأتي في المقدمة وليس في المؤخرة (بن سعيد، 2001، ص23).

لكن الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة إلى أصول يونانية ولاتينية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني ويعني " يقود " وهو يتفق مع الفعل اللاتيني ومعناه " يقود " ويرجع أصلها إلى كلمة " الأرخون " وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة (سويدان ، 2004، ص25).

أما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد اهتم علماء علم النفس علماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجاباتهم لتوجيهه. ومن أهم التعاريف التي أعطيت لها:

يعرف "ولمان" القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا" (شوقي ، 1993، ص34).

أما "برستوس وفيقنر" فيعتبر أن القيادة هي "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسية لتحقيق الأهداف المطلوب والتي تتجاوز المصالح الآتية لهم" (عبد الباقي، 2008، ص195).

بينما يعرفها "أوردواي تيد" في كتابه فن القيادة 1935 بأنها "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين علي إنجاز المهام الموكلة إليهم" (بن سعيد، 2001، ص16).

واتجه مجموعة أخرى من الباحثين الي التركيز على جانب آخر يتمثل في التأثير حيث أن القيادة هي " ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة (كنعان ، 2007، ص90). كما أن "رينتشارد ايتال" يعرفها على أنها " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، كذلك المواقف التي يملكون بها أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة" (العديلي، 1993، ص226).

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا تلخيص مفهوم القيادة الإدارية في النقاط التالية :

- أن كل قائد يجب أن يكون لديه أتباع فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون أتباع له.
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له وذلك حتى لا يؤثر الأتباع أنفسهم في القائد نفسه.
- هدف القيادة هو التأثير في الأتباع وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

ثالثاً: عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون، والهدف المشترك المطلوب تحقيقه في إطار ظروف معينة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وتتمثل عناصر القيادة الإدارية فيما يلي :

### 1- القائد:

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة فقد عرف من قبل نجم عبود على أنه " صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل لأجله" (نجم، 2012، ص31).

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بدرجة 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:

➤ المهارات الفكرية: ضرورة توفر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدرة عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين (محمد، 2012، ص388)

➤ المهارات الانسانية: ضرورة إلمام القائد بالجوانب السلوكية للأفراد والعاملين وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح عمل جماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية (عياصرة، 2006، ص106).

➤ 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: تتمثل في بعض القدرات و السمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسمية ( القامة، الهيئة، الصحة...) والقدرات العقلية ( الذكاء، التصور....) وضبط النفس (عياصرة، 2006، ص106).

2- التأثير:

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

(أوندا، 2007، ص 51).

3- الجماعة " المرؤوسين ":

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضائها 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 إذ أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها (جليح، 2005-2006، ص 25).

رابعا: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها لتحقيق الأهداف المرسومة، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

انطلاقاً من فكرة التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المنظمات من الالتحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار، فإن عليها أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هيكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية حكيمة تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور.

( الخشالي، 2003، ص 1).

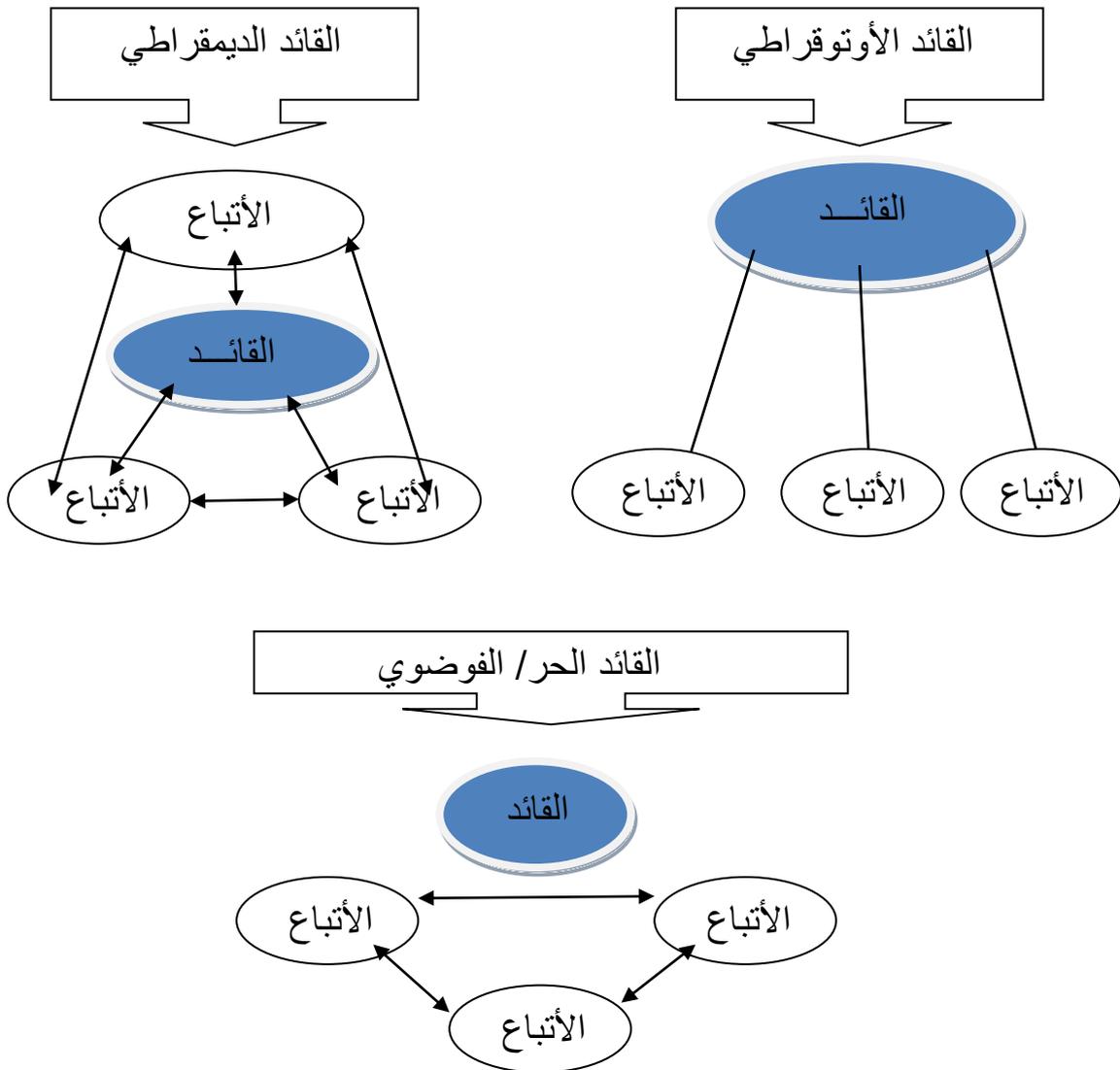
وتتلخص أهمية القيادة فيما يلي:

- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية .

- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية فيها .
- تسيطر على مشكلات العمل و تعمل على حلها .
- تنمي و تدرب وتعنتي بالأفراد 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 (العدلوني،2000،ص20).

خامسا: أنماط القيادة

شكل رقم (01): أنماط القيادة الإدارية



المصدر: R. K. Singla, Business Management. Op Cit, P9

### 1- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق روح التعاون بين المرؤوسين وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات ( صلاح الدين، 2000، ص221).

### 2- القيادة الأوتوقراطية " الدكتاتورية ":

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، حيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية (X)، تعتبر هذه النظرية فئة العمال (X) كسالى و لا يمكن الاعتماد عليهم لإنجاز المهام اليومية، لأنهم لا يحبون العمل، لذا يتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد وتحديد المدير للأهداف الواجب إنجازها(حنفي، 1998، ص585).

### 3- القيادة الفوضوية " الحرة":

وهذا يتضمن الجو الاجتماعي بالحرية التامة، حيث يترك القائد الجماعة حرية لاتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ (شفيق، 1997، ص119). ولتوضيح أكثر أنماط القيادة الإدارية نعتد على الجدول التالي الذي يبرز أوجه المقارنة بين هذه الأنماط .

الجدول رقم ( 01 ) : أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

الأوتوقراطية	الديمقراطي	الفوضوية
كل السياسات يقرها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة في إتخاذ القرارات مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات أساليبيها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير، فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية للأهداف الجامعة و الأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من البديل.	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب، ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.
القائد من يحدد المهام و الأعمال الموكلة للمرؤوسين، وطريقة انجاز المهام	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات و فرق العمل.
القائد يميل للذات في إطراء أو نقد العمل	القائد موضوعي واقعي في الإطراء النقد	المشاركة نادرة ولا يحاول الإطراء

المصدر: (صالح،ص80)

### سادسا: نظريات القيادة

تعددت النظريات التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائدا، هناك من يري أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد وأخيرا هناك من أكد على طبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات ، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة ( النعيمي،2005، ص 25)

ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية يرى الباحث أن نظريات القيادة الإدارية مرت بالمراحل التالية:

#### 1- نظرية الرجل العظيم:

تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وان القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يعاب على هذه النظرية إعطائها دور التعلم في صناعة القادة ( خطاب وآخرون ، 2001،ص 19)

#### 2- نظرية السمات :

تقوم النظرية على أن الفرد يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل : الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والقدوة الحسنة والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز يعتبر قائدا، حيث أنه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

وقد سادت هذه النظرية بين الباحثين حتي نهاية الحرب العالمية الثانية ، وكان الهدف هو التوصل إلي تحديد سمات القيادة.

#### 3- نظرية سلوك القائد:

نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام 1940 م وما تلاها من سنوات، حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائص الشخصية فقط، فقد دعت الحاجة في أول عام 1950 م إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي، هذا أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القيادة.

إن فلسفة نظرية القيادة السلوكية تركز على فعالية القائد من خلال جانبيين مهمين هما:  
 أ- توجيه المهام: ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل مع أدائها بجد، وذلك بنشاطات يمارسها مثل : تنظيم العمل، جدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، والإنجاز .  
 ب- توجيه الموظف: ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه، وكذلك اهتمامه بحاجات التابعيين له.

#### 4- النظرية الموقفية:

مع بداية الخمسينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية الموقفية والتي تفرض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات الشخصية العامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات ( السبيعي، 2009، ص255)

#### 5- النظرية التفاعلية:

نتيجة الانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة ظهرت النظرية التفاعلية والتي تجمع بين كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ( أفندي، 2005، ص65)

ويؤكد أنصار هذه النظرية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة، خصائصها والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية ( أبو الفصل، 1996، ص255)

#### 6 - نظرية القيادة التبادلية:

مع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية، والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول علي مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل . ويعتمد القائد التبادلي على عاملين أساسيين هما : المكافآت الظرفية أو الموقفية والأداة بالاستثناء.

### سابعاً: صفات القيادة

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن "جون أداير" حدد القدرات التالية :

- الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلال الاتصال بالآخرين.
- الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون.
- الشدة: المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

- التكامل: أصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة.
- الدفاء: في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
- التواضع: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم (عبوي، 2007، ص13).

وقد قام كلا من داني كوكس (Dani cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

1- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2- **النشاط العالي** : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة .

3- **الانجاز** : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها .

4- **امتلاك الشجاعة** : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، أما الشخص المسالم فهو عكس ذلك .

5- **العمل بدافع الإبداع**: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

- 6- العمل الجاد بإتقان والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
- 7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- 8- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدمة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.
- 9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- 10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام (عبوي، 2007، ص27-28) .

أما د.السيد عليوة حدد الصفات الشخصية و القيادة للقائد كما يلي:

#### أ- الصفات الشخصية:

- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- 2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات .
- 3- القوة البدنية و السلامة الصحية .
- 4- المرونة و سعة الأفق .
- 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- 6- المظهر الحسن.
- 7- احترام نفسه و الغير .
- 8- الإيجابية في العمل .
- 9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف .

#### ب- الصفات القيادية:

- 1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .

- 2- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
- 3- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 5- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- 6- الحزم وعدم الاندفاع والتهور .
- 7- الديمقراطية.
- 8- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- 9- المواظبة والانتظام لذا فهو قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- 10- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- 11- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- 12- إعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم و قدراتهم (عبوي، 2007، ص29-30).

كما يتميز القائد بصفات تميزه عن غيره في تعامله مع مشكلات العاملين، فالقائد يتعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسؤولياته الإدارية، أما غيرها لا يقوم بتجاهلها بل توجيهها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية، ويستخدم الحوار كوسيلة لحل العديد من المشكلات الحوار القائم على الأخذ والعطاء، فمن صفات القائد أنه مستمع جيدا لكل صاحب شكوى، والاهتمام بمن يحدثه من العاملين والنظر إليه باهتمام أثناء الحديث، ومع هذا كله لا يضيع الوقت الواجب توطيده للعمل، ومن أهم أسباب نجاح القائد في حل مشكلات الإدارة والعاملين هو احتفاظه بهدوء أعصابه في أصعب الظروف لذا يتصف بالتفكير السليم .

# الفصل الثاني

ماهية القيادة التحولية

تمهيد :

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

ولم تعد القيادة تقتصر على توجيه الأفراد فقط بل امتدت لأكثر من ذلك من خلال أنماطها الحديثة وعلى رأسها النمط التحويلي، فالمهارة في تطبيق هذا النمط أمر ضروري لتحقيق الأهداف والخطط التي جاءت من أجلها، وذلك في ظل الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأفراد باعتبارهم محرك أساسي لكافة أنشطة المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل على تنسيق النشاط القيادي بما يضمن كسب ولاء أفرادها واستمراريتها.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته (الربيعه، 2010، ص30).

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 توالت 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، الإهتمام الفردي).

وفي عام (1990) أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (inspirational motivation)، وفي عام (1993) قدم كل من باس وأفليو (Bass & Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الشلهوب، 2011، ص19) .

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 والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

عرفها العالم بيرنز (Burns) ،فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، وبأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (lain ;2007)

أما (Cardona) فقد رأى أنها " القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمد على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عباصرة، 2006، 78) .

ورأى "كونجر Conger" بأنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة " (Conger, 2002, 47)

وعرفها الغامدي بما يلي " يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، و العمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. " (الغامدي، 2001، 72)

ويرى الهواري (1996) "أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل ( الهواري ، 1996 ، 31)

ثالثا: أهداف القيادة التحويلية و أهميتها

### 1- أهداف القيادة التحويلية:

حدد "Lethwood" ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حيث على القائد التحويلي الالتزام بها وهي على النحو التالي :

1-1 مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير. (Lethwood،1990، 17)

1-2 مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات (Lethwood, 199, 72) )

1-3 تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بمنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (Coshin & Others, 2002, 9) .

## 2- أهمية القيادة التحويلية

حظيت 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 وهي:

1-2 القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

2-2 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 العلمية أن برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا 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 الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

2-3 تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا 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.

2-4 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 (الغامدي، 2011، ص21) .

وتوجد وجهة نظر ترى أن أهمية القيادة التحويلية في تبرز عندما تواجه المنظمة ظروف معينة

مثل :

- البيئة المضطربة السريعة التغيير.

- المنافسة العالمية.

حيث تبرز أهميتها في هذه الظروف عند تحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإتجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدرتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف، وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب: ( حامد، 2010، ص114).

رابعاً: عناصر القيادة التحويلية و متطلبات بناءها

### 1- عناصر القيادة التحويلية

في العام (1993) قدم (Bass) بالاشتراك مع (Avilion) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية و ذلك على النحو التالي:

#### 1-1 التأثير المثالي (الكاريزما):

يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لدى العاملين، ويصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها(هاوس، 2006، ص193) .

كما تشير 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 والتي تمثل 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 نقضي إلى مقاومة كبيرة . إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وبعد النظر .

(Azab;2009 ;p503)

### 1-2 الحافز الإلهامي (الدافعية الملهمة):

هو "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة" (هاوس، 2006، ص193).

والغرض 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 رؤية للمنظمة (Ouimet ;2010 ;p279).

### 1-3 الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها (هاوس، 2006، ص193). فيقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة إستراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في مشاعرهم وأحاسيسهم 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 التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة ، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة (زياني، 2013، ص57).

### 1-4 الاعتبار الفردي (النظرة الفردية):

هذا العامل يمثل القادة الذين يوفر المانح المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم (هاوس، 2006، ص193).

وهذا يعني اهتمام القائد وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب معه ومع اهتماماته، 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 (الغزالي، 2012، ص 29).

## 2- متطلبات بناء القيادة التحويلية

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

- ✓ 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 (أبوهداف، 2011، ص 85).

وقد ذكر "هكوزس و بوسنز" قدرات يجب توفرها في القادة التحويليين منها :

- 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 (العازمي، 2006، ص 36) .

ومن المهارات التي اعتبرها آخرون ضرورية للقائد التحويلي :

- ❖ مهارات الوعي بالذات.
- ❖ مهارات التنظيم الذاتي.
- ❖ مهارات الطاقة الإيجابية .
- ❖ مهارات التكامل والالتزام (النزاهة).
- ❖ مهارات الوعي الاجتماعي.
- ❖ مهارات العلاقات الإنسانية (الريبعة، 2010، ص 45) .

خامسا: القائد التحويلي

### 1- مفهوم القائد التحويلي:

عرفت من قبل باس ( 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 جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته".

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 (صالح بن محمد الربيعة، ص 44)

كذلك عرف جيمس (James) القائد التحويلي "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية".

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 بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. (حامد، 2010، ص 113)

كما عرف القائد التحويلي بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".

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 ذاتيا، وهو تعريف أشرنا إليه سابقا في تعريفات القيادة التحويلية (سكارنة، 2010، ص 360).

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 اهتماما كبيرا لهم، غير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة .

## 2- خصائص القائد التحويلي

- للقادة التحويليين خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة ومن أهم تلك الخصائص:
- 2-1- يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، حيث ينصب اهتمامهم على نقل منظماتهم من واقعها الحالي إلى وضع أكثر تطوراً وتميزاً.
  - 2-2- يتصفون بدرجة كبيرة من الشجاعة وتحمل درجات متقدمة من المخاطرة المحسوبة، ومواجهة التحديات .
  - 2-3- الثقة بقدرات العاملين وتمكينهم من إنجاز الأعمال والأنشطة التي تسند إليهم.
  - 2-4- التوجيه من خلال القيم والعمل بموجبها.
  - 2-5- التعلم مدى الحياة واعتبار الأخطاء تجارب يتم الاستفادة منها .
  - 2-6- القدرة على التعامل مع التعقيد، والغموض، وحالات عدم التأكد.
  - 2-7- القدرة على رسم رؤية المستقبل، وترجمة الأحلام والرؤى لواقع وحقائق ملموسة.
  - 2-8- الثقة بالنفس وبالآخرين حيث يتبنى القادة التحويليين مبدأ الثقة وترسيخها في بيئة العمل، وتعزيز الاحترام المتبادل بين القيادة والعاملين.
  - 2-9- القدرة على التطوير والتغيير.
  - 2-10- المعرفة من خلال تحصيل المعرفة وتوظيفها ونشرها وترجمتها على أرض الواقع.
  - 2-11- مساعدة الآخرين بتقديم يد العون و الدعم المستمر للعاملين لحل المشكلات ومواجهة التحديات
  - 2-12- القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين وتنمية مهارات التواصل التفاعلي، من خلال مهارات الإنصات والحوار والتفاوض والإقناع.
  - 2-13- إدارة الوقت حيث يمتلك القائد التحويلي مهارة عالية لإدارة وقته، يتمكن من خلالها من ممارسة مهامه وأدواره بكفاءة وفاعلية بما يضمن تحقيق الأهداف.
  - 2-14- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية
  - 2-15- الإبداع والابتكار حيث يمتلك القائد التحويلي قدرة فائقة على توليد الأفكار والحلول، فهو شخص مجدد ومبادر غير تقليدي يعمل على التحديث والتطوير المستمر والبحث عن كل جديد وتنمية مهارات التفكير

ويرى **حمد قبيلان** أيضاً أن من خصائص القائد التحويلي:

- مواكبة المعرفة المتجددة، كون القائد التحويلي معلماً بالدرجة الأولى يستهدف بناء المهارات والقدرات العالية.
- يولي اهتمام بالكليات والأهداف النهائية أكثر من اهتمامه بالأهداف الفرعية أو التفاصيل أو الجزئيات .
- يعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية .
- ينظر دائماً للمستقبل ويعمل على التكيف مع متغيراته .
- يدعم التعلم المستمر وفرق العمل والعمل الجماعي .
- يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية .
- بناء المناخ الإيجابي المحفز للعمليات الإبداعية والإبتكارية (بن قبالن، 2013، ص 19-20)

### 3- وظائف القائد التحويلي :

ان وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام (حماد، 2010، ص 393-394)

#### 3-1 إدراك الحاجة للتغيير :

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير، من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية

3-2 صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها .

#### 3-3 اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل فيها

3-4 تكوين الإستراتيجية الجديدة:

الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات

والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى .

3-5 تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها (الهوري ، 1996 ، 155 ) .

إذا فالقائد التحويلي هنا مسئول عن:

❖ بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.

❖ إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.

4- تفكير القائد التحويلي:

وصف الهوري في كتابه (ملاح المدير المستقبل) طريقة تفكير القائد التحويلي قائلاً أنه: صاحب رؤية تسمح له برؤية الأشياء من منظور آخر يعتبر نفسه صاحبه، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويحبون الانتماء إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلول جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني باستخدام شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم ، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم لغة جديدة، وكل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ويرقى برغبات تابعيه، ويستخدم سيكولوجيا الجماهير (الهوري، 1996، ص63-67).

وفيما يلي مجموعة من الخطوات الأساسية التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع

المنظمة إلى الأفضل مستقبلاً:

1- الإحساس بضرورة عملية التحويل في المنظمة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة، تمهيداً لبذل

الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية.

- 2- ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم.
- 3- توضيح الرؤية للعاملين في المنظمة، وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
- 4- التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل، وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها .
- 5- التخطيط لإنجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير.
- 6- إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والإنجازات المحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز (kotter ;1999 ;p67) .

#### سادسا: فعاليات القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى استمرار دوران عجلة التغيير في المنظمة، وذلك لزيادة القدرة على مواجهة التحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب قيام القيادة التحويلية بمجموعة من الفعاليات الأساسية :

- 1- خلق رؤى مستقبلية متجددة في المنظمة، والعمل على إيصال هذه الرؤى إلى جميع الأجزاء والوحدات العاملة في المنظمة.
- 2- العمل على الوصول إلى الرضا الجماعي عن كل جديد يطرأ في المنظمة من قبل المعنيين .
- 3- توفير الوسائل والمستلزمات التقنية والمالية والتسويقية وكل ما تتطلبه عملية إحداث التغيير في عموم المنظمة (جواد. 2000)

أما من وجهة نظر (Leithwood) فالقيادة التحويلية يجب أن تعمل على :

- بذل الجهود بشكل مستمر ودءوب من أجل تطوير أداء العاملين ورفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل ضمن فريق واحد متعاون، والحد من عزلتهم، إضافة إلى دعم التغييرات الثقافية، ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، وترسيخ الثقافة المهنية.
- جعل العاملين في المنظمة يقترحون حلولاً جديدة للمشكلات التنظيمية تكون من إبداعهم، وتشجيعهم على الاندماج في مهام ونشاطات جديدة، وتقديم المزيد من إمكاناتهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

- إشراك العاملين في عملية تحديد أهداف المنظمة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وحثهم على إتباع منهج التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، والحرص على الابتعاد عن استخدام الحلول التقليدية أو التسرع في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام .
- تشكيل فريق عمل واحد من العاملين في المنظمة يقوم بتقاسم المسؤوليات والمهام والصلاحيات، ووضع أهداف وآمال وطموحات ممكنة التحقق أمام هذا الفريق بغية ترسيخ مناخ تعاوني يشجع على الإبداع والتميز .
- توضيح مهام وواجبات جميع العاملين في المنظمة بشكل مفصل ودقيق، مع مراعاة إشراكهم في وضع القرارات التنظيمية، إضافة إلى إقامة ورش عمل لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لديهم.
- اكتشاف حاجات العاملين والعمل على إشباعها وتلبيتها، والاستجابة لمتطلبات المجتمع الدائمة التغيير (leithwood ;1992 ;p17-21).

#### سابعاً: وظائف عملية القيادة التحويلية

##### 1- إدراك الحاجة إلى التغيير:

يتجلى ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بضرورة التغيير والحاجة الكبيرة له، لدى العاملين بتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، مما يدفعهم لركوب موجة التغيير، ويعمل القائد التحويلي على النهوض بمرؤوسيه نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق كل التوقعات على المستوى الشخصي والتنظيمي، فالقائد التحويلي يعتبر وكيلًا للتغيير وعاشقًا للمخاطرة المحسوبة التي تتغل المنظمة من حالة الاستقرار والركود إلى حالة التطور المستمر، كذلك يتصرف على ضوء القيم والأخلاق الاجتماعية، ويعتبر التعلم بحر لا نهاية له، ويحث على أن يتعلم الجميع من أخطائهم بقدر ما يتعلمون من أخطاء الآخرين .

##### 2- صياغة الرؤية والرسالة :

تعتبر الرؤية التي يمتلكها القائد من أهم مقومات القيادة الناجحة، وتتمثل هذه الرؤية في العوامل التي تضيف المعنى والغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وتعتبر هذه الرؤى أساساً لكل عمل يقوم به القادة التحويليين، فإنجاح عملية التغيير يتطلب تشكيل صياغة واضحة وإيصال رؤية ثابتة عن الوضع المستقبلي التي تطمح المنظمة للوصول إليه. كذلك فإن إدارة التغيير الناجح تتطلب صياغة وإيصال رؤية مستقبلية كأحد أهم عناصر هذه الإدارة، ومن الجدير بالذكر أن القائد التحويلي يعمل جاهداً للارتقاء بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى أعلى مستويات النجاح، الذي يرى أنه سيوفر للجميع نقلة نوعية تلي

الحاجات والتطلعات، مع مراعاة حاجة الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير والآثار المترتبة على ذلك .  
(Kotter&Heskett, 1992)

### 3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

ويقصد به تلك الأفكار التي سبق وأن جربت في ظروف مشابهة وأثبتت فعاليتها وملائمتها للظروف والواقع العملي الذي تمر به المنظمة، حيث تمثل هذه الأفكار النموذج المناسب للتغيير والمسار الفعال الذي يمكن تحديده من خلال وضع الأولويات والاختيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أقصى فاعلية ممكنة. ويؤكد (Kotter) أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي، وفي ربط الأفراد بعضهم ببعض، وتوحيد جهودهم بطريقة فعالة، ويشير إلى أن الرؤية توضح مسارات التغيير وتساعد الأفراد في اتخاذ القرارات السليمة وإتباع الإجراءات الصحيحة، حتى وإن كان التغيير يبدو صعبا في البداية

### 4- صياغة الإستراتيجية الجديدة

بغية تحقيق الرؤية التي وضعها القائد التحويلي وأداء الرسالة التي أعدها، فلا بد من إتباع إستراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحتملة والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف، وتكون قادرة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم، وتتطلب الإستراتيجية الفعالة للتغيير خلق نوع من التحالف مع مجموعة من العاملين في المنظمة ومنحهم بعض السلطات لقيادة التغيير والعمل ضمن فريق واحد، إضافة إلى الحاجة إلى تسخير كل الطرق والوسائل بغية إيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية

### 5- زيادة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

مهما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مناسبة، ومهما كان الأداء جيدا ففي كلتا الحالتين يمكن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات الجديدة، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة التي أصبحت تتطلب مزيدا من الالتزام بهذه الاستراتيجيات الجديدة. وهنا يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على ترويح أفكاره بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الحاجة إلى زرع الحماسة في نفوسهم لتبني تلك الأفكار، وللقيام بذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة تخلق الرغبة لدى العاملين، فنجاح التغيير يكون بمدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وتترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات لتنفيذ التغيير (حسني، خلف، 2010، 29-30)

### ثامنا : أثر القيادة التحويلية على العاملين

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات، إذ يؤكد كوتلر (Kottler) إمكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير ورعايتها اعتمادا على توافر قيادة إدارية تميل للتغيير وتتبع إستراتيجية التغيير في مختلف نشاطاتها، وأنسب قيادة تحقق هذا التغيير هي القيادة التحويلية، إذ أن القائد التحويلي يسعى إلى وضع رؤية وخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء العاملين فيها اعتمادا على بث روح الإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على التغيير الدائم وإتباع الأساليب الجديدة في أداء العمل، هذا ما يدفعهم لاستغلال طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية الكامنة.

وتأثير القائد على العاملين يأخذ عدة صور، سنحاول تحديد منها مايلي:

- ❖ تأثير التأثير المثالي على أداء العاملين .
- ❖ تأثير الحافز الإلهامي على العاملين .
- ❖ تأثير الاستشارة الفكرية على العاملين .
- ❖ تأثير الاهتمام بالمشاعر الفردية على العاملين .

### 1- تأثير التأثير المثالي على أداء العاملين :

يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، بحيث يعتبر من أهم أهداف المنظمة ، وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية عالية تطلب ذلك وجود قيادة فعالة وإيجابية تؤثر على الأفراد وتحسن من أداءهم هذا ما ينعكس على أداء المنظمة ككل، وأنسب قيادة تحقق هذه المتطلبات هي القيادة التحويلية، حيث يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، ونشر الإحساس برسالة المنظمة من خلال التواصل المستمر مع العاملين وكذا فهمهم وإقناعهم بالأفكار والرؤى المستقبلية للمنظمة، هذا ما يجعل العاملين يتعايشون مع هذه الرسالة فيزيد تركيز جهودهم على تحقيق الأداء العالي، وميل القائد التحويلي للمخاطرة يدفع العاملين للإبداع والابتكار ويساهم في تنمية قدراتهم على النمو والتطوير. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة باستخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تغييرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين (عطوي، 2010، ص36).

فهم يستطيعون أن يجعلون المرؤوسين يتأثرون بممارساتهم، وذلك بإحساسهم بمقدرة هؤلاء القادة على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، هذا ما يدفعهم لتقديم جهود إضافية طوعية أكثر من المتوقع منهم القيام به، ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق أفضل مستوى من الأداء. ينعكس هذا على الأداء العام للمنظمة.

## 2- تأثير التحفيز الإلهامي على العاملين

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة يعملون على أن يكونون قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز الإلهامي على أنه " 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 " (الفهيدى، 2009، ص45).

يعمل القادة التحويليين على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، فالقائد الذي يحفز العاملين على العمل بروح الفريق الواحد يدفع مرؤوسيه 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 ، 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 روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومنتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم (زياني، 2013، ص64-65).

## 3- تأثير الاستشارة الفكرية على العاملين

وتعني الإثارة الفكرية 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 (هاوس، 2006، ص193).

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الإقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن 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 ما لديهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات العاملين (زياني، 2013، ص65).

#### 4- تأثير الاعتبار الفردي في العاملين

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (الفهيدى، 2009، ص45).  
لقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة التي أجريت في هذا المجال، أن أهم سمة تميز القادة الناجحين هي الاهتمام بتكوين علاقات إنسانية إيجابية والتعامل مع العاملين بكل حب والتزام وتواضع، مما يخلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على تحسين أداء العاملين واستغلال نقاط قوتهم واستبصارهم بنقاط ضعفهم وتحويلها إلى فرص تستغلها المنظمة، كما أن اهتمام القادة التحويليين بتأسيس روابط صداقة مع العاملين وتقديم لهم الشكر والاعتراف بجهودهم والثناء عليهم، يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والتفكير بكل فناعة وحب ورغبة شديدة في خدمة المنظمة، هذا ما يخلق جو من الولاء التنظيمي داخل المنظمة، وبالتالي التقدم والتطور في أدائها وهذا بطبيعة الحال ينعكس على المنظمة ككل بنجاحها وضمن استقرارها واستمراريتها وتقديمها للأفضل .

الفصل الثالث الدراسة

الميدانية لمؤسسة

صناعة المطاحن

"صابادور" - بسكرة-

## تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغير البحث (أسلوب القيادة التحويلية)، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي للعاملين بالمؤسسة.

لذا سننطلق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة، وذلك بغرض دراسة مدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتناول خلال هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، حيث سنتعرف في المبحث الأول على التقديم بمؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة، انطلاقا من نشأتها وبطاقتها التقنية وهيكل أنشطتها، أما في المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ونموذجها ومنهجها، حدود الدراسة ومجتمعها، طرق جمع البيانات وأداة البحث، وكذا صدق الأداة وخصائص العينة، وبالنسبة للمبحث الثالث سنتناول فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال التطرق إلى خصائص العينة واختبار التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات وتحليل اتجاهات الآراء وصولا إلى تفسير النتائج المتحصل عليها.

## أولاً: التقديم بمؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" بسكرة

شركة مطاحن "صابادور" هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تتكون من 4 شركاء تربطهم صلة قرابة، مجال نشاطها هو إنتاج مادتي الفرينة والنخالة ومنتجات تغذية الحيوانات، إضافة إلى نقل البضائع على كل المسافات، وتقوم الشركة بتسويق منتجاتها المتمثلة في أكياس مادة الفرينة ذات وزن 50 كغ و 25 كغ وأيضاً مادة النخالة ذات وزن 40 كغ و 25 كغ وهذا عبر كامل التراب الوطني.

### 1: نشأة مؤسسة مطاحن صابادور

أنشأت الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن صابادور "SARL MOULIN SABA D'OR" بتاريخ 2006/10/26 بمنطقة النشاطات سيدي عقبة ولاية بسكرة من طرف الإخوة حوحو، وبعد فترة من مزاوله نشاطها فكر الشركاء في سنة 2009 في توسعة شركتهم وهذا بخلق شركة ثانوية جديدة تابعة للشركة الأم بالمنطقة الصناعية بمقر ولاية بسكرة، وبعد استيفاء جميع الإجراءات الإدارية القانونية عن طريق الامتياز للاستثمارات منحت للشركة قطعة أرض رقم 37 بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة، وهي تتربع على مساحة 9022 متر مربع .

بدأت الأشغال في المشروع بوتيرة متسارعة، حيث تم إنشاء السور المحيط بمساحة الشركة وإنشاء إدارة تتربع على مساحة 200 متر مربع وحجابه ومصلى صغير، ومكان تغيير الملابس للعمال ومراحيض وحمامات ومستودع مساحته 150 متر مربع من أجل قطع الغيار للآلات والمعدات. كما قامت الشركة ببناء هيكل حديد "HANGAR" يتربع على مساحة 1500 متر مربع منها 600 متر مربع للتخزين و 1100 متر مربع للمصنع.

وبعد الانتهاء من عملية الأشغال استوردت المؤسسة مصنعا جديدا قادرا على طحن 2200 قنطار يوميا من شركة أجنبية تركية، حيث بدأ المهندسون والتقنيون والعمال في عملية تركيب الآلات والمعدات الخاصة بالمصنع الجديد. وفي 17 جانفي 2010 بدأ المصنع الجديد في العمل (الطحانة) أي إنتاج مادة الفرينة والنخالة بقدر 50% من القدرة الإنتاجية الحقيقية لأن الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) يمنح هذه النسبة فقط لجميع المطاحن على المستوى الوطني، والشركة اليوم بفضل القائمين على عدة أنشطة فضلا عن الطحانة والنقل العمومي للبضائع وإنتاج مواد تغذية الماشية، وتقوم الشركة بتسويق منتجاتها المتمثلة في أكياس مادة الفرينة ذات وزن 50 كغ و 25 كغ وأيضاً مادة النخالة ذات وزن 40 كغ و 25 كغ وهذا عبر كامل التراب الوطني.

### 2: بطاقة تقنية للمؤسسة

#### 1-2: معلومات خاصة بالمتعامل الاقتصادي

﴿ التسمية الاجتماعية: ش ذ م م مطاحن صابادور.

﴿ النشاط: طحانة + صناعة منتجات تغذية الحيوانات + نقل البضائع على كل المسافات.

﴿ رمز النشاط: 604105-107608-107101 .

- ﴿ الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة .
- ﴿ اسم و لقب المسير: بن مسطور حسين .
- ﴿ رقم السجل التجاري: 06 ب 0242700 07/00 التاريخ: 2017/01/11 .
- ﴿ العنوان التجاري: المنطقة الصناعية رقم 37 بسكرة.

## 2-2: معلومات خاصة بالوحدة (المطحنة)

- ﴿ المساحة الإجمالية: 9022 متر مربع.
  - ﴿ المساحة المغطاة: 1500 متر مربع.
  - ﴿ نوع المنتج (سميد أو دقيق الخبازة): دقيق الخبازة .
  - ﴿ القدرة الإنتاجية النظرية (قنطار/ اليوم):
    - السميد: /
    - دقيق الخبازة: 2200 قنطار/اليوم
  - ﴿ القدرة الإنتاجية الفعلية (قنطار/اليوم)
    - السميد: /
    - دقيق الخبازة: 1100 قنطار/ اليوم (تمثل 50% من القدرة الإنتاجية).
  - ﴿ قدرة التخزين: 10000 قنطار .
  - ﴿ عدد أيام العمل في الأسبوع: 5 أيام.
  - ﴿ عدد العمال: 48 عامل .
  - ﴿ الإطارات: المسير ونائب مسير
    - الإدارة: 5 عمال.
    - الإنتاج: 43 عامل .
  - ﴿ الرقابة الذاتية (وجود مخبر النوعية)
    - 
    - مخبر حكومي: /
    - مخبر خاص: دارين موب باتنة .
- ## 2-3: معلومات خاصة بالمنتج
- ﴿ الرزم (أكياس 1 كغ، 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ، 50 كغ .....).
  - السميد: /
  - دقيق الخبازة: 25 كغ، 50 كغ .

**3: هيكل الأنشطة لشركة مطاحن "صابادور"**

يضم هيكل الأنشطة لمؤسسة "صابادور" قسم الإدارة الذي يتضمن الأنشطة الإدارية، وقسم الإنتاج الذي يضم عمليات الإنتاج، بالإضافة إلى قسمي الصيانة والأمن الوقائي والحراسة، ويمكن تحديد مهام هذه الأقسام فيما يلي:

**3-1: قسم الإدارة**

☞ مسير الشركة: هو المسؤول والممثل القانوني للشركة أمام كل الهيئات والإدارات الرسمية ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأيضاً يعمل على توفير الراحة التامة للعمال ضمن مجموعة متكاملة هدفها هو البقاء في المؤسسة مع العمل التام على ارتقائها.

☞ أمين الصندوق: هو المكلف بجميع الأعمال المالية النقدية الخاصة بالمؤسسة كصرف الرواتب والأجور وبعض العمليات.

☞ الأمانة العامة: وهي المكلفة بجميع المعاملات الإدارية كالرسائل من وإلى المؤسسة وأيضاً ترتيب جميع الملفات الخاصة بالعمال والمتعاملين للمؤسسة.

☞ المحاسب: يقوم بجميع الإجراءات والمعاملات المحاسبية من بدايتها إلى غاية نهايتها ويقوم بإعداد كل الجداول المحاسبية والميزانية النهائية للمؤسسة التي تقدم للجهات المعنية (مصلحة الضرائب) من أجل تقويم وفرض ما يمكن فرضه من خلال الميزانية النهائية .

☞ الفوترة: الجهة التي تقوم بإصدار الفواتير ووصولات تسليم البضائع ومتابعة عملية دخول القمح للمؤسسة وعملية الإنتاج .

**3-2: قسم الإنتاج**

☞ مسير المطحنة: المسؤول عن تسيير المطحنة وعن نوعية منتوجاتها وعن مراقبة كل مراحل الإنتاج من دخول القمح إلى المصنع حتى خروج المواد نهائية الصنع .

☞ مساعد مسير المطحنة: مجموعة من الأشخاص يساعدون مسير المطحنة في تسيير المطحنة ومراقبة جميع عمليات الإنتاج حتى يتسنى لهم كفريق إنتاج إنتاج منتوجات ذات نوعية عالية.

☞ عمال الفرينة: هم العمال الذين يشتغلون في قسم تعبئة مادة الفرينة، حيث يتبعون هذه المادة حتى تخزن في أماكن تخزينها المحددة لذلك، من أجل البدء في عملية التعبئة.

☞ عمال النخالة: يقومون بنفس المهام التي يقومون بها عمال الفرينة لكن بالنسبة لمادة النخالة .

**3-3: قسم الصيانة والأمن الوقائي**

☞ قسم الصيانة: للمؤسسة كهربائي صناعي مهامه تتبّع كل ما يتعلق بالكهرباء على مستوى الماكينات والآلات الخاصة بعملية الإنتاج، وللمؤسسة ميكانيكي مؤهل مختص في عملية إصلاح كل الآلات والمعدات الخاصة بعمليات الإنتاج .

☞ الأمن الوقائي: فريق من العمال يسهرون على وقاية و أمن المؤسسة من خلال توجيه العمال لمعرفة كل الإجراءات الأمنية و الوقائية في حالة وقوع أي طارئ داخل المؤسسة.

☞ الحراسة: فريق من الحراس يتولون مهمة حراسة المؤسسة والمحافظة عليها ليلا ونهارا على مدار السنة كاملة وذلك بتداول هذه المهمة فيما بينهم.

شركة مطاحن "صابادور" كأى شركة، تعتمد في عملية الإنتاج على معدات وآلات خاصة بكل مرحلة من مراحل الإنتاج، ونجد أن أهم الأدوات والآلات المستخدمة في المؤسسة في قسم الإنتاج، حيث يحتوي هذا القسم على الآلات والمعدات الخاصة بعملية طحن القمح من أصله الطبيعي إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك ويتفرع هذا القسم إلى قسمين هما: قسم التنقية والغسل وقسم الطحن وكل قسم له الأدوات والمعدات الخاصة به، وفيما يلي سوف نستعرض أهم المراحل التي تمر بها عملية إنتاج مادتي الفرينة والنخالة وأهم المعدات والآلات المعتمد عليها في هذه العملية:

### 3-4: قسم التنقية والغسل

للشركة مورد واحد من المادة الأولية (القمح اللين) وهي تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) أوماش، حيث تقوم هذه الأخيرة بتزويد الشركة بهذه المادة بواسطة شاحنات مخصصة لذلك وأول ما تصل هذه الشاحنات للمطحنة يقوم عامل مخصص بوزن هذه الشاحنة بواسطة ميزان خاص للشركة ثم يقوم بتوجيهها لمكان التفريغ وهو عبارة عن حفرة كبيرة تتسع لحوالي ثلاث شاحنات أي ما يعادل 600 قنطار معدة بشكل هندسي لهذه العملية، وبعد عملية التفريغ يقوم جهاز مخصص بنقل القمح يحتوي على محرك كهربائي تختلف قوته حسب طول هذا الأخير يقوم بنقل القمح من مكان تفريغه إلى الصوامع المخصصة لتخزين المادة الأولية (القمح اللين) تتسع هذه الأخيرة إلى حوالي 300 طن.

وتبدأ عملية التنقية والغسل بنقل القمح من مكان تخزينه بواسطة أجهزة نقل تسمى الحلزونات وهذا الاسم نسبة لشكلها الحلزوني وبها محرك كهربائي قوته حسب طول الحلزون الذي يقوم بتحريك الحلزون حركة دائرية من أجل نقل القمح لمكان تنقيته وغسله قبل البداية في طحنه، وعند وصول القمح لقسم التنقية والغسل الذي يحتوي على عدة أجهزة خاصة بتنقية القمح من كل الشوائب التي تعثره، ويبدأ من الجهاز الأول الذي يقوم بعزل الحجارة والأتربة والشوائب العالقة بالقمح وإرسالها بواسطة عدة مخارج إلى مكانها من أجل التخلص منها لاحقا، وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم باستقبال القمح جهاز يقوم بالتنقية المدققة قبل تحويله إلى جهاز آخر عبارة عن آلة بها محرك كهربائي يختلف حسب كبر هذا الأخير والجهاز مجهز بمدخلين للماء من أجل تفادي التبذير المفرط للمياه والمحافظة عليه وأثناء عملية الغسل تقوم هذه الآلات بتقليب القمح جيدا حتى يتم غسله، وبعد عملية الغسل يتم نقل القمح المغسول إلى أماكن راحته الأولى حيث تمتد فترة هذه الراحة إلى 48 ساعة ثم يتم تقليب القمح من الراحة الأولى إلى الراحة الثانية بواسطة حلزونات نقل القمح والتي تمتد فترة راحته إلى 24 ساعة حتى تتشعب حبيبات القمح وتكون جاهزة للطحن بمرودية جيدة .

**3-5: قسم الطحن**

في هذا القسم عدة آلات ومعدات مختلفة تتم بها عملية الطحن والغريلة واستخراج مادتي الفرينة والنخالة وتنطلق عملية الطحن بنقل القمح من راحته الثانية إلى آلة الطحن الأولى التي تبدأ مباشرة بعملها، ويتم نقل القمح الذي تم طحنه بين آلات الطحن 16 وبدقة متناهية بينها بواسطة أنابيب الهواء علما أن جميع عمليات الطحن نقل طحينها يكون بواسطة الهواء وللشركة مولد هواء كاتم الصوت يقوم بهذه المهمة وبين تنقل القمح بين آلات طحنه يمر من فترة إلى أخرى على غرابيل من أجل غريلة كل منتج غريلة دقيقة من أجل تفادي كل الشوائب التي قد تعتري المادة الأساسية لكل هذه العملية هي مادة الفرينة على الأخص، ويتم تحويل المواد المنتجة (الفرينة + النخالة) بواسطة حلزونات النقل المخصصة بذلك .

## ثانيا: الدراسة الاستطلاعية

يتناول هذا المبحث الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها؛ حيث يتضمن فرضيات الدراسة وكذلك نموذج الدراسة؛ ومنهجها الذي يتناسب مع أهدافها وطبيعة المشكلة المدروسة؛ وحدودها ومجتمعها؛ كما يتضمن أداة الدراسة من حيث بنائها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها وأخيرا الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

### 1: فرضيات الدراسة؛ نموذجها ومنهجها

#### 1-1: فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن أربع فرضيات أساسية منبثقة أساسا من مختلف الأساليب التي تناولها الباحثون، والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية؛ وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:

#### 01/ الفرضية الرئيسية

لا توجد ممارسة لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### 02/ الفرضيات الفرعية

**الفرضية الأولى:** لا توجد ممارسة لأسلوب التأثير المثالي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**الفرضية الثانية:** لا توجد ممارسة لأسلوب التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد ممارسة لأسلوب الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**الفرضية الرابعة:** لا توجد ممارسة لأسلوب الاعتبار الفردي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### 1-2: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير واحد متمثل في الأبعاد المختلفة لأساليب القيادة التحويلية، حيث تم قياسها من خلال أسلوب التأثير المثالي، أسلوب التحفيز الإلهامي، أسلوب الاستثارة الفكرية، أسلوب الاعتبار الفردي.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

## الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

**1-3: منهج الدراسة**

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها نستخدم المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، والذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة المدروسة، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكما بتوضيح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

**2: حدود الدراسة و مجتمعها****1-2: حدود الدراسة**

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية :

أ- **المجال البشري:** اقتصر المجال في هذه الدراسة على العاملين الإداريين والعمال الفنيين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة.

ب- **المجال المكاني:** تركزت الدراسة على مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة.

ج- **المجال الزمني:** امتدت الدراسة من 2020/03/06 إلى 2020/03/12.

**2-2: مجتمع وعينة الدراسة**

◀ **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين والفنيين لمؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة ، والبالغ عددهم 257 عامل، منهم عمال فنيون وإداريون -أعمال إشرافية وغير إشرافية.

◀ **عينة البحث:** تم توزيع 50 استمارة على مجموعة من العاملين الإداريين والفنيين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة وتم استرجاع كافة الاستمارات.

**3: طرق جمع البيانات وأداة البحث****3-1: طرق جمع البيانات**

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

✓ **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS (statistical package for social science، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب، الدوريات، المنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

**3-2: أداة البحث**

تم إعداد استبانة حول "القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين" حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يشمل محاور الاستمارة، ويتكون من 25 عبارة موزعة على أربع أبعاد للدراسة كما يلي:

○ **البعد الأول:** خاص بأسلوب التأثير المثالي، ويحتوي على 6 عبارات.

○ **البعد الثاني:** خاص بأسلوب التحفيز الإلهامي، ويحتوي على 6 عبارات.

○ **البعد الثالث:** خاص بأسلوب الاستثارة الفكرية، ويحتوي على 6 عبارات.

○ **البعد الرابع:** خاص بأسلوب التحفيز الإلهامي، ويحتوي على 7 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة.

**4: صدق الأداة وخصائص العينة****4-1: صدق وثبات أداة الدراسة****أ-الصدق الظاهري**

تم التأكد من دلالات صدق الأداة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة بعد الأخذ بملاحظات حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة.

## ب- ثبات أداة الدراسة

تم قياس أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية، وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات، للتأكد من عدم حصول أي خطأ في البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. حيث يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل بعد، ويقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة. وحسب دراسة للباحثين "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60.

ويمكن توضيح نتائج معاملات الثبات والصدق في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: معاملات الثبات والصدق القياس

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.906	0.821	6	أسلوب التأثير المثالي
0.943	0.891	6	أسلوب التحفيز الإلهامي
0.924	0.855	6	أسلوب الاستثارة الفكرية
0.954	0.911	7	أسلوب الاعتبار الفردي
0.980	0.929	25	الإجمالي: أساليب القيادة التحويلية

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل ولأبعاد كل متغير تتراوح بين [0.8،1] وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

## ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## 1: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص المبحوثين في عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة).

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
94%	47	ذكر	الجنس
06%	03	أنثى	
100%	50	المجموع	
14%	07	أقل من 30 سنة	العمر
28%	14	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
36%	18	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
22%	11	من 50 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	
56%	28	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
18%	09	تقني سامي	
22%	11	ليسانس	
04%	02	مهندس	
00%	00	ماجستير فأكثر	
100%	50	المجموع	
24%	12	أعمال فنية	مجال الوظيفة الحالية
70%	35	أعمال إدارية غير إشرافية	
06%	03	أعمال إدارية إشرافية	
100%	50	المجموع	
26%	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
14%	07	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
34%	17	من 10 إلى 14 سنة	
26%	13	من 15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	

يبين الجدول رقم 03 نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن المتغيرات الشخصية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة لأسئلة الاستمارة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة)

ويتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغ عددهم 47 عامل بنسبة (94%)، مع وجود 03 عاملات من جنس الإناث بنسبة (06%) من مجموع أفراد عينة البحث.

أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من أصحاب العمر (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ عددهم 18 بنسبة (36%)، والنسبة الباقية قسمت بين أصحاب فئة العمر بين 30 سنة وأقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 28%، و 11 عاملا من الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 22%، أما بقية العمال والذين عددهم 07 ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 14%.

وفيما يخص المستوى التعليمي، تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين متحصلين على مستوى ثانوي فأقل (56%) حيث قد بلغ عددهم 28 عامل، أما بالنسبة لحاملي شهادة الليسانس فقد كان عددهم 11 بنسبة 22%، وبالنسبة للتقنيين الساميين فقد بلغوا 09 عمال بنسبة (18%)، مع وجود تفرد مهندسين بنسبة (04%)، وانعدمت نسبة حاملي شهادة الماجستير، حيث يتبين هنا أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بالمستوى التعليمي للعمال وأصحاب الشهادات العليا نظرا لطبيعة عملها.

وبالنسبة لمجال الوظيفة الحالية تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تمس الأعمال الإدارية الغير إشرافية والذين بلغ عددهم 35 عامل بنسبة 70%، تليها نسبة الأعمال الفنية 24% أي ما يعادل 12 عاملا، أما النسبة المتبقية 06% تخص الإداريين الإشرافيين الذي بلغوا 03 عمال.

و فيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن 34% قد بلغت خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، و تساوت أما 26% من أفراد عينة البحث قسمت بالتساوي بين العمال الذين تراوحت سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات والأكثر من 15 سنة، والنسبة المتبقية 14% كانت من نصيب العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 05 و 09 سنوات، أي ما يعادل 07 عمال، وعليه فإن أغلب عاملي مؤسسة صابادور الذين مستهم الاستمارة هم من ذوي الخبرة المتوسطة أي بين 10 و 15 سنة.

## 2: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات وتحليل اتجاهات الآراء

### 1-2: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا المقام سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛ وذلك من خلال معاملي الالتواء *Asymétrie* والتقلطح *Kurtosis*؛ ومن خلال الدراسات في هذا المجال نجدها تقول أن (*Asymétrie*) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (*Kurtosis*) محصورة بين [-3، 3]، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات -الأبعاد-	Kurtosis		Asymétrie	
	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ
التأثير المثالي	-0.610	0.662	-0.639	0.337
التحفيز الإلهامي	-0.012	0.662	-0.943	0.337
الاستثارة الفكرية	0.962	0.662	-1.275	0.337
الاعتبار الفردي	0.452	0.662	-1.118	0.337
<b>الإجمالي</b>	<b>-0.792</b>	<b>0.662</b>	<b>-0.630</b>	<b>0.337</b>

من خلال الجدول التالي يتضح أن إجمالي معاملات الالتواء  $-0.630$  ضمن المجال المقبول  $[-1, 1]$ ؛ ومنه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ ونتأكد من ذلك أيضا من خلال إجمالي معاملات التقطح  $-0.792$  وهي أيضا ضمن المجال المقبول  $[-3, 3]$ ، وبالتالي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

## 2-2: اختبار الفرضيات وتحليل اتجاهات الآراء (تحليل محاور الاستمارة )

سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء أفراد الدراسة حول مدى ممارسة أساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صبادور" لولاية بسكرة، حيث تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة من أجل اختبار الفرضيات، واستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة التحويلية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

موافق بشدة (5 نقاط)، موافق (4 نقاط)، محايد (3 نقاط)، غير موافق (2نقاط)، غير موافق بشدة (1 نقطة).

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من  $[1-1.8]$  دالا على عدم الموافقة بشدة على قبول العبارة، ومن  $[1.8-2.6]$  دالا على عدم موافقة العبارة، في حين يدل المجال  $[2.6-3.4]$  على الحياد، أما بالنسبة لموافقة العبارة فلها نصيب من المجال  $[3.4-4.2]$ ، والمجال المتبقي  $[4.2-5]$  يدل على الموافقة بشدة للعبارة.

## الجدول رقم 05: مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الفئات	درجة الموافقة
1]1.8-	غير موافق بشدة
1.8]-2.6]	غير موافق
2.6]-3.4]	محايد
3.4]-4.2]	موافق
4.2]-5]	موافق بشدة

## 1- اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا توجد ممارسة لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) للتأكد من صلاحية هذا النموذج واختبار الفرضية الرئيسية، كما هو مبين في الآتي:

## الجدول رقم 06: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
ممارسة أساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة	4.6190	0.41395	78.902	0.000

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي 4.6190، وقيمة (T) تعادل 78.902 وهي موجبة، أي أنها تقع على يمين المتوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وجاء مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، فكل هذا يدل على الاتجاه العام لأفراد المجتمع نحو الموافقة بشدة على كل عبارات الاستبيان، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل بديلها التي تنص على وجود ممارسة لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## 2- العبارات الخاصة بأساليب القيادة التحويلية

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات الأفراد حول مدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة التحويلية لمؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" بولاية بسكرة من خلال (أسلوب التأثير المثالي، أسلوب التحفيز الإلهامي، أسلوب الاستثارة الفكرية، أسلوب الاعتبار الفردي).

## أ- الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بأسلوب التأثير المثالي

$H_{01}$ : لا توجد ممارسة لأسلوب التأثير المثالي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
أسلوب التأثير المثالي	4.657	0.377	87.323	0.000

ومن خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على اتجاهات آراء الأفراد العاملين لدى مؤسسة أسلوب التأثير المثالي للقائد التحويلي في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 08: تحليل الآراء حول بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
01	يحظى المدير باحترام الجميع	4.52	0.505	موافق بشدة	06
021	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه	4.56	0.501	موافق بشدة	04
03	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	4.78	0.545	موافق بشدة	02
04	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء	4.84	0.422	موافق بشدة	01
05	يمتلك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	4.68	0.551	موافق بشدة	03
06	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح في عملهم	4.56	0.577	موافق بشدة	05
اتجاه الآراء حول بعد التأثير المثالي		موافق بشدة		-	

تشير بيانات الجدولين 07 و 08 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.657، وانحراف معياري عام قدره 0.377، وكانت قيمة (T) المحسوبة 87.323 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلة التباين في إجابات العينة واتفقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة لأسلوب التأثير المثالي للقائد التحويلي في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" -بسكرة-، وتشير النتائج أيضا إلى أن العبارة "يشجع المدير على

تحقيق التميز في الأداء" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.84 وانحراف معياري قدره 0.422، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يشجع العاملين على تحقيق التميز في أدائهم من وجهة نظرهم.

### ب- الفرضية الفرعية الثانية. الخاصة بأسلوب التحفيز الإلهامي

$H_{02}$ : لا توجد ممارسة لأسلوب التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
أسلوب التحفيز الإلهامي	4.5700	0.51187	63.131	0.000

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على مدى ممارسة أسلوب التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تحليل الآراء حول بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
07	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	4.58	0.609	موافق بشدة	03
08	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها	4.58	0.731	موافق بشدة	04
09	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله	4.50	0.839	موافق بشدة	06
10	يشعر المدير بأهمية العمل الذي تقوم به	4.64	0.525	موافق بشدة	01
11	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	4.52	0.544	موافق بشدة	05
12	يعمل المدير بحماس	4.60	0.495	موافق بشدة	02
-	اتجاه الآراء حول بعد التحفيز الإلهامي		موافق بشدة		

تشير بيانات الجدولين 09 و 10 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.5700؛ وانحراف معياري عام قدره 0.51187، وكانت قيمة (T) المحسوبة 63.131 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات

المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة لأسلوب التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" -بسكرة-، وتشير النتائج أيضا إلى أن العبارة "يشعر المدير بأهمية العمل الذي تقوم به" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.64 وانحراف معياري قدره 0.52، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يُشعر العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها من وجهة نظرهم.

### ج- الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بأسلوب الاستثارة الفكرية

**H<sub>03</sub>**: لا توجد ممارسة لأسلوب الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
أسلوب الاستثارة الفكرية	4.6467	0.44114	74.482	0.000

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على مدى ممارسة أسلوب الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 12 : تحليل الآراء حول بعد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
13	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز المهام	4.76	0.555	موافق بشدة	02
14	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل	4.84	0.510	موافق بشدة	01
15	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار	4.52	0.546	موافق بشدة	06
16	يتبادل المدير مع عاملين الأفكار	4.58	0.538	موافق بشدة	05
17	يشجع المدير العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	4.62	0.602	موافق بشدة	04
18	يساعد المدير العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة	4.65	0.611	موافق بشدة	03
-	اتجاه الآراء حول بعد الاستثارة الفكرية		موافق بشدة		

تشير بيانات الجدولين 11 و 12 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.6467، وانحراف معياري عام قدره 0.44114، وكانت قيمة (T) المحسوبة 74.482 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة لأسلوب الاستنارة الفكرية للقائد التحويلي في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" -بسكرة-، وتشير النتائج أيضا إلى أن العبارة "يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.84 وانحراف معياري قدره 0.51، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يصف الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل من وجهة نظرهم.

#### د- الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بأسلوب الاعتبار الفردي

$H_{04}$ : لا توجد ممارسة لأسلوب الاعتبار الفردي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
أسلوب الاعتبار الفردي	4.6029	0.48147	67.600	0.000

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على مدى ممارسة أسلوب الاعتبار الفردي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 14: تحليل الآراء حول بعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
19	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه	4.56	0.541	موافق بشدة	05
20	يغرس المدير الثقة لدى العاملين	4.50	0.580	موافق بشدة	07
21	يعبر المدير عن تقديره لانجازات العاملين معه	4.62	0.635	موافق بشدة	03
22	يحترم المدير قنواتك وقناعات العاملين	4.74	0.487	موافق بشدة	01
23	يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق	4.66	0.626	موافق بشدة	02

				التدريب	
04	موافق بشدة	0.571	4.60	يتفهم المدير أحاسيس العاملين	24
06	موافق بشدة	0.706	4.54	يلتزم المدير بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	25
-	موافق بشدة		اتجاه الآراء حول بعد الاعتبار الفردي		

تشير بيانات الجدولين 13 و 14 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.6029، وانحراف معياري عام قدره 0.48147، وكانت قيمة (T) المحسوبة 67.600 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة لأسلوب الاعتبار الفردي للقائد التحويلي في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" -بسكرة-، وتشير النتائج أيضا إلى أن العبارة "يحترم المدير قناعاتك وقناعات العاملين" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.74 وانحراف معياري قدره 0.487 وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يشجع يحترم قناعات كل العاملين بالمؤسسة من وجهة نظرهم.

#### رابعا: تفسير النتائج

من خلال ما سبق ذكره يتم تفسير النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### أ- ممارسة أسلوب التأثير المثالي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدولين 07 و 08 وجدنا أنه لممارسة أسلوب التأثير المثالي للقيادة التحويلية أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن المدير يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء من خلال التحفيز الفكري والسلوكي نحو التميز والجودة، فيضع لهم مثلا للتوقعات العالية للأداء، في حين أنه يملك تأثيرا إيجابيا على نتائجهم المحققة، لذلك فالمدير التحويلي يعمل على إشراك العاملين في توضيح رؤية المؤسسة وإحساسهم بالمهمة ليتمكنوا بذلك من المشاركة أيضا في تحقيقها، كما أنه يعمل على مساعدة العاملين في تحقيق نواتهم. فالمدير التحويلي أيضا يمتلك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والمشاكل التي تواجهه إيمانا منه بقدراته حتى لو تطلب ذلك تضحية منه ومن أتباعه، فالقائد التحويلي يتمتع بثقة عالية في نفسه كما أنه يعمل على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبذلك فإنه يسلك الطرق التي تؤدي إلى أن يكون المثل الأعلى في المؤسسة ومحل ثقة من قبل أتباعه، كما أن القائد التحويلي يعمل على توفير المناخ المساند الذي يشعر فيه العاملين بالارتياح في عملهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب معه ومع اهتماماته، من خلال إنصاته لخصوصياتهم وحاجاتهم الفردية، لذا فهذه الأخيرة تعد

من بين الأشياء التي تساعد القائد على الحصول على احترام الجميع، فالتأثير المثالي يتوافق مع كاريزما القائد والانطباع لدى التابعين حول قدراته.

#### ب- ممارسة أسلوب التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدولين 09، 10 وجدنا أنه لممارسة أسلوب التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن القائد يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين، وذلك باعتراف القائد بأخطائه عند اكتشافها وانسجام أقواله مع أفعاله، حيث انه يشعر اتباعه بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وعمله بحماس، إضافة الى هذا قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤديون 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 مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

#### ج- ممارسة أسلوب الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدولين 11، 12 وجدنا أنه لممارسة أسلوب الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يعمل القائد على وصف الصعوبات على انها مشكلات قابلة للحل، كما يقوم باقتراح طرق جديدة لإنجاز المهام من خلال مساعدة العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة وتشجيعهم على طرح أفكارهم وآرائهم حتى ولو اختلفت مع آرائه، كما يتبادل مع العاملين الأفكار ويشجعهم على المشاركة في صناعة القرار، إضافة الى ذلك قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، وتحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة وبناء العلاقات القوية وبت روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب .

#### د- ممارسة أسلوب الاعتبار الفردي للقائد التحويلي من وجهة نظر العاملين

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدولين 13، 14 وجدنا أنه لممارسة أسلوب الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن القائد يحترم قناعات العاملين ويشجعهم على تطوير قدراتهم وذلك عن طريق تدريبهم والتعبير عن تقديره لإنجازات العاملين معه وتفهمه لأحاسيسهم، كما انه يصغي لهم عندما يتحدثون معه ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع، ذلك أنه يوفر المناخ المساند الذي ينصت فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القائد كالمدرّب والمستشار في أثناء محاولته مساعدة العمال في أن يحققوا نواتهم. وهذا يعني اهتمام القائد وإدراكه

مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب معه ومع اهتماماته، 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.

## خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" بولاية بسكرة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث أنها تضمنت محورين؛ أولهما تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، وثانيها فقد اشتمل على متغير أساليب القيادة التحويلية الذي تضمن (أسلوب التأثير المثالي، أسلوب التحفيز الإلهامي، أسلوب الاستثارة الفكرية، أسلوب الاعتبار الفردي)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستمارة تمت معالجتها ببرنامج (SPSS) من خلال قياس معامل صدق وثبات الاستمارة، و بعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من مدى ممارسة أساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة، وبعدها قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن المدير يعتمد على أساليب القيادة التحويلية في عمله، حيث أنه يركز على أسلوب التأثير المثالي ثم أسلوب الاستثارة الفكرية يليه أسلوب الاعتبار الفردي وأخيرا أسلوب التحفيز الإلهامي، ومنه نستطيع أن نقول أن مدير مؤسسة صناعة المطاحن "صابادور" لولاية بسكرة يسعى دائما لخلق البيئة المناسبة والملائمة لهم لتشجيع العاملين وغرس روح الثقة والتعاون بينهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم والاعتراف بمساهماتهم ومكافئتهم ليشعرهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون به والأداء المتميز الذين وصلوا إليه، كما أنه يتمتع بالإلهام والإدراك والتخيل ورؤية المستقبل.

الخطبة الثالثة

## الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين، حيث قمنا بتحديد الإشكالية في مؤسسة مطاحن "صابادور" والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وهذا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية ومدى ممارستها وهذا من وجهة نظر العاملين.

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

### أولاً: النتائج النظرية

-تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، فهي محصلة للجهود الحديثة 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  
-تحثل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق 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 لتتلائم مع هذه الرؤية.  
-تتكون القيادة التحويلية من أربع عناصر تتمثل في:

- التأثير المثالي الذي يشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهوداً إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع ويزيد من مدى كفاءتهم في تحمل المسؤولية .
- التحفيز الإلهامي الذي يشير إلى 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 إذ يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة.
- الاستثارة الفكرية التي تشير إلى ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في مشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

## الخاتمة

- الاعتبار الفردي الذي يشير إلى 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.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة مطاحن "صابادور"، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ تعتبر مؤسسة مطاحن صابادور 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 ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يظهر في ممارسة القائد لكل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي حيث:
  - ✓ توجد ممارسة للتأثير المثالي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - ✓ توجد ممارسة للتحفيز الإلهامي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - ✓ توجد ممارسة للاستثارة الفكرية من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - ✓ توجد ممارسة للاعتبار الفردي من طرف القائد من وجهة نظر عاملي مؤسسة صابادور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- أ) ابو الفصل، عبد الشافي(1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، مصر، المعهد العالي للفكر الإسلامي .
- ب) أفندي، عطية(2005)، مبادئ الإدارة، القاهرة، الطبعة 2.
- ت) خلفسكارنة، بلال(2010)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
- ث) ناجي، جواد شوقي(2000)، إدارة الأعمال منظور كلي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع
- ج) خطاب عابدة واخرون(2011)، العلوم السلوكية، القاهرة، مصر، دار قباء للطباعة والنشر.
- ح) خليل، محمد- الشماع، محسن- خيضر، كاظم حمود(2000)، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- خ) سيد، الهواري(1999)، القائد التحويلي لعبور المنظمات الى القرن 21، القاهرة، دار الجيل، الطبعة 2.
- د) عبد الباقي، صلاح الدين(2008)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ذ) عبد الباقي، محمد- صلاح الدين(2000)، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- ر) عبد الحميد البدري، طارق(2002)، اساسيات في علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1 .
- ز) طريف، شوقي(1993)، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، القاهرة، دار غريب.
- س) عيسوي، عبد الرحمان(2002)، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية .
- ش) حنفي، عبد الغفار(1998)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية المصرية، الطبعة 1
- ص) درويش، عبد الكريم- نكلا، ليلا(1976)، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة.

ض) مصباح، عامر (2007)، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزائر دار هومة، الجزائر.

ط) عياصرة، علي- محمود العودة الفاضل، محمد (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد.

ظ) عياصرة، علي- الفاضل، محمد (2006)، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

ع) مجدلاوي، فاروق (2003)، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، عمان، دار روائع مجدلاوي، الطبعة 3.

غ) العدلوني، محمد أكرم (2000)، القائد الفعال، الرياض، السعودية، قرطبة للإنتاج الفني.  
ف) شفيق، محمد (1997)، الإنسان والمجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، مطابع روابال.

ق) علي محمد، محمد (1985)، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، بيروت، دار النهضة العربية.

ك) القربوني، محمد قاسم (2003)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل، الطبعة 3.

ل) المنشاوي، محمد وآخرون (2001)، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة 1.

م) محمد العديلي، ناصر (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض.

ن) عبود نجم، نجم (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1.

هـ) كنعان، نواف (2006)، القيادة الإدارية، الأردن، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1.

و) حماد، إياد (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد -

ي) بن سعيد القحطاني سالم(2001)، التقارير العلمية عرض كتاب القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القياس العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23.

أ) عادل حامد، سهير-محمد، شفاء-حسون، علي(2010)، النكاه الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، العراق، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83.

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

تت) جليح، الصالح(2005-2006)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .

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

جج) عايد أبو الهدف، سامي(2011)، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

حح) خميس أبو ندا، سامية(2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

خخ) بنت شفيق بن صالح الشلهوب، شروق(2011)، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية إدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

دد) بن محمد الربيعة، صالح(2010)، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

ذذ) عبد الله عبده محمد الفهيدى، 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

رر) بن عبدالله بن علي الغامدي، عبد المحسن (2011)، 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.

زز) إبراهيم خليل عطوي، محمد (2010)، 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.

سس) بزيح حامد بن تولى العامدي، محمد (2006)، 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.

شش) الغامدي- بن محمد، سعيد (2001)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها، رسالة دكتوراه غير منشورة في جامعة أم القرى، مكة المكرمة. صص) الخشالي- جاد الله، شاكرا (2003)، أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2.

ضض) السبعي، عبید (2009)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

طط) التميمي، هاشم (2005)، دور القيادة الإدارية في اعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية على بعض المنظمات العامة في دولة الامارات المتحدة، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ،مصر.

ظ (ظ) بن قبان الفطيع، حمد(2013)، علاقة تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.

عع) زياني، إيمان(2013)، تأثير القيادة التحولية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- A) Carol Homon et al m (2004). management et l'équipe comessile, dymode.
- B) Gérard Ouimet(2010) , Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, PTO – vol 18 – n°3 Montréal.
- C) Goliath Mungonge(2007) ***Acase study of strategic leadership in the creation and development of aprivatelyowned*** news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university.
- D) Husein Azab(2009), ***The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan:Employees'Perspectives***, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No 2.
- E) Jim Coshin&othersGuidlensformaticmal leadership(2002) ***A Briefoverview&Guidlenes*** for implementation, [http://www.Mun.ca/educ/edus/ed4361/virtuedacademy\\_campus/a/leader.html](http://www.Mun.ca/educ/edus/ed4361/virtuedacademy_campus/a/leader.html)
- F) Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), “***Corporate Culture and Performance***“, the Free Press, New York
- G) Kotter,John (1999): ***Leading Change***. Harvard Business, USA

- H) ). Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): ***Transformational leadership:***  
How principle can help reform school cultures speeches /meeting  
Papers, ERIVC ED323622
- I) Leithwood, K. and Others (1992): ***Transformational Leadership  
and School Restructuring*** .Paper Presented at the International  
Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C
- J) Lucy boyer /NOE/(2003) ***equilibre. organisation meteorise et  
application editions d'organisation*** .paris
- K) Yves Eredericilian (2005), ***organisation theories et pratique  
Dunod***, Paris, 3ed.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
السنة الثالثة ليسانس، قسم علم النفس  
تخصص علم النفس عمل و تنظيم



### استمارة البحث

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس عمل و تنظيم بعنوان القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسة صناعة المطاحن "صابادو" -بسكرة -.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة التحويلية، ونظراً لأهمية رأيكم وضرورة الأخذ به في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، إذ أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم .

### ملاحظة:

جميع إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة :  
حنان مزردى

من إعداد الطالبات:  
■ العقبى أمينة

الموسم الجامعي: 2017 / 2018

## البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب .

1- الجنس:- ذكر  - أنثى

2- العمر:- أقل من 30 سنة  - من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة  - من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: - ثانوي فأقل  - تقني سامي

- ليسانس  - مهندس

- شهادة دراسات عليا  - ماجستير   
متخصصة (PGS)

- دكتوراه

4- مجال الوظيفة الحالية:- أعمال فنية  - أعمال إدارية

- أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات  - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

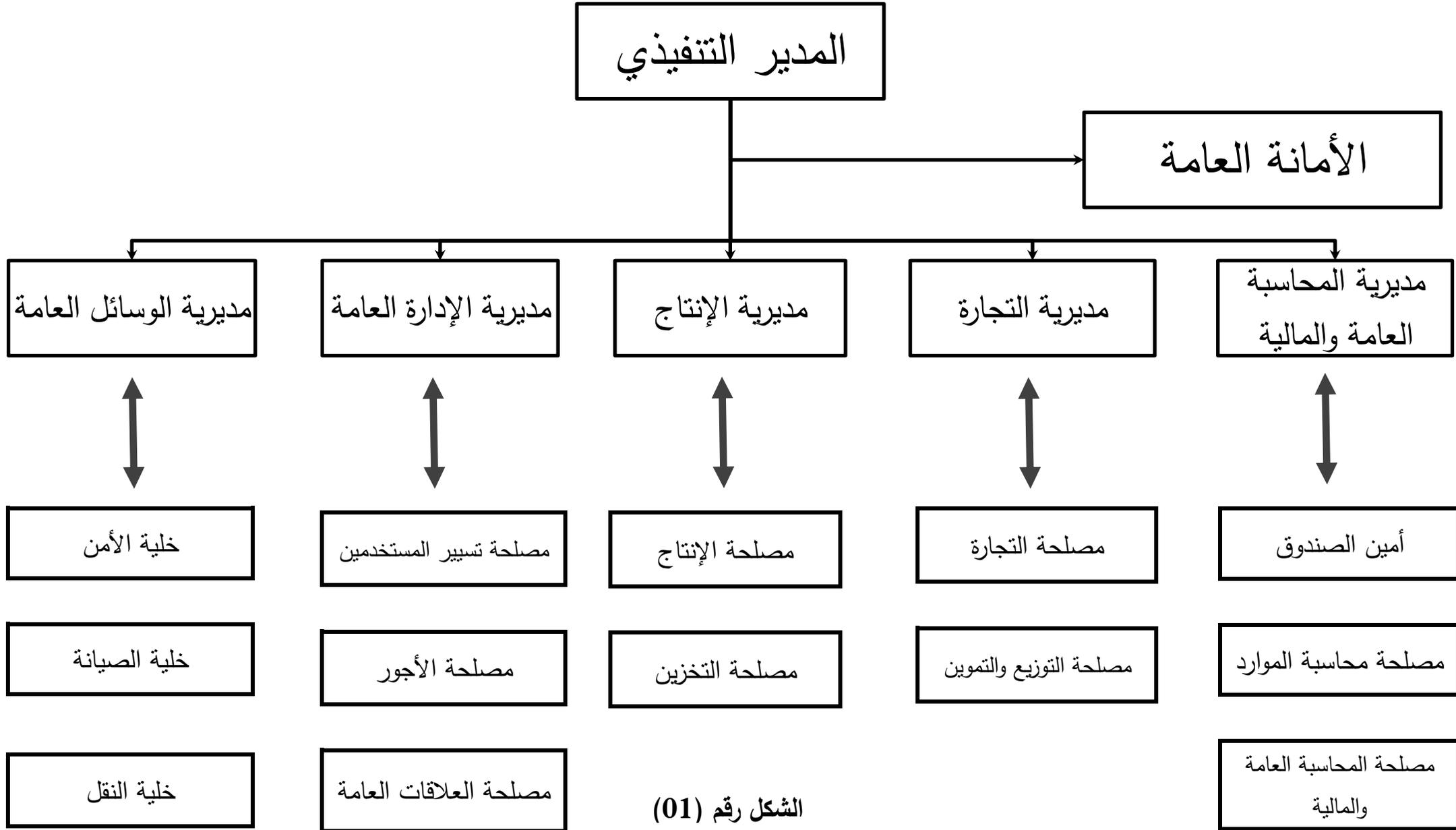
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  - من 15 سنة فأكثر

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التأثير المثالي	01	يحظى المدير باحترام الجميع					
	02	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه					
	03	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة					
	04	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء					
	05	يمتلك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة					
	06	يوفر المدير مناخاً يشعر العاملون بالارتياح في عملهم					
ثانياً: التحفيز الإلهامي	07	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين					
	08	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها					
	09	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله					
	10	يشعر المدير بأهمية العمل الذي					

					تقوم به		
					يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	11	
					يعمل المدير بحماس	12	
					يقترح المدير طرق جديدة لانجاز المهام	13	ثالثا: الاستشارة الفكرية
					يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل	14	
					يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار	15	
					يتبادل المدير مع العاملين الأفكار	16	
					يشجع المدير العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	17	
					يساعد المدير العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة	18	

					يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه	19	رابعاً: الاعتبار الفردى
					يغرس المدير الثقة لدى العاملين	20	
					يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه	21	
					يحترم المدير قناعاتك و قناعات العاملين	22	
					يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب	23	
					يتفهم المدير أحاسيس العاملين	24	
					يلتزم المدير بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	25	

# الهيكل التنظيمي لمؤسسة صابادور (بسكرة)



الشكل رقم (01)

المصدر: مديرية الإدارة العامة