



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي مهيدي - أم البواقي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع:

## فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - المؤسسة الهينائية لسكيدة (EPS) نهودجا -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال.

إشراف:  
أ.د. جبار بوكثير

إعداد الطالبة:  
حميدة زرقوط

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. زبير عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ.د. جبار بوكثير	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
د. صراح بن لحرش	أستاذ محاضر - أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
أ.د. منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سوق أهراس	عضوا مناقشا
أ.د. آيات الله مولحسان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
د. مراد خروبي	أستاذ محاضر - أ	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



# إِهْتِكَاءٌ

أَهْدِي نَمَّةَ هُنْدِي الْعِلْمِي  
إِلَى مَنْ كَانَ لَهَا الْفَضْلُ بَعْدَ رَبِّنَا فِي تَنْوِيرِ  
دُنْيِي لِحُبِّ الْعِلْمِ وَالْإِهْتِكَاءِ مِنْهُ الصِّغَرِ  
إِلَى وَالِدَتِي الْغَالِيَةِ وَوَالِدِي الْعَزِيزِ  
أَطَالَ اللَّهُ فِي عُمُرِهِمَا.

# شكركم وتقدير

بتوفيق من الله وحده لا شريك له، تم إنجاز هذه الأطروحة وتقديمها  
في صورتها النهائية، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك  
وعظيم سلطانك يا ذا الجلال والإكرام  
وصل اللهم وسلم وبارك على الحبيب المصطفى الأمين  
محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين.  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى البروفيسور جبار بوكثير على دعمه العلمي والمعرفي المميز،  
طيلة سنوات تأطيره وإشرافه، وله مني كل الاحترام والتقدير.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الأطروحة  
وجزيل الشكر والعرفان أيضا إلى الدكتور محمد الشجادة  
والسيدة نسيمه مرابط والسيدة ياسمين بوكري  
وكل الإطارات الساميين بالمؤسسة المينائية على تعاونهم  
في إثراء الجانب التطبيقي للأطروحة.



فہرہء الجرد  
واللائسہاں والملاحی



## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العاملين بالمؤسسة حسب الفئات السوسيو- مهنية	120
02	توزيع عدد الاستبانات المعتمدة لتحليل استجابات أفراد العينة	125
03	توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور الاستبيان.	127
04	معامل الارتباط بين درجة كل بعد ومحور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها	128
05	معاملات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان.	129
06	معاملات صدق المحك لأبعاد ومحاور الاستبيان.	130
07	نتائج اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي	131
08	درجة الموافقة حسب درجات مقياس ليكرت.	132
09	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها	133
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	135
11	توزيع أفراد العينة حسب العمر	136
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	137
13	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	138
14	تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية	139
15	نتائج اختبار (T-Test) لمحور سلوكيات القيادة التحويلية	141
16	نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك التأثير المثالي	142
17	نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك الاعتبار الفردي.	145
18	نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك التحفيز الفكري.	147
19	نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك الدافع الملهم.	149
20	تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين	151
21	نتائج اختبار (T-Test) لمحور الأداء الوظيفي	153
23	معامل الارتباط بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي	156
24	معامل الارتباط بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي	157
25	معامل الارتباط بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي	158

159	علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة والأداء الوظيفي	26
160	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى	27
161	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي	28
162	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية	29
162	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي	30
164	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة	31
164	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التحفيز الفكري على الأداء الوظيفي	32
166	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة	33
166	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الدافع الملهم على الأداء الوظيفي	34
168	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط	35
168	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (كوحدة واحدة) على تحسين الأداء الوظيفي	36
171	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.	37
174	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر.	38
175	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	39
176	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الأقدمية.	40
177	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.	41
178	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية	42

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ث
02	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية.	38
03	نموذج القيادة التحويلية لدى BASS وعلاقته بالأداء	106
04	موقع الميناء القديم والحديد بالمؤسسة المينائية	114
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة	118
06	التوزيع السوسيو- مهني للعاملين بالمؤسسة المينائية	120
07	نموذج الدراسة الزاهنة	123
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	124
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	135
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	136
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	137
12	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	138
13	متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية	140
14	متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات سلوك التأثير المثالي.	143
15	متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات الاعتبار الفردي	146
16	متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات سلوك التحفيز الفكري.	148
17	متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات سلوك الدافع الملهم.	150
18	متوسطي استجابات الذكور والإناث حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية	173

## فهرس الملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	المهام والأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة المينائية سكيكدة	213
02	استبيان الدراسة	214
03	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	218
04	معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان	219
05	نتائج اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)،	222
06	قيم التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة	223
07	نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة،	224
08	نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي	225
09	نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي	225
10	نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي	226
11	نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي	226
12	نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	227
13	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي	228
14	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي	229
15	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التحفيز الفكري على الأداء الوظيفي	230
16	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الدافع الملهم على الأداء الوظيفي	231
17	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي	232
18	تأج (T -Test) لاختبار دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.	233
19	تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.	235



# فہرہء انجمن



العنوان	الصفحة
الآية الكريمة.....	
إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
فهرس الجداول والأشكال والملاحق	ص V
فهرس المحتويات.....	ص X
مقدمة عامة.....	ص أ

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التحويلية

تمهيد.....	ص 02
------------	------

### المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

المطلب الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية.....	ص 02
المطلب الثاني: نشأة وتطور نظرية القيادة التحويلية.....	ص 10
المطلب الثالث: مفهوم القيادة التحويلية.....	ص 14
المطلب الرابع: أهمية وأهداف القيادة التحويلية.....	ص 19

### المبحث الثاني: مقومات القيادة التحويلية

المطلب الأول: سمات وخصائص القيادة التحويلية.....	ص 24
المطلب الثاني: أسس ومبادئ القيادة التحويلية.....	ص 27
المطلب الثالث: مجالات ممارسة القيادة التحويلية.....	ص 31
المطلب الرابع: أخلاقيات القيادة التحويلية.....	ص 35

### المبحث الثالث: أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية

المطلب الأول: سلوك التأثير المثالي.....	ص 39
المطلب الثاني: سلوك الاعتبار الفردي.....	ص 42

- المطلب الثالث: سلوك التحفيز الفكري ..... ص 43  
 المطلب الرابع: سلوك الدافع الملهم ..... ص 44

### المبحث الرابع: تحديات ومتطلبات نجاح القيادة التحويلية

- المطلب الأول: وظائف ومهام القيادة التحويلية ..... ص 46  
 المطلب الثاني: مهارات القيادة التحويلية ..... ص 50  
 المطلب الثالث: متطلبات تعزيز القيادة التحويلية ..... ص 53  
 المطلب الرابع: تحديات القيادة التحويلية وأوجه القصور فيها ..... ص 56  
 خلاصة الفصل الأول ..... ص 619

### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وسبل تحسينه

- تمهيد ..... ص 63

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ..... ص 64  
 المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي ..... ص 67  
 المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ..... ص 69  
 المطلب الرابع: مداخل الأداء الوظيفي ..... ص 72

### المبحث الثاني: مقومات الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي ..... ص 73  
 المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ..... ص 76  
 المطلب الثالث: معدلات الأداء الوظيفي ..... ص 79  
 المطلب الرابع: معايير الأداء الوظيفي ..... ص 82

### المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: ماهية عملية تقييم الأداء الوظيفي ..... ص 86  
 المطلب الثاني: مبادئ ومعايير تقييم الأداء الوظيفي ..... ص 89

- المطلب الثالث: مداخل تقييم الأداء الوظيفي وعراقيل نجاحه ..... ص 90  
المطلب الرابع: أساليب تعزيز فاعلية تقييم الأداء الوظيفي ..... ص 93

### المبحث الرابع: مهارات تحسين الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي ..... ص 96  
المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء الوظيفي ..... ص 98  
المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي ..... ص 100  
المطلب الرابع: تأثير السلوك القيادي التحويلي على الأداء الوظيفي ..... ص 104  
خلاصة الفصل الثاني ..... ص 111

## الفصل الثالث: واقع القيادة التحويلية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

- تمهيد ..... ص 113

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

- المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة المينائية بسكيكدة ..... ص 114  
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية ..... ص 115  
المطلب الثالث: طبيعة نشاط ومهام المؤسسة المينائية ..... ص 116  
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية ..... ص 117  
المطلب الخامس: توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ..... ص 120

### المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

- المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة ..... ص 121  
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ..... ص 123  
المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها ..... ص 125  
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية ..... ص 132  
المطلب الخامس: وصف خصائص عينة الدراسة ..... ص 134

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

139 ص	.....المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
151 ص	.....المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
154 ص	.....المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
160 ص	.....المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
171 ص	.....المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

## المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

181 ص	.....المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
184 ص	.....المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
186 ص	.....المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
188 ص	.....المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
191 ص	.....المطلب الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة
196 ص	.....خلاصة الفصل الثالث
198 ص	.....الخاتمة
202 ص	.....المراجع
213 ص	.....الملاحق
236 ص	.....الملخص



مِقْلُ مِثْرٍ



إنّ ما تشهده الشركات الكبرى؛ ومنظمات الأعمال العملاقة في الدول المتقدمة، أو دول الخليج العربي اليوم، من تطور مذهل في كافة الأصعدة والمجالات لاسيما الاقتصادية منها، ليس وليد الصدفة، وإنما نتيجة قيادة محكمة واعية؛ وهادفة نحو تحقيق التميّز والريادة في مجال عملها؛ وهذا راجع لاستغلالها الرّشيد لجملة من الأسباب أو المحددات؛ التي ساهمت في نجاحها وارتقائها إلى مستويات أعلى من الأداء والتميّز التنظيمي الفعّال، ولعل أبرزها؛ قدرتها على **تأهيل قادة**، قادرين على تحقيق رسالتها التنموية ورؤيتها الاستراتيجية، من خلال بث روح الإبداع والابتكار لدى العاملين لديها؛ والإسهام في إعداد جيل من **القادة المتميّزين**، الذين يملكون القدرة على التحفيز واستثارة أفكار العاملين، وتحدي المشكلات بأفكار إبداعية جديدة، وبحلول مبتكرة.

بيد أنّه، وفي ظلّ التحولات والتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة، وأمام اكتساح العولمة لأكبر متطلبات الحياة، وما صاحبها من تطور تكنولوجي سريع، وانفجار هائل لثورة المعلومات، والاتصالات، والتقدم الرقمي والمعرفي المذهل، فضلا عن اشتداد حدة المنافسة، فقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية، لاسيما بالوطن العربي بما فيها الجزائر، أمام تحديات كبيرة ومعقدة، ساهمت بطريقة أو بأخرى في تفاقم الضغوطات أمام قياداتها لإعادة أو تغيير استراتيجياتها، التي أصبحت غير قادرة على مسايرة هذه التحولات في ظل فلسفة أنماط القيادة التقليدية السائدة، الأمر الذي تطلب ضرورة البحث عن النمط القيادي المناسب لمواكبة هذه التحديات.

وحيث أنّ القيادة الإدارية الناجحة تُعد من أهم مرتكزات ريادة المؤسسات الاقتصادية، التي تسعى جاهدة لتحسين ورفع مستوى أداء مواردها البشرية، بحكم أنّ تحسين الأداء الوظيفي يُعد أحد المهام الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، بما فيها الدور القيادي الفعّال للقادة الإداريين في تجسيد ذلك على أرض الواقع، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى قادة إداريين ذوي مهارات عالية وقدرات مميّزة، تساهم مساهمة إيجابية في تحسين وتطوير أداء العاملين، والذي بدوره ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة، وتعد القيادة التحويلية من أهم المداخل الحديثة للقيادة الإدارية المناسبة لتحقيق ذلك، فعملية تطوير مهارات العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين على مدار الخمسة وثلاثين سنة الماضية،

نظرا لدورها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة طموحة تسعى للتغيير الفعال، وإرساء قواعد التميز والريادة في ظل بيئة الأعمال المضطربة.

### أولا: إشكالية الدراسة

يُعد تحسين الأداء الوظيفي عصب التطوير الإداري، والمكون الرئيسي للعملية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، وعلى الرغم من وجود عوامل ومتغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة الاقتصادية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بها، إلا أنّ المتبع لأدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، سيدرك الدور الفعال التي تلعبه أنماط القيادة الإدارية في خلق وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لاستثارة سلوكيات العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما النمط القيادي التحويلي، والذي يعد من أكثر الأنماط والنظريات القيادية نجاعة في مواجهة التحديات والتطورات السريعة التي تشهدها الساحة الاقتصادية، من خلال التأثير في سلوكيات العاملين، وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات، وتحقيق الأهداف المنشودة بأداء جيد وفعال.

إنّ ما يميّز القيادة التحويلية عن باقي النماذج القيادية السابقة، هو الرؤية الواضحة والاستراتيجيات المحققة لها في ظل ممارسة القادة الإداريين بالمؤسسة، لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الرئيسية الأربعة ممثلة في: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والتي يعود الفضل في صياغتها، وتعزيز تطبيقاتها سواء ميدانيا، أو على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة الإداريين، من قطاعات ومؤسسات مختلفة في جميع المجالات عبر العالم، إلى العالم الأمريكي (Bernard M. Bass, 1985)، والذي يعد الأب الروحي لنظرية القيادة التحويلية، فضلا عن إسهامات العديد من المنظرين والمختصين في تطوير هذه النظرية، ودراسة تأثيراتها على العديد من المتغيرات التنظيمية كالأداء الوظيفي، الإبداع الإداري، التميز التنظيمي وإدارة التغيير وغيرها.

ولتنقي مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي على أرض الواقع، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية على أحد أهم المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، والتي تحتل مكانة سوقية هامة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، ألا وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة (EPS)، باعتبارها أرضية خصبة لإسقاط أبعاد الدراسة الزاهنة، ممثلة في سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار

الفردية، التحفيز الفكري، الدافع الملهم)، والأداء الوظيفي، وذلك من منظور قاداتها وصناع القرار فيها، نظرا للدور الفعّال الذي تلعبه هذه الفئة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسككدة؟

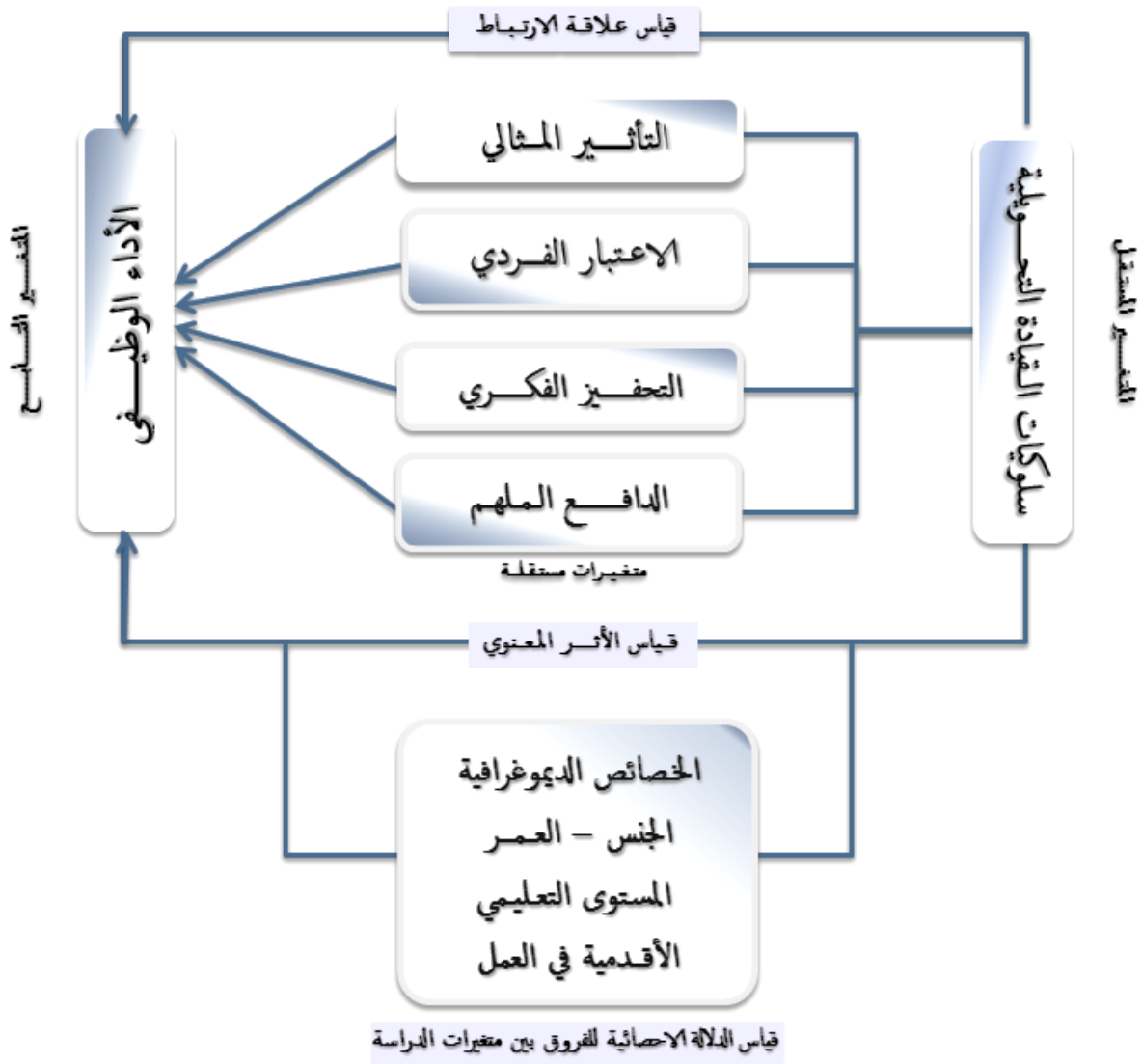
وقد انبثقت تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من **التساؤلات الفرعية**، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. ما درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة الإداريين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
5. هل تختلف إجابات وتصورات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، والتساؤلات البحثية المطروحة؛ فقد تمت صياغة فرضيات الدراسة بناءً على معالم المشكلة الموضحة في المخطط أو النموذج الافتراضي التالي، والذي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة ممثلة في: سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم)؛ والأداء الوظيفي، من منظور القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات؛ على افتراض أنّ علاقة الارتباط والتأثير هي باتجاه واحد، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01) التالي:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



## المصدر: إعداد الباحثة

استناداً إلى معالم المشكلة البحثية الموضحة في النموذج الافتراضي أعلاه، فقد تمت صياغة فرضيات الدراسة التّاهنة على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى مقبول لأداء المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة الإداريين.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وتندرج تحت هذه الفرضية؛ مجموعة من الفرضيات الفرعية المساعدة التالية:
- 1.3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- 2.3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.
- 3.3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي.
- 4.3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية المساعدة التالية:
- 1.4. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التأثير المثالي على تحسين الأداء الوظيفي.
- 2.4. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك الاعتبار الفردي على تحسين الأداء الوظيفي.
- 3.4. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التحفيز الفكري على تحسين الأداء الوظيفي.
- 4.4. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك الدافع الملهم على تحسين الأداء الوظيفي.
5. الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية). وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:
- 1.5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).
- 2.5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة، والمتمثلة في سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، باعتبارهما من أهم المتغيرات التنظيمية استجابة للتحويلات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، كما تعتبر هذه الدراسة امتداداً للأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، سواء العربية منها أو الأجنبية، نظراً لأهمية الأسلوب القيادي التحويلي في إدارة الأعمال الناجحة لأي مؤسسة، تطمح للارتقاء بمستوى أدائها نحو الأفضل. وعموماً تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

### 1. الأهمية العلمية

- تبحث الدراسة الحالية في موضوع لقي ومازال يلقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين في مجال القيادة الإدارية، وإدارة الموارد البشرية في سبل تطويرها وتحسين أدائها، وتتجسد أهميتها من الناحية العلمية والأكاديمية؛ في بناء إطار فكري معرفي لموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، فضلاً عن تركيزها على دور سلوكيات القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، بعيداً عن أسلوب الإذعان الروتيني للتوجيهات والأوامر، والحث على العمل أكثر من المتوقع؛
- إثراء المكتبة العربية لاسيما الجزائرية منها بهذا النوع من الدراسات، التي تربط بين النمط القيادي التحويلي والأداء الوظيفي كأسلوب جديد فعال، لإحداث تغييرات إيجابية في أي المؤسسة تسعى لتحقيق الريادة في مجال نشاطها، وقد تكون هذه الدراسة مرجعاً مدعماً للأكاديميين والباحثين كدراسة سابقة، تنطلق منها عدة أبحاث لدراسة جوانب أخرى، متعلقة بالقيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في بيئات ديناميكية مختلفة، أو مع متغيرات أخرى ذات الصلة.

### 2. الأهمية العملية (التطبيقية)

- تأمل الباحثة أن تساعد نتائج هذه الدراسة؛ صناع القرار بالمؤسسة المينائية بسكيدة (EPS) على تطوير أنماطهم القيادية، وتصميم برامج تدريبية تتوافق مع متطلبات ومبادئ القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى جدارتهم القيادية، وتعزز من متطلبات الأداء الوظيفي المتميز.
- تأمل الباحثة أن توفر نتائج هذه الدراسة قاعدة معلومات لإدارة المؤسسة، تكون لها بمثابة التغذية الراجعة عن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بها.

- أهمية نتائج علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي)، التي تسمح بتوضيح وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، والأقوى ارتباطاً أو حتى الأضعف ارتباطاً، بما يسمح لصناع القرار بالمؤسسة محل الدراسة، بتحديد الأبعاد التي يتوجب تعزيزها أكثر على أرض الواقع.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الزاهنة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى فعالية سلوكيات القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي؛ سواءً من الناحية النظرية أو التطبيقية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية ذات الصلة، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. تقديم تصور نظري حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بما يسهم في إثراء المكتبة الجزائرية والعربية على حد سواء.
2. تشخيص الواقع العملي حول مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.
3. تشخيص مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من منظور القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
5. الوقوف على أثر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
6. معرفة مدى اختلاف استجابات القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة حول متغيرات الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية.
7. تقديم توصيات إلى صناع القرار بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بما يسهم في تطويرها وتنميتها وتحسين خدماتها، وضمان تميزها في الحقل الاقتصادي.

## خامسا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على **المنهج الوصفي**؛ والذي يصف الأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة الزاهنة؛ والتعبير عنها كيا وكيفيا، حيث تم إجراء مسح مكثبي (المدخل الوثائقي) على الأدبيات المنشورة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؛ سواء العربية منها والأجنبية، من خلال استقراء عدد من الكتب؛ والأطروحات الجامعية؛ والمقالات والبحوث المنشورة في الملتقيات الوطنية أو الدولية، بغية تكوين الخلفية النظرية للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ناهيك عن استفادة الباحثة من نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة بغية وضع تصور إمبريقي مسبق حول الموضوع، كما تم إجراء مسح ميداني لاستقصاء توجهات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية لسكيدة ( أسلوب دراسة حالة)، حول الأبعاد التي تضمنتها أداة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، بغية جمع وعرض البيانات التي اشتملت على متغير سلوكيات القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، ومتغير الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، ومن ثم تحليلها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V(20).

## سادسا: حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة الزاهنة على أربعة جوانب رئيسية ألا وهي:

- 1. الحدود الموضوعية:** وتمثلت في تحديد متغيرات الدراسة ألا وهي: **المتغير المستقل** والمتمثل في **سلوكيات القيادة التحويلية** بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم)، و**المتغير التابع** والمتمثل في **الأداء الوظيفي**، مع تسليط الضوء على طبيعة علاقة الارتباط وأثر كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وكذا اختبار دلالة الفروق في إجابات وتصورات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الديموغرافية.
- 2. الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيدة / الجزائر، بغية إسقاط الأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة على أرض الواقع، للوقوف على مدى فعالية سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ممن هم بدرجة (مدير، رئيس قسم، ورئيس مصلحة)، ويرجع ذلك لطبيعة موضوع الدراسة، حيث اقتضت الدراسة الزاهنة على صناع القرار بالمؤسسة ممن يشغلون المناصب العليا، والوظائف الإشرافية، والذين بلغ عددهم 122 إطار ساهموا في ذلك.
4. الحدود الزمنية: استغرقت الفترة الزمنية لإعداد هذه الدراسة من 2016 إلى 2021، وقد امتدت الدراسة الميدانية من أكتوبر 2019 إلى غاية سبتمبر 2020، أين تم إجراء بعض المقابلات مع بعض المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح لتحديد الخلفية الامبريقية للدراسة، ومن ثمّ توزيع الاستبيانات - باعتبارها الأداة المعتمدة لجمع البيانات- على عينة الدراسة بغية تحليلها، والتي استغرقت فترة استرجاعها مدة معتبرة؛ بسبب تزامن فترة التوزيع والاسترجاع مع تداعيات أزمة كورونا، والتزام المؤسسة المينائية بسكيكدة أنداك بتطبيق البروتوكول الصحي، وعدم استقبالها للمتريصين بسبب تفشي الوباء في أوساط العاملين لديها.

### سابعا: التعريفات الإجرائية

- 1- الفعالية: (Effectiveness): وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 2 - القيادة التحويلية (Transformational leadership)، وهي تمثل المتغير المستقل للدراسة، وقد عرّفها (Bernard M. Bass, 1985) بأنها نوع من أنواع القيادة؛ التي تعطي نتائجاً في الأداء تفوق التوقعات، ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة.<sup>1</sup>
- واستناداً إلى هذا التعريف، فقد عرفت القيادة التحويلية إجرائياً؛ بأنها تلك العملية التي تدخل القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة ممن هم بدرجة ( مدير، رئيس قسم ورئيس مصلحة) في علاقة تفاعلية مع مرؤوسيه، من خلال التأثير في سلوكياتهم، والاهتمام باحتياجاتهم، والعمل على تطويرهم، واستثارة أفكارهم، وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، والسعي لخلق جو تنافسي بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رؤية ورسالة المؤسسة، وتقوم القيادة التحويلية عموماً على أربعة أبعاد سلوكية أساسية هي:

<sup>1</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, Free Press, 1985, p 17

## 1.2. التأثير المثالي (Idealized Influence):

يشير سلوك التأثير المثالي إلى امتلاك القادة لرؤية المؤسسة، والإحساس القوي برسالتها، والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بها في نفوس أتباعهم من العاملين، ما يجعل منهم مَحَطَّ إعجاب واحترام أتباعهم.

## 2.2. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

هو ذلك السلوك الذي يولي القادة من خلاله اهتماماً خاصاً بحاجات أتباعهم من العاملين، فيعملون كمدرّبين وناصحين وموجهين لهم، ويراعون الفوارق الفردية فيما بينهم، ويقوم القادة وفق هذا السلوك بتفويض المهام كوسيلة للارتقاء بمستوى أدائهم.

## 3.2. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

هو ذلك السلوك الذي يستثير من خلاله القادة جهود أتباعهم من العاملين، وذلك من خلال طرح الأفكار الجديدة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

## 4.2. الدافع الملهم (Inspirational Motivation):

وهو ذلك السلوك الذي يبديه القادة لدفع أتباعهم للعمل؛ والتركيز على التحدي وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم، وتعزيز روح الفريق لديهم، ومشاركتهم في بناء الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة والالتزام بها.

## 3- الأداء الوظيفي (Job Performance):

وهو يمثل المتغير التابع للدراسة، وقد عرّفه كل من (Motowidlo, S, Borman, W, & Schmidt, N, 1997)؛ بأنه القيمة الإجمالية المتوقعة من سلوكيات العاملين التي يتم تنفيذها على مدار فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

أمّا إجرائياً فقد تم تعريف الأداء الوظيفي بأنه محصلة الجهود المبذولة، والإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة؛ على أن تدعّم وتعزّز هذه السلوكيات من قبل القادة وصناع القرار بجملة من الوسائل، بما يضمن الاستجابة الفورية لمتطلبات نجاحها بكفاءة وفعالية.

## 5- المتغيرات الوسيطة: (الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة)، باعتبارها أحد العوامل الوسيطة

التي استخدمت في الدراسة الراهنة، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل.

<sup>1</sup> Motowidlo, S, Borman, W, & Schmidt, N., A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 1997, p10 .

## ثامنا: الدراسات السابقة

تقوم فكرة مراجعة الدراسات البحثية السابقة؛ على أساس أنّ المعرفة عملية تراكمية، وتكمن أهمية هذه الدراسات في كونها تساعد الباحث في بلورة المشكلة البحثية، وتحديد أبعادها، أي أنّها تعطي خلفية أو تصور مسبق حول موضوع الدراسة المراد طرحه، وذلك من خلال الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة؛ في مجال بناء فرضيات الدراسة، اعتماداً على النتائج التي توصل إليها الآخرون، وأيضاً في مجال استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

وبما أنّ موضوع الدراسة الزاهنة يتناول فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، لذا فإنّ الإلمام بجوانبه النظرية والتطبيقية، يُعدّ أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف الدراسة المنشودة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى أحد أو كل جوانبه؛ سواء العربية منها أو الأجنبية مع مراعاة الباحثة ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

### 1. الدراسات العربية

#### 1.1. الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية.

1.1.1. دراسة (إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، 2015)، بعنوان: درجة

ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تطبيق أداة القياس (الاستبانة)، وقد اشتملت الأداة على 28 فقرة. وتكونت عينة الدراسة من 120 مدير، منهم (70) مديراً، و (50) مديرةً، كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم للقيادة التحويلية، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 10، جوان 2013.

**1.1.2. دراسة (صورية بوطرفة، 2016)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير**

**التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، واعتمدت الباحثة نموذجاً افتراضياً تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، حيث قامت باختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر)، وعينة دراسة بحجم 668 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة مكونة من (37) فقرة، وزعت على (09) مجالات لتشمل: (إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، والتغيير الثقافي). كما قامت الباحثة بتحميل استجابات فقرات العينة باستخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS(v.22)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، وجود تأثير للقيادة التحويلية على جميع أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي بالمؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نפטال)، عند مستوى الدلالة (0.05)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد لعينة تعزى للبيانات العامة (الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، التدريب) عند مستوى الدلالة (0.05).

**1.1.3. دراسة (حياة طهوارى، 2017)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة**

**الشاملة في قطاع التعليم العالي- دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في الجزائر. ولتحقيق ذلك، فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي،

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة / الجزائر، 2015-2016.

<sup>2</sup> حياة طهوارى، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي- دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية / الجزائر، 2017.

وقامت بتصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تحليل (299) استبيانا من بين (381) استبانة موزعة على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية بمؤسسات التعليم العالي، تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS؛ وقد أسفرت الدراسة عن **مجموعة من النتائج** أهمها: اتفاق أفراد عينة الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية لبعدي الاهتمام بالأفراد والتحفيز الإلهامي، فيما كان لهم رأي محايد بخصوص التأثير الكاريزمي والتحفيز العقلي، وحسب توجهات أفراد عينة الدراسة لا يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي ينتمون إليها؛ كما أظهرت النتائج أيضا: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية** لمستوى ممارسة القيادة التحويلية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، فضلا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ولتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛ تعزى للمتغيرات الآتية: (سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، ونوع مؤسسة التعليم العالي التي ينتمون إليها).

#### 4.1.1.4 دراسة (محمود السيد إمام، 2019) بعنوان: القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان

##### الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، والأمان الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث على استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تحليل (364) استمارة من بين (415) استمارة موزعة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** أهمها: ارتفاع درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمدينة القاهرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.21) والانحراف المعياري (0.94)، وذلك نظراً لأهميتها في تحسين أداء العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتشجيعهم على حل المشكلات بطريقة إبداعية.. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة بين ممارسة المديرين لنمط

<sup>1</sup> محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس/ الجزائر، العدد الرابع، جوان 2019.

القيادة التحويلية، وبين شعور العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالأمان الوظيفي، فضلا عن وجود تأثير معنوي وإيجابي لنمط القيادة التحويلية على مستوى الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة بنسبة 0.56%.

### 5.1.1. دراسة ( أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، 2019)، بعنوان: واقع القيادة التحويلية

وسلوك المواطنة التنظيمية داخل عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ داخل عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومدى تأثير نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية)، في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل تلك الفنادق، ولتحقيق ذلك؛ تم تصميم استمارة استقصاء، وزعت على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية. وبعد تحليلها إحصائياً توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الفنادق، لنمط القيادة التحويلية بأبعاده وعناصره المختلفة جاء بدرجة مرتفعة، كما حظيت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة بمستوى عالٍ من الممارسة، فضلا عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية بجميع أبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة، في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان أكثرها تأثيراً بعد التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية على التوالي.

### 6.1.1. دراسة (فاطمة سعد علي وآخرون، 2020)، بعنوان: السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، في ضوء بعض المتغيرات المتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص)، وتكون مجتمع الدراسة من 151 عضو هيئة التدريس

<sup>1</sup> أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، واقع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (المجلد 17، العدد 1، 2019).

<sup>2</sup> فاطمة سعد علي، نجاة عبد القادر عبد الله، صالح عبد السلام حمد العالم، السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، المجلة الليبية العالمية، العدد 49، أكتوبر 2020.

بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي والواقعة في مدينة (بنغازي وقيمينس والمرج)، وجمع بيانات الدراسة أستخدم استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، وتحليل بيانات الدراسة؛ استخدمت الباحثة بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الدراسة، والمتثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتخصص).

## 2.1. الدراسات المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي.

2.1.1. دراسة (نبيل أمين خليف، 2007)، بعنوان: نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي

### مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد شملت عينة الدراسة جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ومديراتها والمقدر عددهم بـ 118 فرد، في كل من منطقة أبو ظبي، ومنطقة العين، ومنطقة الشارقة التعليمية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحث ببناء أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات تكونت من 57 فقرة موزعة على خمسة مجالات تشكل المهام الوظيفية لأفراد العينة، وبعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أنّ معلمو مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات يمارسون مهامهم الوظيفية بدرجة منخفضة من وجهة نظر مديريهم، كما خلصت الدراسة إلى تحديد قائمة بمعايير الأداء الوظيفي لعينة الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة مكونة من 37 معياراً وظيفياً، فضلاً عن تحديد قائمة بمعايير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات التربوية مكونة من 59 معياراً وظيفياً، موزعة على المجالات التالية: مجال التخطيط، المجال المعرفي، المجال المهني، المجال الشخصي ومجال التنمية المهنية.

<sup>1</sup> نبيل أمين خليف، نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

## 2.2.1. دراسة (شيماء صلاح حسين العبيدي، 2013)، بعنوان: تقويم الأداء الوظيفي لعضو هيئة

التدريس من وجهة نظر طلبتهم.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، والكشف عن الفروق الاحصائية تبعا للجنس (ذكور، إناث)، والتخصص (إنساني، علمي)، وتكونت عينة الدراسة من (400) طالب وطالبة من المرحلتين (الثالث والرابع) من كليات جامعة بغداد، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراءات هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: مهارة التدريس، الشخصية، أساليب التقويم مع تحديد خمسة بدائل للإجابة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعا للجنس (ذكور، إناث)، بينما تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعا للتخصصات (الإنسانية، العلمية).

## 3.2.1. دراسة (سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طنناش، 2017)، بعنوان: واقع الأداء الوظيفي

للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج المسحي، كما قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من 75 فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثمّ، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 200 قائد أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة؛ أنّ درجة تقدير واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية؛ تعزى للمسمى الوظيفي على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

<sup>1</sup> شيماء صلاح حسين العبيدي، تقويم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم، مجلة الأستاذ المجلد 01، العدد 206، 2013.

<sup>2</sup> سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طنناش، واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية. المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثاني، العدد الأول، 2017.

#### 2.1.4. دراسة (حسام سعد سليم، 2017)، بعنوان: آليات تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت

##### الخدمية - دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة الآليات التي يمكنها تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية، ولهذا الغرض؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث قام بتوزيع 150 استبانة على الموظفين، تم استرداد 130 استبانة، أي بنسبة 86%، وقد أجرى الباحث عدداً من الاختبارات الاحصائية للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وكذا التوزيع الطبيعي للبيانات الواردة بها، كما أجرى اختبار تحليل الانحدار المتدرج لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أنّ بعض آليات الأداء المادية تؤثر على رفع مستوى أداء الموظفين دون آليات أخرى، ورغم التأثير الإيجابي لآليات الأداء المعنوية ونظام الترقيات على رفع مستوى الأداء الوظيفي؛ إلا أنّه لا يتم استخدامها وتفعيلها بكفاءة في نظام آليات الأداء المتبع بالجامعات، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً؛ أنّ بيئة العمل الجيدة تؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى أداء الموظفين، وأنّ مستوى رضاهم عن النظام المتبع يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي.

#### 2.1.5. دراسة (عبد الواحد بن سعود سعيد الزهراني، 2017)، بعنوان: الأداء الوظيفي وعلاقته

##### بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وعلاقته بالتزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؛ والتي تعزى إلى متغيرات (الدرجة العلمية، والتكليف بأعمال إدارية بالإضافة للتدريس، والجنسية، والنوع، والتخصص، وسنوات الخبرة العملية بجامعة الباحة، والعمر، وموقع الكلية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لمناسبته طبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم (568) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (98) عضو هيئة تدريس ممثلين لمعظم كليات الجامعة، تم اختيارهم بطريقة

<sup>1</sup> حسام سعد سليم، آليات تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية- دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 16، العدد 02، 2017.

<sup>2</sup> عبد الواحد بن سعود سعيد الزهراني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017.

المعينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء **بدرجة كبيرة** بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وانحراف معياري قدره (0.88)، كما توصلت الدراسة أيضاً؛ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، والتي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي والتخصص، وموقع الكلية، وعدد سنوات العمل بجامعة الباحة، والجنسية، والعمر، والتكليف بعمل إداري)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؛ والتي تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة المساعدين، كما أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة ومستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.

## 2.1.6. دراسة (علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله، 2018)، بعنوان: أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي

في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي؛ من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير مالية، المتمثلة في التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي في وزارة العدل، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (506)، تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستعيد منها (442) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى **مجموعة من النتائج** كان من أهمها وجود **أثر إيجابي** ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي بأبعادها الثلاث (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل؛ **ووجود فروقات** ذات دلالة إحصائية تصورات أفراد العينة نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي.

<sup>1</sup>علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله، أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 02، العدد 06، 2018.

### 3.1. الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

3.1.1. دراسة (حسن يونس غرايبة، 2009)، بعنوان: درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك

القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوبين: الأول كمي باستخدام أداة السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، وأداة الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين، والثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من مديريات إربد الأولى والمفرق والرمثا، وقد أسفرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية كانت متوسطة، كما سجل أداء المشرفين التربويين درجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)؛ بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية؛ وبين أداء المشرفين التربويين لها، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي ولمكان العمل.

3.1.2. دراسة (صباح أحمد سليم ترعاني، 2010)، بعنوان: علاقة خصائص القيادة التحويلية

في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الطريقة العنقودية العشوائية في اختيار عينة من المعلمين قدرها (1008) معلم ومعلمة،

<sup>1</sup> حسن يونس غرايبة، درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.

<sup>2</sup> صباح أحمد سليم ترعاني، علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية، الأردن، 2010.

وعينة من المديرين بواقع (336) مديراً، وقامت الباحثة بتطوير ثلاث أدوات " استبانات"، الأولى لقياس درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية، والثانية لقياس درجة التزام معلمي المرحلة الثانوية بمهنتهم، والثالثة لقياس مستوى أدائهم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مختلف المجالات كانت **بدرجة متوسطة**، وتبين كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة التزام المعلمين المهني، كما تبين أيضاً وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية، وقد أسفرت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسطات درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية في الأردن باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل، والخبرة).

### 3.3.1.3 دراسة (صباح بنوناس، 2015)، بعنوان: تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد

البشرية (دراسة حالة : مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة (ADE).<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (63) عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة (ADE)، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد سعت الباحثة لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنّ مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية كان مرتفعاً، كما تميز مستوى أداء الموارد البشرية بالارتفاع أيضاً، وأتت نتيجة علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه.

### 3.3.1.4 دراسة (أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات، 2018)، بعنوان: أثر الأنماط القيادية

على أداء العاملين- دراسة حالة مصنع عموري للأجر بالأغواط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة (ADE)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 9، العدد 18، 2015.

<sup>2</sup> أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين- دراسة حالة مصنع عموري للأجر بالأغواط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير النموذج وفقا لإشكاليته بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (142) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بياناتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين، كذلك عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة المتساهلة على الأداء، في حين هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين.

### 3.1.5. دراسة (أحمد كريم الهبارنة وآخرون، 2020) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء

#### الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل- دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي على مستوى دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يعكس أثر القيادة التحويلية، والمتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) على جودة حياة العمل المتمثلة بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، نوعية منظمة العمل، إمكانية الإنجاز والتطور المهني، التوافق بين ساعات العمل وحياة العمل)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت من 51 فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية حجمها (195) موظف متناسبة على جميع الموظفين من الفئات العليا والوسطى، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) على الأداء الاستراتيجي (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05).

<sup>1</sup> أحمد كريم الهبارنة، أيوب أحمد الصوالحة، مروان محمد أبو عرابي، القيادة التحويلية و أثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل - دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2020.

3.1.6. دراسة (فهد ضاري الشمري، 2020)، بعنوان: تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة

الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (166) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضمن درجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية)، ماعدا مجال التمكين، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الرتبة أستاذ، وأظهرت النتائج أنّ من أهم متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية لجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان تشكيل مجلس عام مهمته الاستماع إلى التقييم والاقتراحات من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في القسم، وتهيئة بيئة جاذبة تقوم على التواصل بين العاملين، وتلمس حاجاتهم وهمومهم، وتسهيل إجراءات العمل بحيث تكون واضحة للجميع دون تعقيد.

## 2- الدراسات الأجنبية.

1.2. دراسة (Bilal Afsar Yuosre F, Badir Bilal Bin Saeed ,2014) ، بعنوان:

**Transformational leadership and innovative work behavior.**<sup>2</sup>

### القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر.

<sup>1</sup> فهد ضاري الشمري، تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 02، فبراير 2020..

<sup>2</sup> Bilal Afsar Yuosre F, Badir Bilal Bin Saeed , **Transformational leadership and innovative work behavior**, journal of Industrial Management & Data Systems Vol. 114, N<sup>o</sup>: 8, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والتفسير الذاتي على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للموظفين (IWB)، ولتحقيق ذلك، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، قام بتوزيعها على عينة مكونة من (639) موظف و (87) قائداً موزعين عبر خمس شركات صناعية أكثر ابتكاراً في الصين، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل العلاقات، وقد أظهرت نتائج الدراسة؛ أنّ التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للموظفين (IWB)، كما أثبتت النتائج أيضاً أنّ القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل المبتكر للموظفين (IWB) الذي يشمل توليد الأفكار وكذلك تنفيذها، وأنّ العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للموظفين كانت أقوى بين الموظفين الذين يتمتعون بتفسير ذاتي مترابط أعلى، وتأييل ذاتي مستقل أقل.

2.2. دراسة (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara , Miftahuddi , 2016)، بعنوان:

### The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance.<sup>1</sup>

(تأثير القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على أداء الموظف).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على أداء الموظف، كانت الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي "البحث التوضيحي" بتقنيات جمع البيانات من خلال الاستبيانات. يتم تحليل معالجة البيانات باستخدام الانحدار المتعدد والجزئي، أظهرت النتائج أنّ القيادة التحويلية والرضا الوظيفي يؤثران على الأداء إيجابياً وبشكل ملحوظ، إمّا جزئياً أو متزامناً، وأنّ الإدارة يمكنها الحفاظ على العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء في هذه الدراسة بل وزيادتها.

3.2. دراسة (Eli Hasmin, Stiem Bongaya Makassar ,2017)، بعنوان:

### Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Miftahuddin, **The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance**, Universal Journal of Management, 2016.

<sup>2</sup> Eli Hasmin, STIEM Bongaya Makassar, **Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance**, 2017.

## تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء)

هدفت هذه الدراسة؛ إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية من خلال الرضا الوظيفي على أداء العاملين، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة الاستقصائية على أسلوب الحصر الشامل، بحيث شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع المكون من 195 شخصًا باعتبارهم عينة الدراسة، حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها وصفيًا واستنتاجيًا باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لحزمة البرامج الإحصائية ( Lisrel statistical software package)، وتحليل عامل التأكيد (CFA). فقد توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها: أنّ القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر على أدائهم من خلال الرضا الوظيفي للعاملين.

## 4.2. دراسة (Anis Eliyana &amp; al, 2019)، بعنوان:

Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance.<sup>1</sup>

## الرضا الوظيفي وتأثير الالتزام التنظيمي على القيادة التحويلية نحو أداء الموظف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء عمل قادة المستوى المتوسط في منظمة (Pelabuhan Indonesia)، وقد بلغ حجم العينة المستخدمة في هذه الدراسة 30 مستجيبًا يمثلون 75٪ من المجتمع المدروس، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لتقليل أي اختلافات في التفسير بين المستجيبين، علاوة على ذلك، فإنّ نموذج التحليل المستخدم هو نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، بالاستعانة بحزمة برنامج Partial Least Square (PLS)، بحيث تكون النتائج دقيقة، وجدت هذه الدراسة أنّ القيادة التحويلية لها تأثير كبير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ومع ذلك، لا يمكن للقيادة التحويلية أن تعطي تأثيرًا كبيرًا على أداء العمل عندما تتدخل من خلال الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki, Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, European Research on Management and Business Economics, Vol 25, Issue 03, 2019.

5.2. دراسة (Hira Khan & al, 2020)، بعنوان:

### Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafng- A Mediation Model.<sup>1</sup>

أثر القيادة التحويلية على أداء العمل والإرهاق والتسكين الاجتماعي: نموذج وساطة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على نتائج عمل الموظفين، والتي تشمل أداء العمل والإرهاق في العمل، وسلوكياتهم العملية مثل التسكع الاجتماعي في مكان العمل، كما سعت هذه الدراسة أيضا إلى الوقوف على مدى تأثير الدافع الداخلي كوسيط بين القيادة التحويلية والمتغيرات المذكورة سابقا، وقد اعتمدت الدراسة على إجراء مسح مقطعي لجمع البيانات من (308) عامل يعملون في قطاع الاتصالات، ولاحظت الفرضيات، تم استخدام النموذج (4) من (Process Hayes) لاختبار التأثيرات المباشرة والوسيطية بين القيادة التحويلية ونتائج عمل الموظفين وسلوك العمل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية قوية مع الدافع الداخلي للوسيط، كما خلصت النتائج إلى أن أداء العمل له علاقة إيجابية مهمة مع القيادة التحويلية، ومع ذلك، هناك علاقة غير مباشرة وغير مهمة بين القيادة التحويلية والإرهاق في العمل والتسكين الاجتماعي.

6.2. دراسة (Rusmawati, P.H, Fibria Indriati, 2020) ، بعنوان:

### Examine The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance.<sup>2</sup>

فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ومشاركة العمل بشأن أداء الموظف

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي ومشاركة العمل، وكيف يمكن للالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل تعزيز تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف، استخدمت هذه

<sup>1</sup> Hira Khan, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi, and Javaria Asim, **Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafng: a mediation model**, Future Business Journal, <https://fbj.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s43093-020-00043-8.pdf>

<sup>2</sup> Rusmawati, P.H. and Fibria Indriati, **Examine The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance**, International Journal of Management (IJM), Vol 11, N°: 8, August 2020.

الدراسة نهجا كميًا، تم جمع البيانات باستخدام دراسة استقصائية شملت 121 موظفًا دائمًا في شركة السكك الحديدية الإندونيسية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية الوصفية والجزئية الأقل مربعًا (PLS-SEM)، وقد أظهرت النتائج أنّ القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وهام على أداء الموظف، وتأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف أقوى من خلال المشاركة في العمل، وفي الوقت نفسه، لا يؤثر الالتزام التنظيمي على أداء الموظف بشكل مباشر، كما أشارت نتائج الدراسة؛ إلى أنّه يمكن تحسين أداء الموظف وتعزيزه بواسطة قائد لديه رؤية لإنشاء مؤسسة أفضل، وقد احتل بعد التأثير المثالي أعلى درجة لمؤشر القيادة التحويلية، والذي يمكن استنتاجه، حيث يجب أن يكتسب القائد الثقة من الموظف أولاً قبل إعطاء الدافع للموظف.

### 3- التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة (24) دراسة سابقة، منها (04) دراسات محلية، و(14) دراسة عربية، و(06) دراسات أجنبية، مع مراعاة التسلسل الزمني في عرض تلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث خلال الفترة الممتدة من (2007) إلى غاية (2020)، وقد كشفت نتائج معظم الدراسات السابقة عن العلاقة الإيجابية بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية، وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى على غرار الأداء الوظيفي أهمها: إدارة التغيير، إدارة الجودة الشاملة، الأمان الوظيفي، المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الأداء الاستراتيجي، الرضا الوظيفي، العمل الابتكاري، الإرهاق والتسكين الاجتماعي، سواء على مستوى الجامعات أو المستشفيات أو الفنادق أو المصانع أو الإدارات، غير أنّ معظم هذه الدراسات ركزت على تطبيقات القيادة التحويلية في المجال التربوي.

وعلى ضوء ذلك، يتضح للباحثة أنّ الدراسة الحالية تشابه مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، وفي استخدام الأداة للدراسة (الاستبانة)، وتتفق مع بعض الدراسات التي ساهمت في البناء المعرفي للخلقية النظرية للموضوع في تناولها لمتغيري الدراسة ومجالها، بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

### 3-1- من حيث مشكلة الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تسعى للتحقق من مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال دراسة طبيعة العلاقة والأثر المعنوي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) دون وسيط بينهما، إلا أنها اتفقت مع دراسة كل من دراسة (حسن يونس غرايبة، 2009)، ودراسة (فهد ضاري الشمري، 2020)، في المشكلة واختلفت معها في المجال التطبيقي للدراسة.

### 3-2- من حيث بيئة تطبيق الدراسة

طبقت الدراسة الحالية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة/ الجزائر، وهو ما لم يسبق بعد إجراء دراسة مماثلة لها في هذه المؤسسة على حد علم الباحثة، لتكون الدراسة الحالية بذلك قد اكتسبت الميزة في كونها السباقة من حيث التطبيق الميداني على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة (EPS).

### 3-3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ودورها الفعّال في تحسين الأداء الوظيفي تحديداً على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة كنموذج عملي قابل للتطبيق، وعلى حد علم الباحثة؛ من خلال بحثها في مصادر المعلومات في المكتبات والانترنت، لم تجد ما يدل على وجود دراسات أكاديمية في مرحلة الدكتوراه مماثلة للدراسة الحالية على المستوى المحلي، فجل ما كتب كان في شكل مقالات أو رسائل ماجستير، تناولت بعض أبعادها بشكل غير مفصل، وتأمل الباحثة بأن تكون دراستها الحالية مرجعا علميا مدعما للأكاديميين وصناع القرار بالمؤسسة محل الدراسة، لما لمتغيري الدراسة (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي) من أهمية وأثر إيجابي على تعزيز الدافعية، وتحقيق الإنتاجية المعرفية المرجوة.

### تاسعا: هيكل الدراسة

استدعت عملية تنظيم هيكل الدراسة بعد مراجعة أدبيات الإدارة والقيادة، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي)؛ بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء، تقسيم مضمين الدراسة الزاهنة إلى ثلاثة فصول رئيسية، يتناول الفصل

**الأول** منها، الإطار النظري والمعرفي للقيادة التحويلية؛ وذلك ضمن مباحثه الأربعة؛ حيث شمل **المبحث الأول** منه ماهية القيادة التحويلية من حيث: النشأة والتطور، المفهوم، الأهمية والأهداف؛ بينما خصص **المبحث الثاني** لمعالجة أهم مقومات القيادة التحويلية من حيث: الخصائص، الأسس والمبادئ، مجالات الممارسة، وأخلاقيات النمط القيادي التحويلي، في حين خصص **المبحث الثالث** لتسليط الضوء على أهم أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية ممثلة في: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، أما **المبحث الرابع والأخير**، فقد خصص للوقوف على أهم تحديات ومتطلبات نجاح القيادة التحويلية، من خلال تحديد وظائف ومهام القادة التحويليين، وضرورة التزامهم بتنفيذها، التعرف على أهم مهاراتها ومتطلبات تعزيزها، ثم الإشارة إلى أهم التحديات التي تواجهها في ظل بيئة الأعمال المضطربة، فضلا عن توضيح بعض أوجه القصور والضعف فيها بغية تجنبها.

أما **الفصل الثاني** من الدراسة، فقد تناول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وسبل تحسينه؛ وذلك ضمن مباحثه الأربعة؛ حيث خصص **المبحث الأول** منه للوقوف على ماهية الأداء الوظيفي من حيث: المفهوم، الأهمية، العوامل المؤثرة فيه وأهم مداخله النظرية، بينما خصص **المبحث الثاني** للوقوف على أهم مقومات الأداء الوظيفي من حيث: محددات الأداء الوظيفي، عناصره، معدلاته، وأهم معايير، في حين خصص **المبحث الثالث** لتسليط الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي، من حيث تحديد ماهيتها، مبادئها، والوقوف على أهم معايير ومداخل تقييمها، مع الإشارة إلى أهم عراقيل تطبيقاتها، وأساليب تعزيزها بالمؤسسة، أما **المبحث الرابع والأخير**، فقد خصص للوقوف على **مهارات تحسين الأداء الوظيفي**، من خلال تحديد مفهوم تحسين الأداء الوظيفي، عناصر تحسينه، إجراءات وبرامج تحسينه، فضلا عن توضيح تأثير السلوك القيادي التحويلي على الأداء الوظيفي من الناحية النظرية.

بينما خصص **الفصل الثالث والأخير** لتقضي واقع إجراءات ومعالجة اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها ضمن مباحثه الأربعة؛ حيث خصص **المبحث الأول** للوقوف على ماهية المؤسسة محل الدراسة الميدانية ألا وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة، أما **المبحث الثاني**؛ فقد خصص لتوضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، في حين خصص **المبحث الثالث**؛ لعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة المطروحة، بغية التأكد من صحتها أم لا، أما **المبحث الرابع والأخير**، فقد خصص لتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، للخروج بجملة من التوصيات والمقترحات المناسبة لإثراء موضوع الدراسة.



النص الأول  
النص الثاني للعبارة التحليلية



## تمهيد

تُعد القيادة التحويلية من أهم مداخل القيادة الإدارية الحديثة، والتي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين على مدار الخمسة وثلاثين سنة الماضية، لما لها من دور كبير في مواجهة تحديات العصر الرَّاهن؛ وإحداث نقلة نوعية نحو إدارة التغيير؛ وتحقيق مستويات أداء عالية؛ وفق رؤية مستقبلية واضحة، ناهيك عن دورها البارز في تعزيز الجانب الأخلاقي لدى القادة وأتباعهم بالمؤسسة.

وللوقوف أكثر على حيثيات هذا الموضوع بنوع من التفصيل، سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الأطر المعرفية والنظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية؛ من خلال التطرق ضمن مباحثه الأربعة؛ إلى ماهية القيادة التحويلية؛ مقوماتها؛ وأهم أبعادها الاستراتيجية، وأيضاً متطلبات نجاحها في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال:

## المبحث الأول

## ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية مدخلاً ونموذجاً حديثاً يواجه القادة لإنشاء رؤية جديدة، ويجعل مؤسساتهم تتحرك نحو هذه الرؤية لإظهار الجوانب المتميزة فيها، وقبل الوقوف على ماهية القيادة التحويلية من حيث: النشأة، المفهوم، الأهمية والأهداف، لابد من تسليط الضوء أولاً على مفهوم القيادة الإدارية؛ وأهم نظرياتها التي تطورت مع تقدم الفكر الإداري، والتي ساهمت بدورها في إثراء نظرية القيادة التحويلية في كثير من عناصرها وجوانبها الإيجابية، وذلك من خلال:

## المطلب الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية

استحوذ موضوع القيادة على اهتمام العديد من المفكرين والباحثين منذ القدم، حيث تعددت النظريات والمداخل التي تناولت مفهومها عبر الزمن، وعلى الرغم من التعريفات المتعددة

للقيادة التي تناولتها هذه النظريات والمداخل، إلا أنّ هناك أربعة عناصر أساسية لظاهرة القيادة أجمعت عليها معظم الدراسات في هذا المجال، وهي أنّ القيادة عبارة عن عملية، وأنّها تتضمن القدرة على التأثير، وأنّها تنشأ أو تحدث داخل جماعة، وأنّها تشتمل على هدف عام أو مشترك يُراد تحقيقه. والقيادة لغة حسب ابن منظور، مشتقة من الفعل قَادَ؛ يَؤُودُ؛ قَوْدًا وقِيَادَةً؛ يُقَالُ قَادَ الدَّابَّةَ؛ أي سَارَ أَمَامَهَا آخِذًا بِمَقْوَدِهَا، وهو نقيض الفعل سَاقَ؛ يَسُوقُ؛ سَوْقًا وَسِيَاقَةً، فمعنى سَاقَ الدَّابَّةَ؛ أي حَثَّهَا مِن خَلْفِهَا عَلَى السَّيْرِ، فالقودُ من الأمام؛ والسوقُ من الخلف،<sup>1</sup> وفي هذا المعنى اللّغوي؛ إشارة إلى أنّ مكان القائد في المقدمة؛ ليكون دليلًا لجماعته ومحفزًا ومرشدًا لهم. وعليه؛ فمن الناحية اللّغوية، القيادة تعني الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد؛ وتوجيههم نحو شيء معين.

أمّا اصطلاحاً، فالقيادة بمفهومها البسيط؛ تشير إلى القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup> ولقد تعددت تعريفات القيادة بتعدد توجهات ومنظورات الباحثين والمفكرين في هذا المجال، فمثلاً يرى كل من (James M. Kouzes & Barry Z. Posner)؛ باعتبارهما أحد رائدي بحوث ودراسات القيادة في القرن العشرين؛ أنّ القيادة تشير إلى وجود علاقة بين هؤلاء الذين يتطلعون إلى القيادة، وأولئك الذين يختارون الأتباع.<sup>3</sup>

في حين يرى Rensis Likert وهو أحد أهم منظري القيادة؛ أنّها تشير إلى القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>4</sup> وتتضمن القيادة وفقاً لـ Kotter تحديد الاتجاه الذي من الممكن أن تعمل من خلاله المؤسسة، وهذا يتضمن تطوير رؤية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها وتحقيقها، بالإضافة إلى تنظيم الأفراد لضمان تعاونهم، والتأكد من أنّهم مدركون لرؤية وأهداف المؤسسة، كما أنّ القيادة تتضمن حث وتشجيع العاملين، ويمكن

<sup>1</sup> أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، الطبعة الأولى، المجلد 12، الأردن، 2000، ص 315.

<sup>2</sup> رضوان محمود عبد الفتاح، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012، ص 43.

<sup>3</sup> James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership**, John Wiley and Sons, 2003, p 02.

<sup>4</sup> رنيسيس ليكرت، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة إبراهيم علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، د.ط، القاهرة - مصر، 1966، ص 26.

تحقيقه هذا عن طريق مراعاة الجوانب الإنسانية، والحاجات الفردية مثل القيم والشعور، ومثل هذه الموضوعات قليلاً ما تلجأ إليها الإدارة.<sup>1</sup>

بينما يرى **Kenneth Clark** أنّ القيادة؛ هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو مؤسسة، أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع، تجمعهم أهداف عامة مشتركة، ويعملون معاً لتحقيقها.<sup>2</sup>

وإذا ما أُخِذَت القيادة في سياق مؤسسي (أي مؤسسة)، فيمكن النظر إليها كظاهرة ذات أربعة جوانب أو أبعاد رئيسة أيضاً هي: **طبيعة وسلوك القائد، طبيعة وسلوك الأتباع، طبيعة المؤسسة، وطبيعة البيئة** التي تعمل فيها المؤسسة وتتفاعل معها القيادة.

وعموماً؛ يمكن القول أنّ القيادة هي نشاط إنساني؛ يظهر فيه قدرة القادة في التأثير على أتباعهم، وتوجيه تصرفاتهم وسلوكياتهم بما يحقق الأهداف المنشودة، وهي نوع من التواصل الإيجابي المتبادل بين القادة والأتباع، لتمكينهم من أداء مهامهم بجودة وإبداع، مع العناية بتوظيف الذكاء العاطفي بما يحقق الراحة النفسية؛ والأمن الوظيفي للعاملين؛ وينمي معارفهم وثقافتهم بشكل واسع. ومما تقدم، يمكن استخلاص أنّ التأثير هو العامل الحاسم في موضوع القيادة لأنّ شبكة العلاقات الإنسانية هي أهم شبكات الموارد الموجودة في أي مؤسسة.

أمّا القيادة الإدارية، فقد اشتق مفهومها من التعريف الأصلي للقيادة، ولكنه يركز على التفاعل بين القادة والعملية الإدارية، بمعنى آخر؛ القيادة التي تمارس نشاطها في إطار من التنظيم الإداري.

ولقد تباينت آراء وتصورات الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم القيادة الإدارية؛ فمنهم من اعتمد في تعريفها على القدرة في التأثير في الآخرين، وفي هذا السياق، فقد عرّفها (Naylor, 1980) بأنها العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات؛ بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 4، ديسمبر 2020، ص 11.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2012، ص 18.

<sup>3</sup> J.C. Naylor & others , **A theory of Behavior in organizations** , Academic press , U.S.A , 1980 , p 230.

وهناك من اعتمد في تعريف القيادة الإدارية بوصفها **عملية سلوكية**، وحسب هذا التصور؛ يرى المفكران (Davis, K. & Newstrom, J.W, 1985)، أنّ القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية بين القادة وأتباعهم، وبمقتضاها يقوم القادة بتشجيع الأتباع أو المرؤوسين، ومساعدتهم على العمل بحماس؛ من أجل تحقيق الأهداف، فالقيادة كسلوك تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وترابط أعضائها، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المؤسسة أو المجموعة، لذلك فهي لا تقتصر على فرد واحد؛ بل إنّها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما أنّهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>1</sup>

من زاوية أخرى، فقد اتجه بعض المفكرين في تعريف القيادة الإدارية باعتبارها **عملية موقفية**، ووفق هذا التوجه؛ يرى (Hersey & Blanchard, 1982)، بأنّ القيادة الإدارية هي عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة، نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، وأنّ القائد الناجح في موقف معين؛ ليس بالضرورة أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف.<sup>2</sup>

فالقيادة الإدارية الكفؤة وفقا للمدخل الموقفي، يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة، وأن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف، مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة. أما مفهوم القيادة **كعملية تفاعلية**: فقد عرّفها (Mc Gregor, 1996) بأنها علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد، والموقف، واتجاهات وحاجات وسمات الأتباع أو المرؤوسين، وخصائص المؤسسة (هيكليها، أهدافها، طبيعة الأعمال المطلوب أدائها)، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>3</sup>

بمعنى أنّ التفاعل بين سمات القائد؛ وسمات أتباعه، وخصائص المؤسسة، وطبيعة الموقف، هو الذي يبرز ملامح القائد، وعليه فإنّ الأخذ بهذه الصورة الشاملة لعمليات القيادة الإدارية، هو الذي

<sup>1</sup> Davis, K. & Newstrom, J.W, **Human Behavior at work** , Mcgraw - Hill , new york , 1985 , p158.

<sup>2</sup> معراج هوراي، دور رأسمال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرّاء مؤسسة أنايب لولاية غرداية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 2014، العدد 04، 2014، ص 273 .

<sup>3</sup> D. McGregor, **Leadership & Motivation** , M.I.T press, New York, 1996, p p 73-75.

يمكن أن يقدم أفضل توجه لطرح أهم نظريات القيادة الإدارية، والتي حظيت بآلاف الكتب والأبحاث والدراسات حولها؛ استنادا لجملة من المداخل والنماذج التطبيقية؛ وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه النظريات.

## 1- المدخل الكلاسيكي

### 1-1 - نظرية الرجل العظيم (Great man theory)

تعود جذور هذه النظرية إلى القرن الثامن عشر في أوروبا، وكان محتواها أنّ القادة يولدون ولا يصنعون "Leaders are born not made"، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، وقد ارتبط مصطلح "نظرية الرجل العظيم" في الأصل بالمؤرخ الاسكتلندي Thomas Carlyle في القرن التاسع عشر، تحديدا سنة 1841، والذي أشار بأنّ "تاريخ العالم ما هو إلا سيرة رجال عظماء"، وقد جادل Thomas Carlyle؛ بأنّ القادة الأبطال يشكلون التاريخ؛ من خلال رجاحة عقولهم؛ وجمال فهمهم؛ وبراعة قيادتهم، والأهم من ذلك، إلهامهم الإلهي.<sup>1</sup> أي أنّ القيادة وفق هذه النظرية مستمدة من الخصائص الفطرية التي يولد بها الشخص، وتُنسب غالبًا إلى الإلهام الإلهي أو القوة العسكرية. ويعتمد نجاح هؤلاء القادة على السمات التي ولدوا بها، والتي يمكن أن تكون جسدية؛ ذهنية؛ اجتماعية؛ أو مهنية، وبالتالي لا يمكن تطويرها، وعلى الرغم من الاعتقاد بأنّ المنظرين قد دحضوا إلى حد كبير نظرية الرجل العظيم، حيث تعرضت لنقد شديد من قبل العديد من المفكرين، كونها لا تقوم على أي أساس علمي، إلا أنّ العلماء لم يهملوها، واعتبروها الأساس لدراسة وفهم تطور نظريات قيادية أخرى أكثر علمية ودقة.<sup>2</sup>

### 2-1 - نظرية السمات (Traits Theory)

وهي مشتقة من نظرية الرجل العظيم، ظهرت في الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وتستند هذه النظرية في تفسيرها للقيادة، على أنّ الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تنسب بها شخصية القائد، وهي غير متوافرة لدى الأتباع أو المرؤوسين، ويأتي اهتمام نظرية السمات بالقائد في العمل وليس بالعمل نفسه، وقد أسهم عدد من الباحثين في تحديد السمات الشخصية للقادة

<sup>1</sup> Helen L. Eckmann ,Great Man Theory: A Personal Account of Attraction, Paper for the Iba Conference, National University, San Diego, January 2005, p 04, Retrieved: 30/06/2019, from:

<http://www.jameslconsulting.com/documents/GreatManTheory.pdf>, at 14 :30.

<sup>2</sup> <https://digitalcommons.imsa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=core> , consulted : 20/02/2020, at 20 :15.

الناجحين، وقد توصلوا إلى نتائج متباينة، إلا أنّ هناك سمات مشتركة متفق عليها في العديد من الدراسات، ومن بين الدراسات التي حددت سمات القادة دراسة (Krikpatrick & lock, 1991)؛ حيث أشارا إلى أنّ القادة ليسوا كغيرهم من الناس العاديين، ويختلفون عن الآخرين من غير القادة في ستة سمات رئيسة وهي: الدافع؛ والرغبة في القيادة؛ والأمانة والمصادقية؛ والثقة بالنفس؛ والقدرة المعرفية، ومعرفة العمل.

ورغم الأهمية التي اكتسبتها نظرية السمات؛ إلا أنّ هناك من الباحثين من يرى أنّ هناك قصورا لما توصلت إليه نظرية السمات؛ كونها لم تستطع الاتفاق على السمات الأكثر أهمية في تمييز القادة الناجحين عن غيرهم، كما أنّ هناك بُعدا آخر للقيادة ألا وهو سلوك القادة.<sup>1</sup>

## 2- المدخل السلوكي (Behavioral Apporeches)

شكلت نظرية السمات الانطلاقة الرئيسية لظهور نظريات قيادية جديدة؛ ومنها النظرية السلوكية، وهو تطور ملحوظ في مجال القيادة الإدارية؛ بتحول الباحثين من دراسة السمات التي تميّز القادة؛ إلى البحث في نشاط القادة وسلوكياتهم، والتي بدورها ستؤثر على سلوك الأتباع والمرؤوسين، وقد ظهرت النظرية السلوكية نتيجة لثلاثة أطراف أو نماذج بحثية مختلفة ألا وهي: دراسة جامعة ولاية أوهايو؛ دراسة جامعة ميتشغان؛ نظرية الشبكة القيادية لبليك وموتون، وتركز هذه النظرية على ما يفعله القادة، وكيف يتصرفون مع أتباعهم في ظروف مختلفة.<sup>2</sup>

ورغم ما تميّزت به النظرية السلوكية عن سابقتها، إلا أنّها لم تسلم من انتقادات الباحثين لما تحتويه من قصور، حيث يعتقد العديد من الباحثين أنّ نظرية السلوك غير كافية لتحديد فاعلية القادة في مؤسساتهم، باعتبار أنّها أهملت بُعدا آخر ألا وهو الموقف.

## 3- المدخل الموقفي (Contingence Apporeches)

لم يتوقف الباحثون في مجال القيادة عند دراسة سلوك القادة فحسب، بل تواصلت دراساتهم وازدادت اهتماماتهم للبحث عن أكثر الأساليب القيادية فاعلية على المؤسسة، ونتج عن هذا الاهتمام ظهور النظرية الموقفية بنماذجها البحثية المختلفة كنموذج هيرسي وبلانشار، نموذج فيدلر الموقفي،

<sup>1</sup> جميلة ناجي أحمد عطافي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين- ألمانيا، 2020، ص ص 40 - 41.

<sup>2</sup> بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، د.ط، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2006، ص 59.

نموذج المسار والهدف، نموذج فروم ويلتون لصنع القرار، وقد ركزت النظريات والنماذج التي تضمنها هذا المدخل على أنّ القائد وليد الموقف، وأنّ السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه؛ وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فالاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى إداري، وبذلك لا يوجد نمط قيادي فَعَال يصلح في جميع المواقف والظروف، بل إنّ القائد يمارس جميع الأنماط؛ ولكن في مواقف مختلفة، ومهمة القائد هي انتقاء النمط القيادي الملائم للموقف.<sup>1</sup>

ورغم التطور الذي قدمته النظرية الموقفية في مجال تحديد فاعلية القيادة؛ إلا أنّ بعض الباحثين يرون أنّ ذلك لا يكفي لتحديد وفهم فاعلية القيادة، ونتيجة لتعدد الآراء والدراسات؛ فقد برزت نظريات أخرى أكثر حداثة، ومنها نظريات القيادة التفاعلية؛ الكاريزمية؛ التبادلية والتحويلية.

#### 4- المدخل الحديث

شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين؛ ظهور مدخل جديد في القيادة، شكّل نقطة تحول في مسار دراستها ومجالات تطورها، تمثل في بروز نماذج قيادية جديدة تحت مسميات عديدة، أهمها على سبيل المثال وليس الحصر: القيادة التفاعلية (Interaction Theory)، القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership)، القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، والتي أظهرت إستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسات؛ والتي تتطلب نمطا جديدا منفردا من القيادة الإدارية يختلف عن المداخل الثلاث السابقة (مدخل السمات؛ المدخل السلوكي والمدخل الموقفي)، فالقيادة التفاعلية مثلا هي تصور القيادة على أنّها عملية تتركز على التفاعل بين القادة والأتباع، كما أنّ هذه النظرية تجعل العلاقة بين القادة وأتباعهم هي النقطة المحورية في عملية القيادة، وهي توجه أنظار الباحثين إلى الاختلافات التي ربما توجد بين القادة وأتباعهم،<sup>2</sup> وأما القيادة الكاريزمية؛ فهي تُعرّف بأنها علاقة بين القائد، وواحد أو أكثر من الأتباع بناءً على سلوكيات القائد جنبًا إلى جنب مع الصفات الإيجابية لأتباعه أو مرؤوسيه، وحسب هذا النمط القيادي؛ يميل أتباع القائد الكاريزمي إلى التباهي بقوة قائدهم، مما يحفزهم على الانخراط

<sup>1</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 25.

<sup>2</sup> بيتر ج نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص 161.

في سلوك أدوار إضافية<sup>1</sup>، غالبًا ما يُنظر إلى القادة الكاريزماتيين على أنهم ودودون، لكنهم أيضًا أقوياء وديناميكيون، **فالقائد الكاريزمي** حسب (Bryman,1992) وفق هذه النظرية؛ هو متحدث فعّال للغاية، وقد تم تطوير الكثير من الأبحاث حول التواصل القيادي فيما يتعلق **بالخطب الرؤيوية** أو **الكاريزمية** التي تتكون غالبًا من عنصرين: **محتوى الخطاب وإلقاء الخطاب**، وقد أشارت الأبحاث السابقة وفي مقدمتها دراسة كل من (Conger & Kanungo,1998)؛ إلى أنّ التواصل مع رؤية تنظيمية متفائلة وملتزمة وموثوقة تشجع الأتباع أو المرؤوسين كثيرًا على تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق **بالقيادة التبادلية** أو ما اصطلح عليها أيضًا باسم **قيادة المعاملات**، فقد تم تقديمها من قبل العالم "**James McGregor Burns**" إلى جانب القيادة التحويلية سنة 1978م، وتفترض هذه النظرية أنّ أساس العلاقة الموجودة بين القائد والأتباع مبنية على المصالح المتبادلة، أي أنّ القيادة **التبادلية** هي العملية التي يترتب بمقتضاها منفعة للقائد، وهي تحقيق الأهداف؛ ومنفعة للأتباع متمثلة في الترقية والمكافآت والعلاوات إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون العقوبات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب،<sup>3</sup> كما يضيف "**Lewis & Kuhnert**" أنّ القيادة التبادلية تتعلق بشيء له قيمة يمتلكه القائد أو يسيطر عليه، والذي يريده الأتباع، من خلال تقديم خدماتهم، كما يتطلب هذا من القائد أن يكون واضحًا لما يريده من أهداف، وكذلك أن تكون المهمات والأنشطة مهيكلية لا غموض فيها، كي لا يقع الأفراد في أي التباس، وعلى الأفراد تقبل العمل على أساس الهيكل التنظيمي وما ينتج عنه من تسلسل في السلطة والصلاحيات.

إلا أنّ أبحاث "**James McGregor Burns**" لم تتوقف عند هذه النظرية فحسب، بل توسعت دراسته لي طرح مدخلا جديدا مقابلا للقيادة التبادلية ألا وهو **القيادة التحويلية**؛ والتي تعد من أكثر القيادات

<sup>1</sup> Sabine Boerner, Elisabeth Du'tschke, Simon Wied, **Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour - Examining the Role of Stressors and Strain**, Human Resource Development International, vol 11, N°: 5, November 2008, p 508.

<sup>2</sup> António Sacavém, Luis F. Martinez, João Vieira Da Cunha, Ana Maria Abreu, Stefanie K. Johnson , **Charismatic Leadership: A Study On Delivery Styles, Mood, And Performance**, , Journal Of Leadership Studies, Volume 11, Number 3, December 2017, p 22.

<sup>3</sup> نسيم خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس/ الجزائر، 2015، ص ص 167-168.

فعالية، وأنها من وجهة نظر Burns تعتبر عملية نامية ومتطورة باستمرار، بدلا من كونها مجرد صفقات أو تبادلات كما في القيادة التبادلية.

وللإثراء أكثر حول هذه النظرية باعتبارها أحد أهم متغيرات هذه الدراسة، سيتم في النقطة الموالية التطرق إلى أهم محطات التطور التاريخي لنشأة القيادة التحويلية، وأهم تعريفات المنظرين لها وذلك من خلال:

## المطلب الثاني: نشأة وتطور نظرية القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية؛ خلاصة الجوانب والمقومات الإيجابية فيما سبقها من نظريات القيادة الإدارية، والتي اجتهد منظروها أمثال: (Burn ,1978)، (Bass,1985)، (Bennis & Nanus ,1985) ( Tichy & Devanna ,1986 ) ، ( Kouzes & Posner ,1985 ) ، ( Leithwood & Jantzi ) في الجمع بين عوامل النجاح وتلافي نقاط القصور فيها، وقبل التطرق إلى مفهوم وخصائص القيادة التحويلية؛ وأهميتها في تحقيق أهداف جميع مصالح التنظيم، لا بد من الإشارة أولا إلى أهم مراحل التطور التاريخي التي شهدتها نظرية القيادة التحويلية؛ وأهم إسهامات منظرها في تطوير هذه النظرية؛ والتي يمكن ايجازها عموما في النقاط التالية:

**1 -** تعود جذور مصطلح القيادة التحويلية؛ لأول مرة في تاريخ الفكر الإداري سنة 1973؛ من قبل عالم الاجتماع الأمريكي " James Victor Dawnton "، حيث قام بصياغة هذا المصطلح الجديد في كتابه " Rebel Leadership -Commitment and Charisma in the Revolutionary Process"؛ ما يقابله باللغة العربية: " القيادة المتمردة: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"<sup>1</sup>، حيث ميّز من خلاله بين ثلاث أنماط أساسية من القيادة ألا وهي: القيادة التبادلية، الكاريزماتية والإلهامية، كما تناول فيه بشكل عام العلاقات بين القادة وأتباعهم.<sup>2</sup>

**2 -** غير أنّ بروز القيادة التحويلية كنظرية قائمة بذاتها، كان على يد المؤرخ والعالم السياسي الأمريكي "James McGregor Burns"، من خلال أعماله حول القيادة في الميدان السياسي سنة 1978،

<sup>1</sup> <https://academicinfluence.com/people/james-v-dawnton>, consulted 20/02/2020, at 18 :30.

<sup>2</sup> عائشة بن سعد عبد القادر قرش، البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة- دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز لولايات (الجلفة، الأغواط، غرداية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط/ الجزائر، 2017 - 2018، ص 45.

والتي تناولها كتابه الحائز على جائزة **Pulitzer-Prize** في القيادة<sup>1</sup>، بعنوان "**Leadership**"، والذي طرح فيه بشكل مفصل جميع أفكاره؛ حول مفهوم القيادة التحويلية، حيث كانت توجهاته في معالجة هذا المفهوم في البداية سياسية؛ ثم سرعان ما انتقل إلى ميادين الفكر الإداري والتنظيمي، كما حاول من خلاله؛ شرح نظريته حول نوع القيادة المطلوبة؛ لنقل وتحويل المؤسسات لتصبح أكثر إنتاجية، والتي يمكن من خلالها الربط بين أدوار القادة والأتباع، بحكم أنّ القادة حسب وجهة نظر **Burns** هم الأشخاص الذين بإمكانهم الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى أتباعهم ومرؤوسهم، بغية تحقيق أهداف جميع أطراف التنظيم.<sup>2</sup> وقد ميّز **Burns** في كتابه بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزية مع أتباعهم، ويسعون للنهوض بمشاعرهم، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والتحفيز، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.<sup>3</sup>

**3** - وقد شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين؛ تحديدا سنة **1985**، البداية المنهجية

لنظرية القيادة التحويلية، من قبل عالم النفس التنظيمي؛ الأمريكي **Bernard M. Bass**، الذي قام بتبني وتطوير أفكار **James McGregor Burns**؛ حول القيادة التحويلية، والتي لخصها في كتابه الشهير بعنوان: "**Leadership and Performance Beyond Expectations**"، ما يقابله باللغة العربية "**القيادة والأداء غير المتوقع**"، ليقدم بذلك نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، التي كانت على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة؛ من قطاعات ومؤسسات مختلفة في جميع المجالات؛ وقد شهدت هذه النظرية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات **Bass** التي وصفه المختصين في مجال القيادة بأنه **أب القيادة التحويلية**، لأنه أول من وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي. وقد طُورت النظرية وأدواتها من قبل (**Bass & Avolio**) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف **بالمدى الكامل لتطوير القيادة**، وكانت جهودهما موجهة نحو

<sup>1</sup> A. Rui Gomes, **Transformational Leadership -Theory, Research, and Application to Sports**, Nova Science Publishers, New York, 2014, p 27.

<sup>2</sup> صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة / الجزائر، 2018، ص 59.

<sup>3</sup> رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 11.

التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة "Leadership Questionnaire Multifactor"، والتي يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المؤسسات وأداء الأتباع، وهو ما يعرف بمقياس (MLQ)<sup>1</sup>، والذي سيتم الإشارة إلى أبعاده وعناصره بالتفصيل في محاور المباحث اللاحقة.

4 - ولم تتوقف إسهامات الباحثين في تطوير القيادة التحويلية عند "Bernard M. Bass"، فحسب، بل توالى الدراسات والأبحاث من قبل العديد من المفكرين والمختصين، ففي سنة 1985؛ أجرى الباحثان (Bennis & Nanus) دراسة مسحية شملت 90 قائداً من القادة الحكوميين وقادة القطاع الخاص، وقد تمحورت أسئلة دراستهما حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى هؤلاء القادة، والأحداث الماضية التي كان لها تأثير أكبر في منهجية قيادتهم، بالإضافة إلى النقاط المحرجة في مجرى حياتهم العملية، وقد توصل كل من (Bennis & Nanus) من خلال إجابات القادة على الأسئلة المطروحة؛ إلى تحديد أربع استراتيجيات هامة؛ يجب على القادة تبنيها عند محاولة تحويل مؤسساتهم ألا وهي:<sup>2</sup>

- تطوير رؤية واضحة ومفهومة للمؤسسة؛
- العمل كمهندسين اجتماعيين للمؤسسة عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية؛
- تكوين الثقة في جميع أنحاء المؤسسة؛
- تحديد نقاط قوة وضعف القادة، وتشجيع أتباعهم / مرؤوسهم على فعل الشيء نفسه.

5 - وفي نفس السياق، أجرى كل من "Tichy & Devanna" سنة 1986؛ دراسة لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث أجريا مقابلات شخصية مع إثني عشر من قدامى المديرين في الشركات الرائدة آنذاك، ومن خلالها حاول الباحثان معرفة كيفية عمل القادة في ظل ظروف تتسم بالتحدي؛ جراء التغيير التكنولوجي السريع، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، واشتداد المنافسة، وقد أشارت البيانات التي تم جمعها "Tichy & Devanna"؛ من خلال المقابلات الشخصية، بأن القادة يديرون التغيير في المؤسسات من خلال ثلاث مراحل رئيسية ألا وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جوان 2011، ص 161.

<sup>2</sup> صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص ص 60-61.

<sup>3</sup> بيتر ج نورث هاوس، القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الإصدار السادس، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 240-241.

– إدراك الحاجة إلى التغيير: حيث يرى "Tichy & Devanna" أنّ القادة التحويليين هم مفتاح التغيير، لأنهم يحملون على عاتقهم مسؤولية إنجاح التغيير وإدارته في بيئة تتسم بالتغيير وعدم الثبات.

– إيجاد رؤية مستقبلية: فالرؤية المستقبلية بالنسبة لـ "Tichy & Devanna" هي نتيجة لصياغة وجهات النظر المختلفة داخل المؤسسة، ولا يقوم بتحديدتها القادة فحسب.

– جعل التغيير مؤسسياً: القادة التحويليين بحاجة إلى التخلص من الهياكل القديمة، وبناء هياكل أخرى جديدة، لتعزيز التوجهات الجديدة للمؤسسة على النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا.

6 - كما قام "Kouzes & Posner" بإجراء دراسة موسعة عن القيادة التحويلية، شملت

عددا كبيرا من القادة، وامتدت لفترة طويلة، كانت عبارة عن مئات المقابلات والاستبيانات، تضمنت سلسلة من الأسئلة المفتوحة عن أفضل جوانب الشخصية للقادة، وما هي الإنجازات غير العادية التي حققها القادة للمؤسسة، والتي تم تلخيصها في كتابهما الشهير بعنوان "The Challenge Leadership" ما يقابله باللغة العربية "تحدي القيادة"، والذي لقي رواجا كبيرا في الأوساط الفكرية، وبعد تحليل المحتوى للبيانات توصل الباحثان إلى مقياس أطلق عليه باسم Leadership Practices Inventory (LPI)، ما يقابله باللغة العربية تقييم الممارسات القيادية، ومن أهم الممارسات المطلوب توافرها في القادة التحويليين حسب وجهة نظر "Kouzes & Posner" هي: وضع وتحديد نموذج للسلوك، إلهام الرؤية المشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين؛ تشجيع فريق العمل.<sup>1</sup>

7 - وفي سنة 1996؛ استطاع كل من "Leithwood & Jantzi" أن يُقدِّم تفسيراً أكثر

نضجاً للقيادة التحويلية، مستندين في أبحاثهما إلى أبحاث "Burns & Bass" في مجال القيادة التحويلية، كما أنّهما نقلتا أبحاثهما من إدارة الأعمال وإدارة الأعمال العسكرية؛ إلى المجال التربوي والتعليمي، وقد هدفت دراستهما إلى التعرف على تأثير ممارسات القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية، وقد استنتج "Leithwood" أنّ الهدف الرئيسي من القيادة التحويلية، هو تحسين القدرات الفردية والجماعية لأعضاء المؤسسة في حل المشكلات، على اعتبار أنّها النمط الذي يمكن أن ينتقل بالمؤسسة التربوية إلى مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين، والتعايش مع المستجدات والتفاعل معها؛ والاستجابة بشكل أفضل مع تحدياته وتقنياته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> James M.Kouzes and Barry Z.Posner, **The Leadership Challenge**, Published by Pfeiffer, San Francisco-USA, 2007, p p 06-09.

<sup>2</sup> محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص 60.

8 - كما تواصلت مجهودات بعض علماء الإدارة بنقل مفاهيم وافتراضات نظرية القيادة التحويلية لتطبيقها في الميدان التعليمي والتربوي، ومن هؤلاء العلماء على سبيل المثال وليس الحصر؛ العالم **Groves ،Brown Hallenger ،Sergiovnni**، وقد ذكر العالم **Groves** سنة 1996 أهمية تبني هذا النمط من القيادة في المؤسسات التربوية، حيث يساهم هذا النمط القيادي في تمكين كل من القادة والأتباع من تحسين الفرص؛ وتحمل المخاطر؛ والاعتراف بالإنجازات؛ والعمل في جماعة ضمن فريق واحد؛ وتوضيح رؤية المؤسسة للمرؤوسين، فضلا عن تحقيقه لمفهوم التعاون، وتمكين العاملين من عرض مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع، وسعيهم لتهيئة الأتباع أو المرؤوسين ليصبحوا قادة في المستقبل.

وخلاصة القول؛ لقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها **"Burns"** محل دراسة واختبار وتطوير على مدار عقدين من الزمان؛ وحتى يومنا هذا من قبل الكثير من العلماء والباحثين، والذين أجروا عليها كثيرا من التعديلات، أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت الأنظمة نحو حاجات الأتباع بدلا من التركيز على حاجات القادة، الأمر الذي جعل مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، ولم يتوصل بعد الباحثين إلى اعتماد تعريف شامل لها؛ نظرا لتعدد توجهاتهم الفكرية نحو هذه النظرية، وهذا ما سوف سيتم التطرق إليه في النقطة الموالية.

## المطلب الثالث: مفهوم القيادة التحويلية

تباينت التوجهات الفكرية والفلسفية من قبل الباحثين والمختصين في مجال القيادة؛ في تحديد مفهوم واضح ودقيق للقيادة التحويلية، لذا فقد تعددت وكثرت الأبحاث والمقالات القيادية حول هذا الموضوع، وعلى الرغم من مرور عشرات السنين على ما كتبه **(Burns, 1978)** في كتابه **"Leadership"** من أفكار حول القيادة التحويلية، إلا أنه مازال يُعد أساسا صالحا ومناسبا لفهم هذا النمط القيادي الجديد، حيث عرّفها هذا الأخير؛ بأنها عملية يرفع فيها القادة والأتباع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والتحفيز،<sup>1</sup> وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة

<sup>1</sup> Chris Crawford , C. Sue Strohkirch , **Transformational Leader as Person-Centered Communicator- Empirical Findings and Observations for Leadership Educators** , Journal of Leadership Education , Vol 03, Issue , July 2004, p 41.

والمساواة والسلام والإنسانية، وفي تعريف آخر؛ يرى (Burns, 2004) أنّ القيادة التحويلية؛ هي نمط من القيادة التي يسعى القادة من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأتباع، ثم يعملون على إشباع حاجاتهم؛ واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.<sup>1</sup>

ويشير Burns من خلال هذين التعريفين؛ إلى أنّ القادة التحويليون يبحثون عن الدوافع المحتملة لدى أتباعهم، ويسعون إلى تلبية احتياجاتهم، وأنّ نتيجة هذه القيادة هي علاقة متبادلة، تُحوّل الأتباع إلى قادة؛ والقادة إلى وكلاء أخلاقيين،<sup>2</sup> فالقادة التحويليون حسب Burns ليس لديهم القدرة على فهم احتياجات أتباعهم الحالية فحسب، وإنما يسعون لتفعيلها على الدوافع والرغبات الجديدة، لأنّ القادة التحويلين يرفعونهم إلى مستوى أعلى لتحقيق الذات، مما يعني أنّ القادة يمكنهم تغيير التسلسل الهرمي للاحتياجات التي حددها ماسلو (1943) وألدرفير (1972)، وبالتالي تحدث عملية التفاعل الإيجابي المشترك بين القادة وأتباعهم.

في حين يرى (Bernard Bass, 1985) أنّ القيادة التحويلية؛ هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون؛ ليحفزوا أتباعهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، والتي لم يكن من المتوقع أن ينجزوها أصلاً دون وجود هؤلاء القادة، فضلاً عن بعث مشاعر أتباعهم أو مرؤوسهم قُدمًا، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم، ودفعهم لتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة.<sup>3</sup> وقد طور (Bass, 1985) هذا المفهوم، لاسيما فيما يتعلق بتأثير القادة في أتباعهم، حيث يرى بأنّ القيادة التحويلية؛ هي نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائجاً في الأداء تفوق التوقعات، ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات الأتباع وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة،<sup>4</sup> فالقيادة التحويلية حسب "Bass"

<sup>1</sup> أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 17، العدد 01، 2019، ص 150.

<sup>2</sup> Jan Stewart, **Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood**, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue 54, June 26, 2006, p 09.

<sup>3</sup> نعيم بن عطا الله؛ شائع بن خالد القحطاني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2018.

<sup>4</sup> Bass, B. M. **Leadership And Performance Beyond Expectations**, New York: Free Press, 1985 , p 17

تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً؛ وفي العادة يحققون مستويات عالية.<sup>1</sup>

وحسب هذه التعريفات، يرى "Bernard Bass" أنّ القادة التحويليين لديهم صفات كاريزمية تميّزهم عن الآخرين، فهم بذلك يقدمون الحافز الفكري للأفراد، ويشيرون اهتماماتهم الشخصية، ويمكن أن يكونوا نموذجاً يقتدى بهم، إنّ القادة التحويليين يتوقعون التغيير باستمرار، ويضعون الرؤية الجديدة، ويطورون القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم، ومفهومه الجديد، ويشعرون أتباعهم بقوتهم من خلال مشاركتهم في هذه العملية،<sup>2</sup> فضلاً عن تحفيزهم على فعل أكثر مما يتوقعونه في الأصل، ويرى (Bass, 1990) أيضاً؛ أنّ القادة التحويليين يسعون لتغيير اهتمامات أتباعهم أو مرؤوسيهم، ويولدون الوعي والقبول بأغراض ورسالة المجموعة، إنهم يحرضون أتباعهم على النظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.<sup>3</sup>

أمّا (Yukl, 1989)؛ فقد عرّف القيادة التحويلية بأنها عملية التأثير على التغييرات الرئيسية في مواقف وافتراضات أعضاء المؤسسة؛ وبناء الالتزام بمهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، وبصورة أدق؛ القيادة التحويلية هي تلك العملية التي تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وقيمهم وميولهم؛ وبناء الولاء لديهم لتحقيق مهام وأهداف واستراتيجيات المؤسسة. ويشير هذا التعريف؛ إلى أنّ العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم تمثل جزءاً هاماً من جهودهم المبذولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة، وعن ذلك يرى (Yukl, 2001) أنّ القيادة التحويلية تمثل مدخلاً هاماً يسعى من خلاله القادة للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأتباع أو المرؤوسين، ثم العمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، بحيث يشعر الأتباع بالثقة والاعجاب والولاء والاحترام لقاداتهم مما يزيد من دافعتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة، كما تستند القيادة التحويلية حسب (Yukl, 2013) على افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة أتباعهم

<sup>1</sup> Bernard Bass, *Transformational Leadership - Industrial; Military Educational Impact*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1997, p4.

<sup>2</sup> رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> Venkat R. Krishnan, Ekkirala S. Srinivas, *Transactional and Transformational Leadership - An Examination of Bass's (1985) Conceptualization In The Indian Context*, Paper presented at Asia Academy of Management Meeting Hong Kong, December 1998, p 04

من أجل كسب ولائهم، وأنّ الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية، والتي تُؤدّد التزاما من الأتباع أو المرؤوسين، وتنتج كمية أكبر من العمل، وإبداعاً أكبر في حل المشكلة.

من زاوية أخرى، يرى (Ackoff, 1999)، أنّ القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة، مع تنمية مهارات أتباعهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بين العاملين، وتصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع.<sup>1</sup>

في حين عرّف (Brown, 1993) القيادة التحويلية بأنّها تلك العملية التي تُدخلُ القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة.

كما وصف (جرينبرج، بارون) القيادة التحويلية بأنّها القيادة العازمة على تزويد المرؤوسين بالرؤية المستقبلية وبالإحساس الفاعل لديهم بهدف خلق روح الانتماء إلى مؤسساتهم.<sup>2</sup>

ويرى (جرينزخ وبارون، 2004) أنّ القيادة التحويلية تجعل للقادة تأثيراً عظيماً على مبادئ وأفعال أتباعهم ومرؤوسهم؛ ما يؤدي إلى زيادة تطلعهم إلى المستقبل، وزيادة ثقتهم في أنفسهم، والتعبير بوضوح عن رؤيتهم الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة،<sup>3</sup> فالقيادة التحويلية حسب Brown هي الأكثر قدرة على إحداث تطور فعّال للمؤسسات والأداء في القرن الحادي والعشرين، إذا كانت هذه المؤسسات في حاجة إلى قيادات إدارية أكثر من احتياجاتها إلى مديرين.

وينظر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنّها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حمد بن قبان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص 16.

<sup>2</sup> أحمد حسين حسن الجرجري، نور علي عبود العبيدي، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص) - الجزء 1، 2020، ص 523.

<sup>3</sup> علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 03، 2018، ص ص 7-8.

<sup>4</sup> علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دناير، العدد 05، ص 14.

كما يعرف (Barut & al.,2010) القيادة التحويلية بأنها العملية التي تتطلب قادة يفهمون احتياجات العاملين، ويزيدون قدرتهم على تحمل مسؤولية أكبر لتحقيق رؤية المؤسسة، ويعززون ثقافة التغيير الإبداعي والنمو بدلا من الحفاظ على الوقت الزاهن.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق، فقد عرّفت القيادة التحويلية بأنها مدخل معاصر يُلهم القادة من خلاله أتباعهم من العاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم، ويمنحونهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة، وباستخدام كفى للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.<sup>2</sup>

وتأسيساً لما سبق؛ يمكن القول بأن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على خدمة التغيير، وتتعدى تقديم الحوافز مقابل الوصول إلى الأداء المتميز في المؤسسة، وتحفز وتشجع الأتباع أو المرؤوسين فيها على الإبداع والابتكار، وتدفعهم إلى مضاعفة جهودهم، من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين قادتهم لتحقيق رسالة المؤسسة، وأهدافها المشتركة.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة للقيادة التحويلية، يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية على النحو التالي:<sup>4</sup>

1. يرفع القادة التحويليون مستوى أتباعهم من العاملين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويقومون في الوقت نفسه بعملية تنمية المجموعات والمؤسسات وتطويرها.
2. يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على صنع رؤية مستقبلية، فهم قادرين على تطوير صورة مستقبل مؤسساتهم، وقادرين أيضا على توصيل هذه الصورة لأتباعهم.
3. يشرك القادة التحويليون أتباعهم في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
4. يشجع القادة التحويليين النمو الذاتي لأتباعهم، فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من الأتباع ويتعرفون على قدرتهم.

<sup>1</sup> خلف ناصر لطيف؛ نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز- دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكرّوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 93.

<sup>2</sup> أحمد علي صالح؛ محمد ذيب الميضي، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 04.

<sup>3</sup> خلف ناصر لطيف؛ نسرین عبد الله بدوي، نفس المرجع، ص 92.

<sup>4</sup> نعيم بن عطا الله وآخرون، مرجع سابق، ص ص 69-70.

5. العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة، إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا، وتدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

وتأسيساً على ما تم ذكره، وبإسقاط هذه التعاريف على المؤسسة المينائية لسكيدكة محل الدراسة الميدانية، يمكن استخلاص تعريف إجرائي لها ألا وهو: القيادة التحويلية هي تلك العملية التي تدخل القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة ممن هم بدرجة ( مدير، رئيس قسم ورئيس مصلحة) في علاقة تفاعلية مع مرؤوسهم، من خلال التأثير في سلوكياتهم، والاهتمام باحتياجاتهم، والعمل على تطويرهم واستثارة أفكارهم، وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، والسعي لخلق جو تنافسي بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رؤية ورسالة المؤسسة.

## المطلب الرابع: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

انصب اهتمام العديد من صناع القرار بالمؤسسات المعاصرة في التعرف على إمكانات مواردها البشرية، وتحديد المتميزين منهم، باعتبارهم قادة المؤسسة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيهم المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المؤسسات وتقدمها، وذلك في ظل تطبيقات القيادة التحويلية الناجحة؛ نظراً لأهميتها البالغة في تحقيق الأهداف المسطرة وتوجهاتها الاستراتيجية لتحقيق التميز والريادة، وعموماً يمكن حصر أهمية وأهداف القيادة التحويلية؛ والتي تسعى جاهدة لتجسيدها على أرض الواقع في النقاط التالية:

### أولاً: أهمية القيادة التحويلية

ترجع أهمية القيادة التحويلية عموماً إلى قدرتها على التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المضطربة، والتي تنسم بشدة المنافسة، حيث تعمل القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي، والتقليل من شعورهم بالعزلة الوظيفية، كما تساعد العاملين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية التي تواجههم أثناء العمل، ناهيك عن تحفيزهم على بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها،

وحرصها الشديد على إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسة، ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي في حل المشكلات وتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، كما تعمل القيادة التحويلية أيضا على التعرف على احتياجات العاملين بغية إشباعها، بالإضافة إلى أنها تقدم توضيحات مفصلة بمهام وواجبات جميع العاملين بالمؤسسة، وترتبط القيادة التحويلية بتحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة مثل تحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، والاستعداد لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، وانخفاض معدل دوران العمل، وتعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق؛ يرى (Conger, 2002) أنّ أهمية القيادة التحويلية تكمن من خلال تجاوز القادة منح الأتباع أو المرؤوسين استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الأفضل مادياً أو معنوياً، إلى تشجيعهم لإبداء الآراء والأفكار المبدعة، والإفصاح عن آراءهم ومقترحاتهم وتنفيذ الإيجابي منها، لتقديم أفضل الآراء والجهود والأفكار كمساهمة جماعية لتحقيق الأهداف المسطرة على أفضل وجه.

بينما يرى كل من (Amabile & Kramer, 2012) أنّ أهمية القيادة التحويلية تكمن من خلال مساهمة القادة التحويليين في استمالة أتباعهم أو مرؤوسهم، وتحويل توجهاتهم نحو الأفضل من خلال:

1. توعية المرؤوسين بأهمية القيم والمثل العليا وكران الذات لتقديم الأفضل برضى واقتناع؛
2. تسخير كافة الجهود نحو المصالح العامة للمؤسسة على حساب المصلحة الشخصية، دون إغفال أهداف المرؤوسين؛
3. تحديد الاحتياجات الحقيقية للمرؤوسين، والاستجابة لها كأداة لتحفيزهم للأداء الأفضل، من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم للإنجاز الأفضل .

مما سبق، يتضح أنّ أهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال قدرة القادة التحويليين على قيادة المؤسسة رغم وجود تحديات، مع قدرتهم على مواجهتها بثقة مطلقة بغية التغلب عليها، من أجل إحداث التطورات المتميزة؛ من خلال التأثير في سلوكيات مرؤوسهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية، عبر فسح المجال أمامهم، وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه

<sup>1</sup> محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس / الجزائر ، العدد 04، جوان 2019، ص ص 113 – 114.

مؤسساتهم وتعليمهم كيفية التغلب عليها، فضلاً عن تحقيق أهداف عاملها والاستجابة لاحتياجاتهم؛ باعتبارهم محور العملية التنفيذية للأنشطة كافة، مما يعكس ذلك إعجاب وتقدير العاملين واحترامهم، وكلما كان القادة التحويليون أكثر قدرة على تلبية احتياجات أتباعهم أو مرؤوسهم على حساب احتياجاتهم الخاصة، أدى ذلك إلى إرضاء كافة الأطراف كجزء من مهام وأولويات القادة التحويليون، القادرين على بث روح التحدي والإصرار لدى الجميع، لتقديم أفضل أداء بحماس ورضى أكبر.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف القيادة التحويلية

يعود اهتمام الباحثين وصناع القرار بالنمط القيادي التحويلي كأحد أنواع الأنماط القيادية الحديثة ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين بالمؤسسة، نظراً لسعيها الدؤوب في قيادة الجماعات؛ وقيادة وظائفهم ومسؤولياتهم؛ وطريقة مشاركتهم في إدارة المؤسسات، بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية لعدة اعتبارات أهمها:<sup>2</sup>

1. القيادة التحويلية لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تهدف إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تهدف إلى إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
2. يمكن تطوير وتحسين صفات القيادة التحويلية عن طريق التدريب، الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء الأتباع أو المرؤوسين في مختلف مستويات المؤسسة؛
3. تحمل القيادة التحويلية في مضامينها المسؤولية الأخلاقية؛ التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية، في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> ماجد محمد صالح؛ أحمد سليمان محمد الجرجري؛ كاظم فرج عارف، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 49

<sup>2</sup> التجاني دوح؛ حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي/ الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 299-300.

4. إمكانية تواجد القيادة التحويلية في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة، والمؤسسات التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

أما فيما يتعلق بأهداف القيادة التحويلية، فقد اتخذ النمط القيادي التحويلي منظورا فكريا مختلفا عن غيره من أنماط القيادة الإدارية، وهذا راجع إلى مبررات المؤسسات العصرية في تبني هذا النمط الفعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتي يمكن ايجازها في النقاط الآتية:

### 1. القدرة على موازنة الوسائل مع التطلعات:

الإنسانية، وإدراك الحاجة للتغيير، واستثمار أقصى طاقات العاملين بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما أضاف Kotter إلى ذلك استخدام جميع الوسائل الممكنة لإيصال وتوضيح الرؤية الجديدة، وتشكيل نموذج لتوجيه سلوك جميع العاملين، أما (Conger , 2002) فاعتبر بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب إلى ما هو أسمى من ذلك، وهو تطوير وتشجيع الأتباع أو المرؤوسين فكريا، وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من رسالة المؤسسة؛

### 2. الارتقاء بمستوى العاملين من أجل الإنجاز:

حيث يسعى القادة إلى الارتقاء بمستوى أتباعهم؛ من أجل الإنجاز، والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل.

### 3. بناء القيم المشتركة:

يمارس القادة التحويليون دورا محوريا في صياغة وتكوين القيم والثقافات للمؤسسات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية، لذا يتعين عليهم في المؤسسات المعاصرة امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير.

ويشير (Leithwood,1990) إلى أن مصطلح "تحويل" يتضمن تغييرات رئيسة في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أنّ الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>، وقد حصر Leithwood

<sup>1</sup> نعيم بن عطا الله وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

أهداف القيادة التحويلية والتي يسعى القادة إلى تحقيقها ضمن ثلاثة أهداف رئيسية، يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- مساعدة العاملين على بناء ثقافة تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني

تسعى المؤسسة لتحقيقه، تعمل من خلاله القيادة على تحسين مهارات العاملين بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمؤسسة قادر على التحسين والتطوير.

2- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: فالقيادة التحويلية قادرة على حفز العاملين

على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاء، من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل القائد وحده.

3- زيادة دافعية العاملين: إنّ زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من إعطاء

أتباعه أو مرؤوسيه دورا في حل المشكلات، والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني

### مقومات القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية الفعّالة على مدى اتسام القادة التحويليين بجملة من الخصائص والصفات التي تميزهم عن الآخرين، ناهيك عن ضرورة التزامهم بمجموعة من الأسس والمبادئ الاستراتيجية عند ممارسة أدوارهم القيادية بالمؤسسة، وذلك من خلال إظهار أو تبني سلوكيات تضمن تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والتي تستوجب أيضا ضرورة تقيّد صناع القرار بأخلاقيات القيادة التحويلية عند تعاملهم مع جميع أطراف التنظيم بالمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم هذه المقومات من خلال:

<sup>1</sup> ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور- الخلفة / الجزائر، 2018 - 2019، ص 71.

## المطلب الأول: سمات وخصائص القيادة التحويلية

يشير كل من (Gibson & Donnelly,2003) بأنّ السمات الشخصية مثل (الانتباه، مستوى الطاقة، النضج العاطفي، التكامل الشخصي، الثقة بالنفس)، تكون مقترنة بالقيادة التحويلية الفعّالة والمؤثرة، ووفقاً لهذا، فإنّ السمات السلوكية للقادة التحويليين تكسبهم إمكانية تشخيص ومعرفة الآخرين، ومن ثمّ منحهم قابلية العمل معهم، كونهم مرشدين لتفكيرهم وباستطاعتهم توفير بيئة عمل أكثر انسجاماً وتفاعلاً، فالسمات الشخصية للقادة التحويليين تؤثر في سلوك أتباعهم في المؤسسة، والتي تعمل في النهاية على تحقيق أهدافها، وأضاف كل من (Fincham & Rhodes,1999) سمات أساسية يميّز بها القادة التحويليون ألا وهي:<sup>1</sup>

1. **الاتصال السحري (الجناب):** حيث يكون القادة التحويليين قادرين على توليد الثقة والاحترام؛ إذ أنّ أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير الأتباع أو المرؤوسين ذهنياً.
2. **إيصال الرؤية:** حيث ينبغي على القادة التحويليين تحديد الأهداف المثيرة للتحدي، ونسب شك أتباعهم أو مرؤوسهم في المداخل التقليدية المتمثلة في القيم والمعتقدات.
3. **تنفيذ الرؤية:** ويراد به قدرة القادة التحويليين على تنشيط أتباعهم أو مرؤوسهم، وتركز جهودهم على تحقيق الأهداف.
4. **الاهتمام الشخصي:** يمنح القادة التحويليون أتباعهم أو مرؤوسهم الإحساس بأنهم يُعاملون كأشخاص متميّزين، وتكون المعاملة عادلة، ولكن تدرك على أنّها مختلفة عن تلك التي يتلقاها الآخرون.

أما فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية فقد اختلفت طروحات الباحثين فيما يتعلق بخصائص القادة التحويليين، وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أنّها تشترك في الكثير منها، فيرى بعض الباحثين بأنّ خصائص القيادة التحويلية تتلخص في أنّ القادة التحويليين هم أشخاص يؤسسون للتغيير والإبداع،

<sup>1</sup> نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2017، ص ص 1022 - 1023.

ويركزون على بناء الكفاءات الجوهرية من خلال الإدارة الاستراتيجية، كما أنهم يتصفون بسمات عديدة وهي بناء الثقة بين المرؤوسين، وإيجاد قادة من بين أتباعهم أو مرؤوسهم؛ ومبتكرين للدافعية، ويحسنون استخدام السلطة والصلاحيات، ويكونون ذو شخصية قوية وخيال واسع، ومعرفة كبيرة بما يحيط بهم من متغيرات بيئية داخلية وخارجية، وتكون نتيجة آرائهم متطابقة مع مخرجات هذه المؤسسة، ومنهم من يسيء استخدام قوة المنصب الذي يشغلونه، وهم عكس القادة الذين كان لهم القوة على التأثير وكسب احترام الآخرين لهم.

من خلال ما تم ذكره، يمكن القول بأنه بالإمكان معرفة خصائص القادة التحويليين من خلال سلوكهم وتعاملهم مع أتباعهم أو مرؤوسهم، والتي تعكس شخصيتهم القوية، كالثقة بالنفس، وتصرفهم المتزن، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وذلك من خلال مجابهة المخاطر التي تعترض أتباعهم، وحمائتهم والدفاع عنهم، ويكونون بمثابة الموجه والداعم لهم، حيث يكتسبون ثقة واحترام أتباعهم بتعاملهم بصدق وشفافية معهم، وزرع الثقة فيهم؛ بتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق، يرى كل من (A.James & Ogbonna, 2013) أنّ القادة التحويليين يتصفون بخصائص وقدرات خاصة تميزهم عن باقي أعضاء المجموعة، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. القدرة على إعادة تشكيل الثقافات التنظيمية مع موائمة هذه الثقافات مع الأنظمة الإدارية؛
2. تحفيز الأتباع أو المرؤوسين على وضع مصالح الفريق أولاً، وتشجيعهم على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل؛
3. المهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة والمستقبلية، وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد؛
4. وكلاء تغيير، حيث يتميز القادة التحويليون بالسعي لخلق مؤسسات مبتكرة ومتجددة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> أحمد حسين حسن الجرجري، مرجع سابق، ص 525 - 526 .

<sup>2</sup> خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، مرجع سابق، ص 93.

من زاوية أخرى، فقد حدد كل من (Hetland & Sandal, 1992) ستة خصائص أساسية للقادة التحويليين؛ وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1. القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القادة التحويليون بقدرتهم العالية على الإصغاء والانتباه

لما يقوله الآخرون، مع قدرتهم على تحديد وترتيب الأولويات والمهام حسب أهميتها بسرعة ودقة متناهية، فضلا على أنهم يعملون على جعل أتباعهم أو مرؤوسهم يتبنونها أيضا ويهتمون لأمرها، ومن جهة أخرى؛ يلعب القادة التحويليون في مجال التغيير دور **دعاة التغيير** وأحد أبرز رموزه، حيث يعملون على شرح أهدافهم وتوضيح غاياتهم؛ لإقناع الآخرين بأهميتها والأخذ بها، كما يمتلكون القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي يصعب التنبؤ بها.

**2. الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطر:** يتسم القادة التحويليون بالشجاعة وتحمل المخاطرة،

والتي لا تعني البلاهة والغباء، كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للقادة موقفا واضحا يتحملون من أجله المخاطرة المحسوبة، ويرفضون الوضع القائم غير الملائم، فضلا عن قدرتهم في مواجهة الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، وكشفها للآخرين حتى لو رفضوا سماعها، بالإضافة إلى عدم سعيهم لحماية أنفسهم من الفشل، لأن الفشل بالنسبة لهم عملية تعليمية يحاولون قدر المستطاع الاستفادة منها مستقبلا.

**3. الثقة بالنفس وبالآخرين:** يتسم القادة التحويليون بثقتهم بالآخرين، وثقة الآخرين بهم،

بعيدا عن التسلط والدكتاتورية، كما يتسمون بسعيهم الدائم نحو تحقيق الأهداف التي يؤمنون بها، دون أن ينسيهم ذلك إحساسهم بالآخرين، والعمل على تمكينهم من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، ومنحهم الفرصة لمشاركتهم في **عملية صنع القرارات**، وتقديم الحلول والمقترحات لمشاكل العمل، وغالبا ما يضع القادة التحويليون لأنفسهم مجموعة من المبادئ التي يسترشدون بها عند قيامهم بمهام عملهم، فضلا عن اهتمامهم بالجانب الإنساني لمرؤوسهم، وتقديمهم الحوافز والمكافآت، وكذلك تطبيق العقوبات عليهم إذا لزم الأمر.

**4. احترام الذات:** يحمل القادة التحويليون مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوءها

تتشكل أقوالهم وتصرفاتهم، فهم يؤمنون بأن الفعل أبلغ من القول؛ كما أنهم يدركون أن انسجام

<sup>1</sup> علاء دهام حمد، مرجع سابق، ص 14.

الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء لدى الآخرين، وهذا ما يحتاجه أي قائد عندما يريد القيام بعمليات التغيير والتطوير، ويكون لديه رغبة في تطبيق أفكار جديدة ومبتكرة للنهوض بالمؤسسة وتطويرها؛ حيث أنّ كثيراً من جهود التغيير والتطوير تضع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بقاداتهم.

**5. القدرة على الاتصال:** يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، وترجمة تصوراتهم إلى واقع ملموس، كما أنّهم يتمتعون بالقدرة على التواصل مع الآخرين، حيث إنّهم يستطيعون إيصال رؤيتهم وتصوراتهم للمرؤوسين بسهولة، مستندين في ذلك إلى الرؤية الواضحة لما يريدون فعله، ويخاطبون أتباعهم أو مرؤوسهم على قدر عقولهم، ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

**6. الإحساس بالآخرين:** يسعى القادة التحويليون إلى جعل أعمال أتباعهم أو مرؤوسهم أكثر قيمة ومعنى؛ وذلك من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلاً عن ذلك، فإنّهم يعملون على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة، ورفع روح المعنوية بين جميع أعضاء المؤسسة.

## المطلب الثاني: أسس ومبادئ القيادة التحولية

يرى العالم "Bass" أنّ القيادة التحولية قد يكون لها أثراً إيجابياً أو أثراً سلبياً على الأتباع والمؤسسة، وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات الأتباع أو المرؤوسين التي يمكن أن تتغير من خلال أداء القادة التحويليين، وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على دور هؤلاء القادة في إحداث نقلة نوعية في جميع جوانب العمل بالمؤسسة؛ والتأثير في سلوكيات أتباعهم أو مرؤوسهم، وفي هذا السياق، يرى كل من (Bass & Avolio, 1994) ضرورة تفيد القادة التحويليين بمجموعة من المبادئ الأساسية، والتي يمكن إيجازها عموماً في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- مبدأ البساطة:** ويتضمن رؤى القادة التحويليين التي تعكس الأهداف المشتركة، والقدرة على توضيح وتفعيل الرؤى التحولية التي تحدد الطريق أو الأسلوب الذي تسير عليه المؤسسة.

<sup>1</sup> رهام جميل أبو رومي، القيادة التحولية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني دراسة ميدانية لمحافظة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2000، ص 50.

- 2- **مبدأ التحفيز:** ويتضمن قدرة القادة التحويليين على كسب الموافقة، والالتزام مع الآخرين اتجاه رؤية المؤسسة وشحذ حوافزهم.
- 3- **مبدأ التسهيل:** ويتضمن قدرة القادة التحويليين على تسهيل وتفعيل التعلم لدى الأفراد.
- 4- **مبدأ الإبداع:** ويتضمن قدرة القادة التحويليين على المبادرة الفاعلة نحو التغيير.
- 5- **مبدأ الحركة والمناورة:** والذي تتجلى فيه قدرة القادة التحويليين على تجنيد وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق الرؤى المستقبلية.
- 6- **مبدأ التحضير أو الاستعدادية:** وفيه يتم تعليم مهارات جديدة وتطوير الذات والأشخاص، بالإضافة إلى استمرارية التعلم.

في حين يرى (Jerry W. Koehler & Joseph M. Pankowski, 1997)، أنّ القيادة التحويلية هي عملية ملهمة للتغيير وتمكين الأتباع؛ لتحقيق مستويات أداء أعلى، وتحسين أنفسهم، وتحسين عمليات المؤسسة، ولتحقيق أهداف القيادة التحويلية، وضع (Koehler & Pankowski, 1997) مجموعة من المبادئ والأسس الهامة، لإثراء العملية التحويلية بالمؤسسة، والتي يمكن حصرها عموماً في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. **النظر للمؤسسة كنظام:** ويقصد به اعتبار المؤسسة كنظام؛ يشمل عدداً من العناصر المترابطة، والتفاعلات المتبادلة بين الأفراد، ويجب أن ينصب دور القادة التحويليين وفق هذا المبدأ على تحسين العمليات الإدارية، وتبني وتطوير نظم إدارية فعّالة، بغية التقليل قدر الامكان من الخسائر الناجمة عن هذا التحويل.
2. **تبني استراتيجية جديدة للمؤسسة وإبلاغها للآخرين:** لتحقيق أهداف المؤسسة؛ يسعى القادة التحويليون الناجحون لإعداد خطة استراتيجية؛ منبثقة من رؤية المؤسسة، وتأسيساً لذلك؛ يقوم القادة وأتباعهم بتبني رؤية ورسالة المؤسسة؛ القائمة على جملة من المبادئ والقيم بناءً تنظيمياً، كما يعمل القادة التحويليون أيضاً، على توضيح كيفية استغلال الموارد البشرية بالمؤسسة استغلالاً رشيداً، مع ضرورة التزامهم بإبلاغ هذه الاستراتيجية؛ وتوضيح

<sup>1</sup> جميلة ناجي أحمد عطافي، مرجع سابق، ص ص 59 - 60 .

معالمها لأتباعهم وجميع المعنيين بتنفيذها، بغية تجسيدها على أرض الواقع، ووفقا لهذا المبدأ؛ أصبح القادة التحويليين قادة استراتيجيين في مؤسساتهم.

### 3. تأسيس نظام إداري ملائم للمؤسسة: ويراد به محاولة القادة التحويليين إيجاد وتبني أسلوب

إداري حديث ملائم لمؤسساتهم - باعتبارها نظاما واحدا- والذي يتناسب مع حداثة الموقف بالمؤسسة وتحديات العصر الزاهن، وهذا يتطلب ضرورة استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛ والتي لم تعد ذات منفعة للمؤسسة.

### 4. تطوير وتدريب كل المساهمين في العملية الإدارية: تقوم فكرة تطوير كل المساهمين في العملية

الإدارية بالمؤسسة؛ على مدى قدرة القادة التحويليين على تحويل أفكار وقناعات أتباعهم، وتطوير مهاراتهم؛ بما يخدم مصالح المؤسسة الحالية والمستقبلية، مما يجعل منهم قادة متحمسين لتحقيق رؤية ورسالة مؤسساتهم لإحساسهم بدورهم المنوط بها، كما يقوم هذا المبدأ أيضا على ضرورة وضع القادة التحويليين برنامجا تدريبيا لكل الإداريين والعاملين بالمؤسسة، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وهم بحاجة إلى الارتقاء، وبذلك بإمكانهم المساهمة في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

### 5. تمكين الأفراد وفرق العمل: وفقا لهذا المبدأ؛ يقوم القادة التحويليون بمنح أتباعهم قدرا

من الحرية، لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية؛ وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على المستوى الفردي؛ أو على مستوى فريق العمل الواحد، وذلك لأنّ منح المرؤوسين أو الأتباع بعض الصلاحيات الواسعة؛ يساهم في تعزيز ولائهم للقائد وللمؤسسة، ويقوي شعورهم بذاتهم؛ وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

### 6. تقييم العمليات الإدارية: يُؤلي القادة التحويليون وفقا لهذا المبدأ اهتماما بالغا بتقييم

المدخلات، والنشاطات، والنتائج، والتركيز على مؤشرات الجودة بصفة مستمرة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها، كما أنّ لهذا التقييم دورا هاما في تعزيز الإيجابية لدى الأتباع ومن حولهم، وضمان إخلاصهم وإتقانهم للعمل الإداري أو المهني.

7. **بث روح التغيير المستمر:** يسعى القادة التحويليون لإقناع أتباعهم بضرورة التغيير، ولن يتحقق

ذلك؛ إلا إذا كان القادة مدركين لأهمية التحسين والتطوير المستمر، بغية الحفاظ على الإنجازات، وهذا من منطلق وعيهم وتحملهم مسؤولية إحداث التغيير بالمؤسسة والاهتمام به، ناهيك عن دورهم الفعّال في بث روح التغيير المستمر لدى الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر، بهدف تحقيق مصالح جميع أطراف التنظيم.

8. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يسعى القادة التحويليون وفق هذا المبدأ لإيجاد نظام

فعّال للتقدير والمكافأة والاهتمام بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة، نظراً للتأثير الإيجابي للمكافأة والتقدير على أفكار وقناعات واحتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

كما أنّ للقيادة التحويلية مبادئ أخرى منها: قيادة الآخرين ليقودوا أنفسهم من خلال القيادة بالأمثلة، تطوير العاملين وتدريبهم، الاهتمام والدعم، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي، تفويض الفرق، التحفيز والاعتراف بالموهب والقدرات والتعلم، التعامل داخل المؤسسة كنظام متكامل (Conger,1999)<sup>1</sup>

من زاوية أخرى؛ يرى بعض الباحثين أمثال (Brown, 2003) أنّ القيادة التحويلية تقوم أساساً على خمسة مبادئ رئيسية؛ والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. **المسؤولية (Responsibility):** يقوم هذا المبدأ على فكرة أن القادة التحويليون مسؤولون

عن أديتهم ويعرفون أدوارهم؛ بالإضافة إلى أنّهم يعرفون جيّداً كيفية تحقيق أهدافهم، كما أنّهم يسعون لتلبية حاجات ورغبات أتباعهم؛ ناهيك عن تزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تساهم في ضمان نجاحهم في أداء العمل.

2. **الاحترام (Respect):** وفقاً لهذا المبدأ؛ فإنّ القادة التحويليون يعترفون بقيمة إسهامات وجهود

أتباعهم أو مرؤوسيتهم، كونهم على دراية تامة بحاجاتهم واهتماماتهم، وينظرون من عدة منظورات

<sup>1</sup> رهام جميل أبو رومي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> صباح أحمد سليم، علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأديتهم، أطروحة درجة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية ايلول، 2010، ص ص

ويحققون التكامل بين أعضاء الفريق، يعرفون حسنات وسيئات الأمور ويفرقون بينها، كما أنهم يعرفون لغة الحوار ويفاوضون ويصلون إلى النتائج المرجوة.

### 3. العلاقات (Relationships): يحدد القادة التحويليون وفقاً لهذا المبدأ؛ الاحتياجات المطلوبة

بشكل عام، لذلك يقومون ببناء علاقات والمحافظة على التحالفات لتكون لصالح المساهمين في المؤسسة بشكل عام، وقادرين على المحافظة على العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين المجموعات، وقادرين على كسب دعم ومساندة الكل، وباختصار هم قادرون على بناء العلاقات التي تسهم في نجاح المخرجات.

### 4. الانعكاس (Reflection): يهتم القادة التحويليون بنتائج أعمالهم وبالوصول على تقييمها،

ويركزون على المخرجات والوصول على تغذية راجعة (Feed Back)، والعمل بموجبها وتصحيح الأخطاء والانحرافات، ويستخدمون قاعدة معرفتهم وكفاءتهم في أداء أعمالهم؛ للحصول على نتائج جيدة، بحيث أنّ هدفهم الرئيسي؛ هو إيجاد وابتكار أساليب مختلفة لتعظيم الأداء والوصول على نتائج إيجابية.

### 5. القدوة (Modeling): يتميز القادة التحويليون وفق هذا المبدأ بأنهم صادقين وواقعيين

في أعمالهم، وأنهم على وعي دائم بتأثيرهم على الآخرين، فهم يتبنون جملة من المبادئ حول كيفية معاملة الآخرين؛ وكيفية تحقيق الأهداف، ناهيك عن حرصهم الدائم بوضع مثلٍ عليا ليقنّدي بها الآخرين.

## المطلب الثالث: مجالات ممارسة القيادة التحويلية

حدد بعض الباحثين والكتاب ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسة ضمن أربع نقاط أساسية

ألا وهي: الرغبة في التعلم المستمر، الرؤيوي، التمكين، المخاطرة، وفيما يلي شرح موجز لها:<sup>1</sup>

### 1. الرغبة في التعلم المستمر: تتبنى القيادة التحويلية مواقف التعلم المستمر، فهي التي توفر فرص

التعلم للأفراد؛ الفرق؛ المؤسسات والمجتمع، وهي تخلق باستمرار الفرص لتعلم المرؤوسين الذين يشعرون بقدرتهم للتصدي للتحديات الكبيرة التي ستواجههم.

<sup>1</sup> علاء دهام حمد، مرجع سابق، ص 14.

2. **الرؤيوي:** يقود القادة التحويليون مؤسساتهم برؤية واضحة وشغف كبير، ويمكن من خلالها تحقيق أشياء مميزة جدا، حيث يرى القادة التحويليون أنّ الطريقة المناسبة لجعل الأشياء تتحقق؛ يكون من خلال زرع أو غرس الحماس والطاقة اتجاه أتباعهم أو مرؤوسيه، وأنهم يملكون القدرة على توسيع اهتماماتهم ورفع خبراتهم، وجعلهم جريئين ومبتكرين وخلاقين في العمل.
3. **التمكين:** يمنح القادة التحويليون الثقة العالية لأتباعهم، ويحثونهم على القيام بوظائفهم بشكل مستقل، كما يمنحونهم القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات؛ والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
4. **المخاطرة:** يخاطر القادة التحويليون في أعمالهم، ويتحملون المسؤولية وتبعاتها دون إخفاءها وراء أتباعهم، وهم يعلمون أن إحداث التغيير في تطوير مؤسساتهم؛ سيؤدي إلى ردود أفعال غير سارة من قبل مرؤوسيه، فهم يمتلكون الشجاعة الكافية بالقيام بالمشاريع والمهام الصعبة للغاية من أجل تحقيق التطور. (Jane & Thuraiya, 2013).

- من زاوية أخرى، يرى بعض الباحثين ضرورة أن تشمل جهود القيادة التحويلية في المؤسسة جانبين رئيسيين هما الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانعقالي.<sup>1</sup>
- أولا: الجانب التنظيمي:** وبشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية تنظيم المؤسسة، والتي تتضمن تأثيرا غير مباشر على تحسين وتطوير العملية التنظيمية، والتي تشمل عموما الجوانب التالية:
1. **مجال الفلسفة العامة للمؤسسة:** تشمل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المؤسسة؛
  2. **مجال غايات المؤسسة:** يشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المؤسسة من أجلها؛
  3. **مجال أهداف المؤسسة:** تتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غايتها بعيدة المدى؛
  4. **مجال سياسات المؤسسة:** هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرحلية؛

<sup>1</sup> حياة طهوارى، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي- دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية / الجزائر، 2017، ص 38

## 5. مجال العناصر الهيكلية والوظيفية للمؤسسة وعناصر العلاقات: تشمل العناصر الهيكلية عموما

العناصر المادية؛ القانونية؛ البشرية؛ والمعنوية؛ أما العناصر الوظيفية فتتمثل في: وظائف المؤسسة؛ طبيعة هذه الوظائف؛ المستويات الوظيفية؛ حجم الوظيفة؛ ومدى تعقيد الوظيفة.

### ثانيا: الجانب الثقافي والافعالى: يشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافى فى المؤسسة، وتتضمن

إحداث التغييرات فى الأنظمة المتصلة بالنماذج، القيم، الدوافع، المهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعى التعاونى؛ ينعكس أثرها مباشرة فى إحداث فرق ملموس فى عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة.

واستنادا إلى ما سبق ذكره؛ فإنّ القادة التحويليين يركزون على الجانب الافعالى والثقافى مثل تركيزهم على الجانب التنظيمى، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعى التعاونى، مما يؤثر على الدعم والمساندة ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات، كما تركز مجالات عمل القيادة التحويلية أيضا على بناء ثقافة المؤسسة؛ والأفراد؛ والبنية التنظيمية أو الهيكلية، وتتمر دورة القيادة التحويلية عموما حسب تصورات بعض الباحثين بثلاث مستويات أساسية؛ ألا وهي: القدرة على قيادة الذات، القدرة على قيادة الآخرين، القدرة على قيادة قادة الآخرين، وفيما يلي شرح موجز لها: <sup>1</sup>

### 1. القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أو ما يطلق عليها بالقيادة التحويلية

الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات؛ وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أنّ الأفراد ينتظرون حلولاً تكون مصممة من أجلهم، ويتطلب هذا من القادة التحويليين فى هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور فى مكانها، وضمان نتائج مرجحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولى باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أنّ أغلب المؤسسات تفتقر لها.

### 2. القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا بالقيادة التحويلية

الثانوية، وفى هذا المستوى بهتم القادة التحويليون باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى أتباعهم، وأيضا

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التغيير التنظيمى فى المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة / الجزائر، 2016، ص ص 42- 43.

عرض الأهداف بوضوح، كما يهتمون أيضا بخلق فرص للآخرين؛ من أجل الفوز والنجاح، وبناء بيئة عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

مما تقدم؛ أصبح واضحا تماما أنه لا يمكن للقادة قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولا، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية؛ تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

### 3. القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة

من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء، وهو ما يشار إليه دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح أبواب الشراكات التعاونية المفيدة بين مختلف الأطراف.

ويمكن تضمين المهارات التحويلية في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. مرحلة الحذر (Awareness Stage): وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتحديد الرؤية أي تحديد الرسالة والهدف، والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.

2. مرحلة الصراع: وفيها تساعد مهارات مثل: المرونة والابتكار والتفكير غير المحدود، على تنمية الشفافية والانتفاء.

3. مرحلة التعاون (Cooperation Stage): وتتطلب مهارات المزاح، الدعاية والالتزام بالعمل المشترك.

4. مرحلة الإنتاجية (Introduction Stage): وفيها تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة على الإبداع والإنجاز المتميز.

5. مرحلة الانفصال (Separation Stage): وتتطلب مهارات مثل: الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم إنجازه لتعزيز الرضا في نفوس العاملين.

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص 43.

وفي نفس السياق، فقد حدد كل من (Aldage & Kuzuhara) خمس مراحل أو إجراءات رئيسية لتجسيد القيادة التحويلية على أرض الواقع، يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تطوير رسالة المؤسسة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المؤسسة وتحدياتها المستقبلية؛
2. تشخيص قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم، وربطها مع رسالة المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والمرؤوسين، لأن بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية لجميع أعضاء التنظيم؛
3. تطوير القيادة التي تحث المرؤوسين على تبني الرسالة، والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها؛
4. تمكين المرؤوسين لعمل وإنجاز المهام الموكلة بغية تحقيق الرسالة؛
5. تقديم دعم قوي للمرؤوسين من خلال إظهار الاهتمام بحاجاتهم.

## المطلب الرابع: أخلاقيات القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على أساس أخلاقي، وتلتزم بالأخلاق والقيم، فالقادة التحويليون يلتزمون بالأخلاق ويتبنونها، ويرى (Bass,1998) أنه لتكون قائداً تحويلياً يجب أن تكون قائداً أخلاقياً، وهذا في ظل التقييد بمبادئ أخلاقيات القيادة التحويلية، والتي لخصها Bass في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. الخاصية الأخلاقية والروحانية للقادة؛
  2. القيم الأخلاقية تؤثر في رؤى القادة وبرامجهم، والتي تؤثر بدورها في رؤى أتباعهم؛
  3. الأخلاقيات في تحديد خيار الأخلاقيات الاجتماعية وأخلاقيات الأتباع .
- ويرى Bass أنّ القادة التحويليين يعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ولكنهم ببساطة يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات، وهذا ما يمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية في الطرائق والأساليب التي تعمل بها النظم والمجتمعات، فالقادة التحويليين يتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي، يمكنهم من تعرف حاجات العاملين ورغباتهم التي قد يتعارض إشباع بعضها مع حاجاتهم الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعاد ضيف، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> رهام جميل أبو رومي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> زكرياء لطرش، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتأثير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري / الجزائر، 2018 – 2019، ص 113.

وقد ميّز (Bass,1997) بين القيادة التحويلية الحقيقية والمزيفة، فالقادة يصبحون تحويليين حقيقيين؛ عندما يزداد وعيمهم بما هو حق وصحيح، وعندما يساعدون الآخرين على إشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم، وعندما يعملون أيضا على تطوير عمليات النضج الأخلاقي للعاملين معهم؛ لتجاوز مصالحهم الذاتية وتحقيق الصالح العام، أما القادة التحويليون المزيفون فإنهم يعملون على تحفيز وتحويل العاملين لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المجموعة أو المؤسسة، وهم بذلك ينشرون ويكرسون مفاهيم الطمع والصراع والأنانية والتنافس غير الشريف بين العاملين.

وفي نفس السياق، وضع **Kuhnert & Lewis** إطارا مفاهيميا يربط بين القيادة التحويلية والتطور الأخلاقي، على افتراض أنّ القادة الذين ينظر إليهم كقادة تحويليين من قبل أتباعهم؛ هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، وأنّ لديهم دوافع داخلية وليست خارجية فحسب، تحكم تصرفاتهم وقراراتهم وممارساتهم القيادية، وأنّ القادة الذين لا يمتلكون منظومة قيمية وأخلاقية عالية المستوى، لم يصلوا بعد لمراتب القيادة التحويلية.

إنّ هذه الخصائص الأخلاقية تشكل الأساس في التحول لدى القادة، إذ من الصعب تصور وجود قائد يقدر الأفراد، و يعمل على دعمهم ومساعدتهم، لذلك فإنّ منطري التطور القيادي الأخلاقي، يؤكّدون على ضرورة تمتع القادة بمنظومة قيمية وأخلاقية عالية المستوى، تمكنهم من الشعور بأحاسيس ومعاناة الآخرين، وتبصرهم لما يعانونه من مشكلات وإحباطات، فإذا لم يكن لدى القادة ذلك الإحساس للتعاطف مع أتباعهم، فإنهم لن يكونوا قادة تحويليين. غير أن وصول القادة لمراحل متقدمة من النضج الأخلاقي ليست عملية سهلة، فهي ممارسة تمر بمراحل معقدة وعمليات متعددة عبر التدرج في سلم التطور والنضج الأخلاقي، حيث يؤكّد (Kohlberg's, 1973) أنّ الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل التطور الأخلاقي للقادة قد يستغرق سنوات، ومن خلال طرح سلسلة من الخصائص التي تصف سلوكيات هذه القيادة كالمناورة؛ والرجسية؛ والأنانية؛ وأوصاف أخرى مضادة كالعدالة، والنزاهة، والمصادقية، والتواضع، فبالرغم من تأكيد (Burns, 1978) على أن القيادة التحويلية هي عمل أخلاق، يؤسس على ممارسات أخلاقية، ويعزز ثقافة منظميه أخلاقية، إلا أن (Giampetro & al, 1998) وآخرون يرون أن هذه القيادة لا تعمل بالضرورة على تطوير أخلاقيات العاملين، فالثقة والإعجاب بالقيادة واحترامهم، لا تعني بالضرورة أن يسلك العاملون معهم أخلاقيات النزاهة والمصادقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ذكرياء لطرش، مرجع سابق، ص 114.

كما يرى بعض النقاد أن نظرية القيادة التحويلية لا تتماشى مع المبادئ الديمقراطية في حركة التطور المنظمي بتجاوزها المصالح الذاتية للعاملين، ويَرُدُّ بعض الباحثين على مثل هذه الانتقادات؛ ومن بينهم (Ciulla,1995) الذي يرى أنّ الأخلاقيات هي جوهر القيادة التحويلية، فالقيادة أساسية لاعتبارات أخلاقية، كما يؤكد (Gini, 1995) على أنّ فقدان القادة للالتزام الأخلاقي يقوض من قيامهم بمتطلبات أدوارهم القيادية، فالمناخات غير الأخلاقية تقود إلى تصفية النشاطات المنظرية، وتدهور البناء المنظمي، كما يرى كل من (Posner & Kouzes,1993) أنّ مصداقية القيادة تعتمد على الأبعاد الأخلاقية والثقة والآمال الواسعة التي ينشرها القادة التحويليون، والذي ينظر اليهم بوصفهم راعين مسؤولين وملتزمين بالجوانب الأخلاقية في المؤسسة،

لقد أدى توسيع نطاق البحث في أخلاقيات القيادة التحويلية إلى التأكيد على حقيقة أن المؤسسات بدون موثيق أخلاقية تكون عرضة للتدهور والانحلال، فغياب القيادة التحويلية الأخلاقية، يعرض المؤسسات للمخاطر، بالنظر إلى شيوع سلوكيات الغش والحداع على نحو يجد من فاعليتها، ويضع محددات لعمليات الاتصال والتواصل السائدة فيها، فالأخلاقيات تضمن الالتزام بمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي لها مبرراتها و المسوغات الواضحة لها، وهو ما يجعل من المؤسسات الفاعلة،

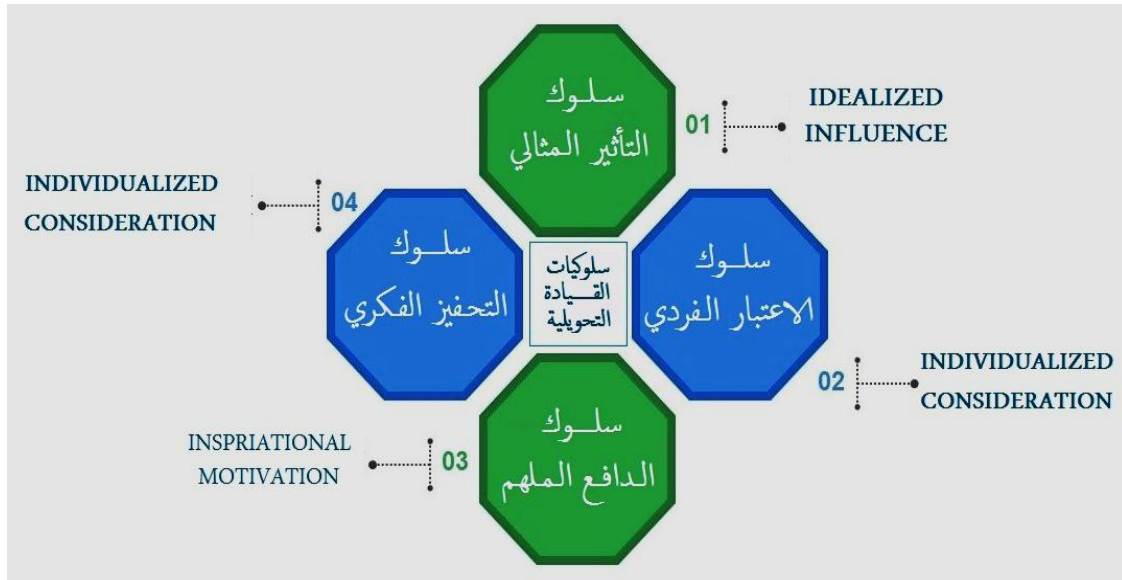
إنّ عمق وقوة المنظومة القيمية للقادة ترسخ المبادئ الأخلاقية في المؤسسة، والتي تعمل بمثابة بوصلة توجه سلوكيات القادة، سواء كانت هذه المبادئ اجتماعية أم قائمة على أساس ديني، فكبار القادة الذين يرسخون المبادئ الأخلاقية بأمانة؛ والذين يؤمنون بقيمتهم وما يحملونه من مبادئ، يحققون نتائج أفضل من غيرهم الذين لا يتصفون بهذه الخصال، فالعقيدة الدينية تمنح القادة إحساساً بأنّ هناك رقياً قادراً على الاطلاع على أفعالهم و ممارساتهم، ومثل هذا الإحساس يساعدهم على عصمة أنفسهم من الانزلاق و يبعد عن كل ما من شأنه أن يسبب أي ضرر أو إساءة للصالح العام. و أنّ أخلاقيات الأمانة و العدالة و الإخلاص و النزاهة تمكن القادة من ترسيخ مبادئ الثقة بينهم وبين الأتباع.

## المبحث الثالث

### أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية

تهتم القيادة التحويلية بأداء المرؤوسين، وبتطوير قدراتهم إلى أقصى حد ممكن، وأنّ القادة الذين يوصفون بالتحويليين غالباً، ما تكون لديهم مجموعة من القيم والمثل العليا، ولهم القدرة على تحفيز أتباعهم أو مرؤوسهم والدفاع عن المصالح العامة، وليست المصالح الذاتية فحسب، وقد حدد (Bass & Avilio.1994) أبعاد القيادة التحويلية ضمن أربعة سلوكيات رئيسية أصطلح عليها بـ (Four I's) حيث يبدأ كل منها بالحرف اللاتيني (I)، ألا وهي: التأثير المثالي (Idealized Influnce)، الاعتبار الفردي (Individual Consideration)، التحفيز الفكري (Intellectual Simulation)، والدافع الملهم (Inspriational Motivation).<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02) التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية.



المصدر: إعداد الباحثة

<sup>1</sup> إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمان، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الجمعة، العدد 06، 2014، ص 72. أنظر الموقع:

[https://www.researchgate.net/publication/331286401\\_waq\\_mmarst\\_alqyadt\\_alhwylyt\\_ldy\\_mdryr\\_almdars\\_alhkwmty\\_alardnyt\\_fy\\_mhafzt\\_alasmt\\_man](https://www.researchgate.net/publication/331286401_waq_mmarst_alqyadt_alhwylyt_ldy_mdryr_almdars_alhkwmty_alardnyt_fy_mhafzt_alasmt_man), consulted 19/10/2019.

ولقياس سلوكيات القيادة التحويلية، فقد وقد طور كل من (Bass & Avolio, 1993) نموذجاً خاصاً ألا وهو استبانة القيادة متعددة الأبعاد (Multifactor Leadership Questionnaire) والمعروف اختصاراً بـ (MLQ)، والذي يعد المقياس الأكثر استخداماً للقيادة التحويلية، وقد طور Bass نسخته الأولى سنة 1985، استناداً إلى سلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع سبعين من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب أفريقيا. وطلب من هؤلاء المديرين من خلال خبراتهم تذكر القادة الذين أسهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشمولية، أو نقلوهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى، أو ألهموهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، ثم طلب منهم وصف تصرف هؤلاء القادة وما الذي قاموا به لإحداث التغيير. ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التنفيذيين، قام Bass ببناء الأسئلة التي تشكل مقياس القيادة متعددة الأبعاد. وتقيس الأسئلة إدراك الأتباع أو المرؤوسين لسلوكيات القائد لكل عامل من عوامل نموذج القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) في نسخته الكاملة، واستناداً إلى ملخص تحليل سلسلة من الدراسات التي استخدمت مقياس القيادة متعدد الأبعاد للتنبؤ بكيفية ارتباط القيادة التحويلية ببعض المخرجات كفاعلية، فقد أشار (براين، 1992) وباس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) (Bass & Avolio, 1993)، إلى أنه من المرجح أن عاملي التأثير المثالي والدافع الملهم في المقياس يرتبطان بالتأثيرات الإيجابية، أما سلوكي الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، فقد جاء في المرتبة التالية من حيث الأهمية،<sup>1</sup> وفيما يلي شرح موجز لأبعاد سلوكية القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة.

## المطلب الأول: سلوك التأثير المثالي

يقصد بالتأثير المثالي (Idealized Influence) أو ما يطلق عليه باسم الجاذبية القيادية أو الكاريزما مدى تمتع القادة بسمات شخصية فريدة ومميزة (كاريزما) تجعلهم محل إعجاب وتقدير من قبل الآخرين، مما يدفعهم إلى التأثر بهم والاستجابة لهم. ويتصف بهذا النمط القادة الذين تتوافر لديهم القدرة على إيصال رؤية معينة

<sup>1</sup> بيتزج نورث هاوس، القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الإصدار السادس، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2018، ص 253.

إلى مرؤوسيه، ويحظون بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبلهم، فضلا عن الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوك المشترك.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر؛ التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين في النظر إلى القادة كونهم نماذج للدور الذي يقومون به ويمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين والتأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم (الكاريزما) ومعناه مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي بمقتضاها يصبح القادة مثلاً عليا يقتدى بهم من المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محال إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.

كما يشير سلوك التأثير المثالي إلى امتلاك القادة لرؤية المؤسسة والإحساس القوي برسالتها، والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بالمؤسسة في نفوس المرؤوسين، أن مقدرة القادة الذهنية تجعل منهم مصدر إعجاب وقُدوة وتمكّنهم من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المؤسسة. بينما يرى (Barbuto & Burbach, 2006) أن التأثير المثالي يعني إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي والمنظمي لإحداث التوازن بين أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.<sup>2</sup>

ويسلك القادة حسب هذا السلوك طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، فيكونون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يكونوا متوافقين مع أتباعهم وليسوا متسلطين، ويتمسكون بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يستخدموا القوة التي بجوزتهم لتوجيه الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى توفرت هذه الصفات المثالية يعمل الأتباع على محاكاتهم فتصبح أهداف هؤلاء الأتباع ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.<sup>3</sup>

ويشكل التأثير المثالي **العنصر الكاريزمي** في القيادة التحويلية، حيث يصبح القادة قدوة للسلوك الأخلاقي من قبل أتباعهم، ونتيجة لسلوك القادة؛ يتوقع المرؤوسين إيجاد الثقة والإيمان في القادة وفي عملهم

<sup>1</sup> أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 17، العدد 1، 2019، ص 151.

<sup>2</sup> علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 3، الرياض، 2018، ص ص 8 - 9.

<sup>3</sup> بوخلوة باديس؛ قو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جدب بتقرت / ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015، ص 213.

وقراراتهم (Avolio & Bass 2002)، ويرجع التأثير المثالي إلى الطريقة التي ينظر بها القادة إلى قوة السلطة والنفوذ على المرؤوسين، و القادة التحويليون هنا يقدمون الاقتناع، ويؤكدون على الثقة ويتخذون مواقف في القضايا الصعبة ويقدمون القيم الأكثر أهمية ويؤكدون على الأهداف الهامة ويلتزم بالقرارات الأخلاقية (Wilson, 2013).

أكد (Bass & Avolio) أنّ هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات المثالية"

(Idealized Attributes) والتي يتصف بها القائد، مثل خبرات القائد ومقدرته الذهنية، وكذلك "السلوك المثالي" (Idealized Behavior)، وتظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل -دفع تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، هذا لأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المؤسسة، ما يعني إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين.<sup>1</sup>

يشكل التأثير المثالي **العنصر الكارزمي** في القيادة التحويلية، حيث يصبح القادة قدوة للسلوك الأخلاقي من قبل أتباعهم، ونتيجة لسلوك القادة؛ يتوقع المرؤوسين إيجاد الثقة والإيمان في القادة وفي عملهم وقراراتهم (Avolio & Bass 2002)، ويرجع التأثير المثالي إلى الطريقة التي ينظر بها القادة إلى قوة السلطة والنفوذ على المرؤوسين، و القادة التحويليون هنا يقدمون الاقتناع، ويؤكدون على الثقة ويتخذون مواقف في القضايا الصعبة ويقدمون القيم الأكثر أهمية ويؤكدون على الأهداف الهامة ويلتزم بالقرارات الأخلاقية (Wilson, 2013).

ويمكن تحديد التأثير المثالي الذي عدّه (Conger, 2011)؛ بأنه الوقود العاطفي الذي يمنح الطاقة

للمرؤوسين ويقوم بتحويلهم إلى قادة من خلال النظر إليه من زاويتين هما:

**أولاً: ما يحققه من أثر:** إذ أن المرؤوسين يصلون إلى مرحلة الإعجاب بالقائد واحترامه والثقة به، فالقائد يعد نموذجاً يحاول المرؤوسين أن يقتدوا به والإيمان بما يؤمن به من قيم، والاشتراك معه في إنجاز الرؤية حتى لو تطلب ذلك القيام بالتضحية.

<sup>1</sup> Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, 2<sup>nd</sup> ed, New Jersey USA, 2006, p06.

<sup>3</sup> أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص 02.

**ثانياً: الكيفية التي يتحقق بها هذا الأثر:** إذ من بين الأشياء التي يقوم بها القائد الحصول على هذا الاحترام، أو هذه الآثار المذكورة هو النظر في حاجات الآخرين، وتفضيلها على حاجاته الشخصية. ويشترك القادة مع المرؤوسين، ويكونون منسجمين معهم، فللقائد قدرات لإظهار السلوك الاخلاقي والمعنوي.

## المطلب الثاني: سلوك الاعتبار الفردي

يشير الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) أو ما يطلق عليه باسم الاهتمام الفردي، إلى معاملة الأتباع كأفراد وليس فقط كأعضاء في مجموعة، سيرضي القادة أتباعهم من خلال تقديم المشورة والدعم والاهتمام باحتياجات بعضهم البعض، وتخفيفهم على تطوير أنفسهم.<sup>1</sup>

و يصف الاعتبار الفردي سلوك القادة الذين يدركون الفروق الفردية بين الأتباع، والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال، ويولون اهتماماً خاصاً لاحتياجات الأتباع وكذلك إنجازاتهم من خلال، تبني استراتيجيات التقدير والتحفيز المادي والمعنوي القائم على الإنجاز والأداء المتميز.<sup>2</sup>

يمنح القادة التحويليون وفق هذا السلوك، اهتماماً خاصاً بحاجات الأتباع لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، فيعمل القادة كمدرين وناصحين وموجهين، ويهتمون بالنواحي الشخصية لكل منهم، كما يجب على القادة أن يكونوا مستمعين جيدين ويزرعون فيهم الثقة والاطمئنان. ويقوم القادة وفق هذا السلوك بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع،<sup>3</sup> أي الاهتمام بالمشاعر الفردية للشخص؛ حيث يمنح القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لكل فرد في المؤسسة، فيعمل على تطوير مهاراته، والارتقاء بمستوى أدائه، فهو يعمل كمدرّب وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل معهم باحترام، ويعطيهم الثقة والاطمئنان، ويحسن الاستماع إليهم.

ووفقاً لهذا السلوك يسعى القادة التحويليون إلى تهيئة المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية. ويتصرف القادة المدربين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم،

<sup>1</sup> Choirul Anam ; Armanu Thoyib ; Achmad Helmy Djawahir Roles And Functions Of Transformational Leadership In Improving The Paskibra High School Organization Performance, Journal Of Applied Management (Jam), Volume 16, Number 2, June 2018 ,p 257.

<sup>2</sup> رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 12

<sup>3</sup> أحمد حسن متولي، حسام سعيد شحاته، مرجع سابق، ص 151.

وقد يستخدم هؤلاء القادة التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية، ومثال هذا النوع من القيادة؛ المدير القائد الذي يقضي الوقت وهو يتعامل مع كل عامل من العاملين باهتمام خاص. وقد يظهر القائد مشاعر قوية بالنسبة لبعض العاملين، في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: سلوك التحفيز الفكري

التحفيز الفكري أو ما يعرف باسم الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي: ويشير إلى قدرة القائد على زيادة وعي العاملين بحجم التحديات التي تواجههم، ونشر روح الإبداع والابتكار في بيئة العمل، حيث يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة، وتشجيع الأتباع على حل المشاكل بطريقة إبداعية.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق، يشير التحفيز الفكري إلى ابتكار القادة التحويليين لأفكار جديدة تثير الأتباع لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها، وبطرائق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل الأتباع، فالقادة التحويليون يثيرون الأفكار الجديدة، ويشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل الأتباع، ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل، ويعمل القادة الذين يروجون التشجيع الإبداعي بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القادة المروج للتشجيع الإبداعي على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. وبالتالي ومن خلال قيام القادة بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار، فإن القادة التحويليين يستطيعون خلق المناخ الذي يشعرون فيه الأعضاء بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل، وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه. تصف سلوك القادة الذين يشجعون التفكير الإبداعي لدى الأتباع، وذلك من خلال طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل الأتباع، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، وإعادة النظر

<sup>1</sup> بيتزج نورث هاوس، مرجع سابق، ص 235.

<sup>2</sup> أحمد حسن متولي، مرجع سابق، ص 151.

في عمليات وهيكل المؤسسة، وتحديد مهمة المؤسسة والفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة وتنمية (توليد) التعبير لها.<sup>1</sup>

فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية، وتأسيس الميل لديهم نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة من خلال إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن سلوك التحفيز الفكري يتصرف القادة من خلاله بطريقة تجعلهم يركون جمود أتباعهم، لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، حيث يتجنب القادة التحويليين النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد البتة، وفي المقابل؛ يحث الأتباع قاداتهم على إعادة التفكير في آرائهم وافترضايتهم ومبادراتهم، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.<sup>3</sup>

## المطلب الرابع: سلوك الدافع الملهم

**الدافع الملهم (Inspirational motivation)** أو ما يعرف بالدافعية الإلهامية أو التحفيز الإلهامي يشير الدافع الملهم إلى الطريقة التي يتخذ بها القادة قرارات لإلهام أتباعهم لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، فالقيادة المهمة تدور حول توصيل الرؤية بطلاقة وثقة وتفاؤل وحماس وإعطاء أمثلة على الدوافع المنشطة.<sup>4</sup> ويصف هذا البعد سلوك القادة الذي يشير في الأتباع حب التحدي؛ وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم، وتقديم النصح والإقناع للعمل بروح الفريق، ومشاركتهم في بناء الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة والالتزام بها،<sup>5</sup> كما يشير سلوك الدافع الملهم أيضاً إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات

<sup>1</sup> رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 12

<sup>2</sup> علي ضبيان الرشيد، مرجع سابق، ص 8 - 9.

<sup>3</sup> بوخولة باديس؛ قمو سهيلة، مرجع سابق، ص 213.

<sup>4</sup> Choirul Anam ; Armanu Thoyib ; Achmad Helmy Djawahir Roles And Functions Of Transformational Leadership In Improving The Paskibra High School Organization Performance, Journal Of Applied Management (Jam), Volume 16, Number 2, June 2018 ,p 257.

<sup>5</sup> رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج 40، ع 4 - ديسمبر 2020، ص 12

القادة، والتي تولد في الأتباع حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المؤسسة بتفاؤل وحماس، ويرى (Avolio, 2003) أنّ القادة التحويليين يسعون دائماً لجعل مرؤوسهم يظهرون الولاء والتفاني في تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة، ويحرصون على تحسين الأداء.<sup>1</sup> حيث يتصرف القادة التحويليون وفق هذا السلوك بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به المرؤوسين وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فالقادة التحويليون يستخدمون الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضحون توقعاتهم العالية من الأتباع، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق،<sup>2</sup> كما يتمتع القادة التحويليون وفق هذا السلوك بالقدرة على إيصال توقعاتهم العالية إلى الآخرين، وإشراك مرؤوسهم في وضع أهداف المؤسسة، واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل.<sup>3</sup>

إنّ القادة التحويليين في إطار هذا السلوك يستلمون مرؤوسهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثوهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنّهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها، وبأنّ مهام المؤسسة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون الأتباع يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أنّ بإمكان قاداتهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأنّ بإمكانهم مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة، ويرى Bass أنّ هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القادة وذلك لخلق رؤية مشتركة بينهم وبين المرؤوسين هي:

- **اللغة:** وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين.

- **الرموز:** وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقادة.

- **الصور الذهنية:** وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

<sup>1</sup> علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 3، الرياض، 2018، ص 8 - 9.

<sup>2</sup> بوخلوة باديس؛ قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جدب بتقرت / ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015، ص 213.

<sup>3</sup> أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، مرجع سابق، ص 151.

## المبحث الرابع

### تحديات ومتطلبات نجاح القيادة التحويلية

يتوقف نجاح القيادة التحويلية على مدى قدرة القادة على القيام بمهامهم ووظائفهم على أحسن وجه فضلا عن اكتساب المهارات القيادية التي تعكس خصائص القيادة التحويلية، والأخذ بعين الاعتبار متطلبات نجاحها والعمل على تجسيدها مع ضرورة مراعاة التحديات التي تعيق تحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول: وظائف ومهام القيادة التحويلية

إنّ الوظيفة الرئيسية للقادة التحويليين بالمؤسسة أو المبرر الأساسي من وجودهم هو **التغيير**، وأنّ أهم ما يميزهم عن غيرهم من القادة الآخرين؛ هو أنّهم دعاة ووكلاء التغيير، ومن أجل تحقيق هذا المسعى فإنهم يتولون عدة مهام ووظائف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1 - إدراك الحاجة للتغيير:** التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات الهامية وقدرته على استثارة عقولهم والرقى بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى إشباع الحاجات الفسيولوجية أو الحاجة إلى الأمان.

**2 - تقديم رؤية ورسالة مستقبلية:** إن أهم عناصر التغيير التنظيمي يكمن في صياغة الرؤية، فالرؤية هي جوهر القيادة وأي محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها. و ينظر القادة التحويليون إلى وظيفتهم الثانية على أنهم أصحاب رؤى واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمؤسسة. من خلال تشجيع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

**3 - اختيار النموذج المناسب للتغيير:** يختار القادة التحويليون نموذج التغيير الملائم للمؤسسة، من بين النماذج الفكرية المتاحة؛ والتي ثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة، على أن تكون ملائمة للظروف التي

<sup>1</sup> زكريا الطرش، مرجع سابق، ص ص 125 - 126.

يعملون فيها ، ومن خلال اختيار القادة لهذا النموذج ، فهم يختارون مسارات أو مسالك التغيير ويحددون أولويات وبدايات ونهايات كل منها.

#### 4 - وضع استراتيجية جديدة: يقوم القادة التحويليون الذين يتبنون التغيير بتكوين استراتيجية

جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من جهة ، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة ؛ والتحديات المتوقعة ؛ ونقاط القوة ؛ ونقاط الضعف من جهة أخرى.

#### 5 - تكريس مبدأ الالتزام من خلال ثقافة تنظيمية: تشير ثقافة المؤسسة عموماً إلى طريقة التفكير

والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين ، لذا فإنَّ أهم ما يجب أن يتصدى له القادة التحويليون هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة ، إذ يوجهون أتباعهم باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه ، باستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام حول عملية التغيير من قبل العاملين ، إذ أنَّ فالقادة التحويليون هنا مسؤولون عن:

- بلورة رسالة المؤسسة من خلال رؤية فكرية واسعة؛
- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها؛
- صيانة النسيج الروحي للمؤسسة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المؤسسة.

#### 6 - إدارة الفترة الانتقالية: تعد هذه الوظيفة من أصعب المهام الموكلة للقادة. حيث يهتم القادة

التحويليون بالمرحلة الانتقالية التي يعيشها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها ، ويعمل القادة على استخدام قدراتهم ومهاراتهم في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير ، كما أنَّ التهيئة للتغيير وإحداثه يواجه المشكلات التي تعيق القيادة التحويلية من تحقيق التغيير على أرض الواقع ، ولخطورة هذه الفترة؛ لاسيما بسبب تصاعد أصوات الراضين للتغيير من أصحاب المصالح الشخصية ، والخائفين من المستقبل المجهول الذي لا يعلمون عنه شيئاً ، وغيرها من العوامل التي تساعد في إعاقة التغيير.

#### 7 - إدارة التنافس: وهي تعكس مدى قدرة القادة التحويليون على إدارة العمليات المتعلقة

بأنشطة المؤسسة وجمع المعلومات ، وتنمية القدرة على استخدامها لزيادة الميزة التنافسية ، وذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شامل؛
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية؛

- وضع نظام توصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

**8 - إدارة التعقيد:** حيث تتعامل القادة التحويليون مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، ويكون من خلال الخطوات الآتية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف؛

- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب؛

- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

**9 - تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي:** يسعى القادة التحويليون على جعل العمل في المؤسسة يتماشى بما يتناسب مع متطلبات التوجه العالمي الجديد، ويتحقق ذلك من خلال قيامهم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته؛

- تحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس توجهات التوجه العالمي؛

- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

**10 - إدارة الفرق العالمية:** يقوم القادة التحويليون بتشكيل فرق عمل عالمية قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تشمل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية؛ بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

**11 - إدارة المفاجآت:** يقوم القادة التحويليون بتطوير قناعاتهم الفكرية، واستعداداتهم العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وتنمية قدراتهم للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع غير المستقرة.

**12 - إدارة التعليم والتدريب المستمر:** يسعى القادة التحويليون إلى إيجاد نظام تدريبي تعليمي مستمر في المؤسسة؛ لكثرة المفاجآت والتحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة التغيرات المتلاحقة والمتجددة والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

حسب أحمد قوراية أربعة مهام رئيسية يجب على القائد الإداري أن يقوم لكي يكون قائداً تحويلياً:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات - دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص ص 50-51.

**1 - تحديد الرؤية** ويراد بها عملية التخطيط والتوضيح لصورة المستقبل المنشود، أي أن القادة يوضحون للأفراد صورة جميلة للمستقبل بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتأسكين في جماعتهم، ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم والأهداف المشتركة بينهم، وليس بالضرورة أن يكون القادة التحويليون وحدهم القائمين بتشكيل الرؤية؛ بل قد يشاركونهم الرؤوسين كذلك، وقد تبدأ الرؤية بصورة هلامية تتضح مع الأيام، وتتلور مع تطور الأحداث ومع الحوار والمشاركة.

**2 - إيصال الرؤية للأفراد:** تقوم هذه النظرية على فكرة أنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهما الأفراد ويؤمنوا، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للعمال بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة؛ تجعلهم يرونها أكما يرون واقعهم، فينتحسون لها ويندفعون نحوها ويوضحون من أجلها.

**3 - تطبيق الرؤية:** القائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير الأفراد من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق على كل حدث صغير كان أو كبير، من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

**4 - رفع التزام الأفراد اتجاه الرؤية** هذه هي المهمة الرابعة للقائد، فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لعماله يستعمل القائد أساليباً عديدة لترسيخ هذا الالتزام ومن هذه الأساليب ما يلي: التشجيع والتذكير المستمر؛ مشاركة الأفراد في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة؛ القدوة، وتشير الدراسات الحديثة أن عدم وجود القدوة وضعف مصداقية القادة هي أكبر حاجز للعمال.

إضافة إلى ما سبق فقد أورد (أبو هدف، ٢٠١١) **المهام الآتية للقائد التحويلي**

1. إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات، وتنمية المقدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. قيام القائد بالتعامل مع أكثر من متغير في الوقت نفسه بغض النظر عن درجة التغير والغموض، واختلاف الأهداف، وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن ذلك من خلال إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

3. تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي من خلال وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالتها بحيث تعكس التوجه العالمي.
4. قيام القائد بتشكيل فرق ماهرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية.
5. على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي مقدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

## المطلب الثاني: مهارات القيادة التحويلية

يتطلب بناء وتعزيز القيادة التحويلية تحقيق وتوفير جملة من المهارات اللازمة للقادة الإداريين حتى يتمكنوا من القيام بما هو متوقع منهم؛ نظرا للدور الهام الذي يلعبونه في صياغة القيم والثقافات لمؤسساتهم، غير أنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، والتي اعتبروها ضرورية لتعزيز التزام المرؤوسين / الأتباع / المرؤوسين اتجاه مؤسساتهم، وتشمل هذه المهارات عموما **مهارات شخصية؛ ومهارات تبادلية،** وفيما يلي شرح موجز لها.<sup>1</sup>

**أولا: المهارات الشخصية:** وهي تشمل مهارات الوعي بالذات، التنظيم الذاتي، الطاقة الإيجابية، التكامل والالتزام، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. **مهارات الوعي الذاتي:** وهي تشير إلى مدى قدرة القادة التحويليين على إدراك ذاتهم، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع القادة قياس أو تقدير الفجوة بين الوضع الحالي الذي يوجدون فيه ( أي المستوى الحالي من القدرة والإنجاز)، والوضع الذي يرغبون الوصول إليه (أي المستوى المنشود من القدرة والإنجاز).
2. **مهارات التنظيم الذاتي:** وهي تشير إلى مدى قدرة القادة التحويليين على التحكم في سلوكياتهم وتغييرها بما في ذلك ضبط النفس؛ قوة الإرادة؛ والتكيف والتعليم؛ ومن خلال التنظيم الذاتي؛

<sup>1</sup> حياة طهاري، مرجع سابق، ص 55.

يستطيع القادة التعلم والتغير، بغية سد الفجوة بين ما هو كائن؛ وبين ما يجب أن يكون في شخصيتهم؛ .

**3. مهارات الطاقة الإيجابية:** وهي ترتبط بالنظرة التفاؤلية للقادة التحويليين، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين؛ وخلق الدافعية لديهم، فالقادة الذين يملكون طاقة إيجابية، عادة ما يوصفون بالهمة والحسم؛ والتفاني في العمل؛

**4. مهارات التكامل والالتزام:** وهي ترتبط بالثقة والأمانة والالتزام، فالقادة التحويليون الذين يلتزمون بهذه المهارات، يجوزون على احترام الآخرين وتكون لديهم القدرة على بناء وترسيخ الالتزام لدى الآخرين.

**ثانياً: المهارات التبادلية:** وهي نوعان: **الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية.** والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

**1- مهارات الوعي الاجتماعي:** وهي تشير لتعاطف القادة التحويليين؛ وإحساسهم بالآخرين، وقدرتهم على الاستمتاع والتكيف مع خدمة مرؤوسهم/ أتباعهم/ مرؤوسهم؛

**2- مهارات العلاقات الشخصية:** وتشير إلى قدرة القادة التحويليين على التعاون، وحل النزاعات والتأثير في الآخرين بدون استغلال السلطة.

وفي توجه آخر؛ فقد اقترح بعض الباحثين والكتاب على مدار السنوات الماضية على غرار القحطاني العديد من المهارات والقدرات المختلفة؛ بصفتها عناصر موجهة للقيادة التحويلية والتي يمكن للقادة التحويليين الإلمام بها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين والتي يمك حصرها في النقاط التالية: <sup>1</sup>

- 1- الثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات .
- 2- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.
- 3- القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين وأن يهبوا أنفسهم و يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف .
- 4- القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة .
- 5- القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين .
- 6- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم .

<sup>1</sup> نعيم بن عطا الله وآخرون، مرجع سابق، ص ص 76-77 .

- 7- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
  - 8- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
  - 9- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
  - 10- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
  - 11- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.
- وفي نفس السياق؛ يرى بعض الباحثين أنّ من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القادة التحويليين حتى يتمكنوا من قيادة التغيير والتأثير في الآخرين وإيجاد الحلول اللازمة للخروج من الأزمات بطريقة مناسبة في ظل بيئة الأعمال الزاهنة، ما يلي:
- 1- **وجود رؤية مستقبلية:** حيث يمتلك القادة التحويليين رؤية مستقبلية يقدمون من خلالها رؤية مشوقة ومثيرة للاهتمام للمدى المثالي الذي يريدون أن تبلغه الإدارة أو المؤسسة مستقبلاً.
  - 2- **مهارات الاتصال:** تساعد مهارة الاتصال القادة التحويليين في مخاطبة الآخرين على قدر عقولهم، ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية؛
  - 3- **القدرة على تحدي الوضع الزاهن للمؤسسة وتعديله** بما يتناسب مع التصور المستقبلي للمؤسسة؛
  - 4- **القدرة على تنمية معرفة ومهارات المرؤوسين، وأيضاً درجة إخلاصهم وولائهم**، وكذلك تنمية وتطوير وجهات نظرهم، بالإضافة لإمكانية طرح البدائل التي تتناسب مع القيم، والتوقعات الثقافية الحالية لكل من الأفراد والجماعات.
- مما سبق يمكن إيجاز مهارات القيادة التحويلية؛ والتي أثبتت العديد من التجارب؛ أنّ القادة التحويليين الذي يجيدون عن هذه المهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود والوصول بالمؤسسة إلى المستوى المرغوب، لأنّ الآخرين ينظرون إليهم على أنهم مستغربين أو متغربين، مكرهين، لا يحسون بالآخرين، ومسيطرين أو غير جديرين بالثقة. في النقاط التالية:<sup>1</sup>
1. الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات؛
  2. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة؛

<sup>1</sup> أحمد حسين حسن الجرجري؛ نور علي عبود العبيدي، أمر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص) ج 1، 2020، ص 526

3. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة؛
4. استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
5. تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة؛
6. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.

## المطلب الثالث: متطلبات تعزيز القيادة التحويلية

تعتمد القيادة التحويلية كباقي أنواع القيادة الأخرى على التحفيز والتشجيع وتقديم المكافآت للاتباع لقاء الإنجاز والإبداع في العمل، لكن القيادة التحويلية تفوق كل الأنواع القيادية الأخرى من حيث تركيزها على حاجات العاملين وتوطين الثقة في نفوسهم مما يولد دافعية ذاتية لديهم لإنجاز العمل والإبداع فيه من أجل تحقيق الذات ومدى إشباع حاجاتهم أكثر مما يقدم لهم من مكافآت وحوافز تشجيعية وترقيات، فتصبح محبة العمل متأصلة في نفوسهم ويقومون بأداء متقن وجودة أكثر مما كان متوقعا، لذا فكل القادة الإداريين بحاجة إلى تبني مفاهيم القيادة التحويلية في كل مفاصل العمل وميادينه، وليبدأ القادة بأنفسهم فيطورونها بالتدريب والاطلاع والوقوف على منطلقات القيادة التحويلية وأسسها، فإذا ما أتقنوا ذلك تبني بقية المفاهيم المتعلقة بالعمل وبالآخرين الذين يعملون معهم ولينطلقوا في توجيههم القيادي التحويلي من قدرتهم على تنسيق الجهود وتطوير الثقافة التنظيمية لمؤسستهم وتحقيق التغيير والتحويل من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

### 1 - القيادة بالغايات والأهداف والرؤية الواضحة: وذلك بشرحها وتوضيحها للعاملين معهم

وإشراكهم في تبنيها ونشرها في المؤسسة.

### 2 - القيادة بالقدر: وهي الأكثر تأثيرا، فكلمة تمسك القادة بقيم العمل، والقيم الاجتماعية

الأخرى، كلما أعجب بهم الآخرون، وكثر محبهم وزاد تأثرهم بهم، وكانوا منضبطين في تعاملهم، وعملهم مهنا في مظهره ومخبره، صادقا في قولهم وعملهم، أما عليها زاد من محبة أتباعهم له وتأثرهم بما يقوله ويوجهه.

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله بن علي الغامدي، إستراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة 1، كنوز المعرفة، جدة - المملكة العربية السعودية، 1440هـ،

**3 - القيادة بالتمكين:** القائد التحويلي يحسن اختيار الكفاءات العاملة معه فيخرج من الطاقات الكامنة بتمكينهم من أداء أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ وتمكينهم من اتخاذ القرارات ومعالجة المواقف المدرسية بحنكة ودراية، وهو بذلك يعزز من قدراتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ويؤهلهم ليكونوا قادة المستقبل.

**4 - القيادة بالتحفيز والدعم كقوة دافعة للإنجاز والأداء الإبداعي:** يستطيع القائد التحويلي دفع موظفيه وتابعيه إلى القيام بالمهام التي كلفوا بها بإتقان وجودة من خلال الدعم الذي يلاقونه من القائد التربوي الفاعل، ومن خلال التقدير والاحترام وإعطاء الحقوق والعدل والمساواة فيما بينهم، والتركيز على إنجازاتهم والإشادة بها وتوظيفها فيما يزيد من الأداء الجيد وإنجاز المهام بشكل احترافي فيه تجديد وابتكار و تقديم الحلول المبتكرة لما قد يظهر من مشكلات.

**5 - القيادة بنشر السلطة وتفويضها:** حيث يراعي القادة التحويليون عند توزيع الأدوار والمهام، القدرات الخاصة والإمكانات الفردية للعاملين معهم، فيختارون الرجل المناسب للمكان المناسب، دون محاباة ولا مجاملات على حساب العمل والإنجاز، ثم يفوضون صلاحياتهم بينهم وفق نظام واضح للجميع يمكنهم من اتخاذ القرار المناسب دون إبطاء أو تأخير.

**6 - القيادة بالرقابة الذاتية والنوعية:** يقوم القادة التحويليون بتأصيل ثقتهم بأنفسهم أولاً، وتأصيل ثقة العاملين معهم بأنفسهم وقدراتهم، وينمون لديهم الرقابة الذاتية الصادرة من القناعة الشخصية، والتخفيف من أنواع الرقابة الخارجية. ومجال عملهم في مؤسساتهم المختلفة تختلف عن المنظمات الأخرى في نوع الرقابة التي ينبغي للقائد التربوي أن يمارسها وهي رقابة نوعية لكون التعامل فيها مع العقول والأنفس والمعتقدات والاتجاهات ومواقف العاملين من ذلك.

**7 - القيادة بالتحويل والتطوير:** وفيها يقوم القادة بتطوير أداء العاملين معهم وتنميتهم بما يحقق لهم الرضا الوظيفي و يساعدهم في أداء مهامهم، ويعملون جاهدين على تغيير وتحويل العاملين معهم من خلال التطوير والمشاركة في أعمال المؤسسة، وتبني خططها ورؤيتها المستقبلية ليصبحوا مهنيين يدفعهم حبهم لمهنتهم إلى الإيجابية والعناية بقيم العمل والقيم الاجتماعية الأخرى.

**8 - القيادة بالبساطة والوضوح:** وهي تتضمن تبسيط إجراءات العمل وسهولة الاتصالات الأفقية

والرأسية بين مكونات المؤسسة مع تقديم رؤية واضحة المعالم ورسالة هادفة يعرفها كل أعضاء المؤسسة والبعد عن التعقيدات في أنظمة العمل وتعليماته .

**9 - القيادة بالالتزام بقيم الرؤى والمؤسسة وقيم المجتمع** والمحافظة عليها وتطبيقها من قبل القادة

أولاً، ثم مطالبة الآخرين بتطبيقها سواء داخل المؤسسة أو خارجها والتدخل منه عند ظهور حالات فردية أو جماعية تحد من فاعلية تلك القيم أو التقليل من شأنها وإظهارها في جوانب العمل و في البرامج والمشروعات ومن خلال التعامل بين أعضاء المؤسسة.

**10 - القيادة بالتفكير الإيجابي والاستمالة العقلية،** والعناية بتنقيف المجتمع المدرسي، وتنظيم البرامج

الثقافية التي تنمي المعرفة والقدرة على حل المشكلات بطرق علمية، والبحث عن مصادر المعلومة الصحيحة، وزيادة مساحة التفكير العلمي والاستقصاء والاكتشاف في عمليات التدريس والبرامج المدرسية وتنمية روح التنافس الإيجابي، وحفز العاملين ذهنياً لإعادة النظر في عملياتهم التدريسية وأساليب التعامل مع مجتمع المؤسسة وتسهيل حضورهم للمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بغية زيادة الوعي الثقافي لديهم وتجديد رؤاهم المستقبلية بما يتوافق ومتطلبات العصر وتكنولوجيا التعليم وتقنياته

**11 - القيادة بتوقع مستويات أداء عالية وطموح نوعي لأداء العاملين معه،** ولتحقيق نقلة نوعية في

برامج المؤسسة، فعند وجود توقعات عالية يكون هناك تحديات الإنجاز الأعمال بدقة وجودة، وينبغي للقائد الفعال أن يقدم التغذية الراجعة للعاملين معه التي تمكنهم من أداء متميز، وفي المقابل يكون التحفيز متوافق مع تلك التوقعات ومناسبة لاحتياجاتهم التي لا بد من إشباعها حتى يتمكنوا من تحقيق الغايات العليا والمؤشرات الأدائية المطلوبة.

**12 - القيادة بالاستراتيجيات المتعددة المدى المحققة للأهداف والغايات العليا للمجتمع،** والمحققة

لرؤية المؤسسة، إذ لا بد للقادة التحويليين الذين يتبنون التحول في مؤسساتهم أن يعني بتكوين الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف من خلال تشخيص واقع المؤسسة و تحليل الفرص والتحديات وما لها من نقاط قوة ونقاط ضعف وما تحويه مضامين رؤية المؤسسة ورسالتها والقيم التي تحكمها، وهي بمثابة مسارات تحدد وجهة العمل على المدى الذي يختاره القادة.

## المطلب الرابع: تحديات القيادة التحويلية وأوجه القصور فيها

في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي السريع، واشتداد المنافسة العالمية وطبيعة القوى العاملة في المؤسسة؛ كل هذه الامور وأخرى، فرضت أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت عليهم مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ومن أهم هذا التحديات:<sup>1</sup>

### أولاً: تحديات القيادة التحويلية

**1 - اشتداد المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة، العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتبار السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

**2 - تحديات العولمة:** لمواجهة هذا التحدي فعلى القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة؛

**3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات، ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحل المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها؛

<sup>1</sup> صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص ص 80-82.

**4 - الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية؛

**5 - التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، ومذلك إدارة الموارد البشرية؛

**6 - اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي لها وضعو للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

### ثانيا: أوجه القصور والضعف في القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من نظريات القيادة الإدارية لا تخلو هي الأخرى من بعض أوجه القصور ونقاط الضعف، والتي حصرها بعض الباحثين أمثال: (Marion & Uhl-Bien, 2001) ؛ (Van Knippenberg & Sitkin 2013) ؛ (Alvesson & Einola 2019) ضمن ثلاثة عيوب

رئيسية؛ والتي يجب تداركها من قبل صناع القرار لضمان تحقيق أهداف القيادة التحويلية، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### 1. القيادة التحويلية ثابتة للغاية وتفرض في تبسيط حياة المؤسسة.

(Transformational Leadership is too Static and Oversimplifies Corporate Life)

تعتمد القيادة التحويلية بقوة على مجموعة من المبادئ التوجيهية والمبادئ الثابتة، مثل المبادئ الأربعة. وهذا يجعل القيادة التحويلية مفهومًا بسيطًا وسهل التطبيق، ومع ذلك، عادة ما تكون حياة المؤسسة أكثر تعقيدًا وتتطلب نهجًا قياديًا قادرًا على التعامل مع هذا التعقيد. (Marion & Uhl-Bien, 2001)

### 2. القيادة التحويلية تبالغ في التأكيد على "القائد العظيم".

(Transformational Leadership overemphasizes the Great Leader).

إنّ محور القيادة التحويلية هو قائد قوي وجذاب؛ يقود المؤسسات خلال الأوقات الصعبة نحو مستقبل جذاب، هذا التأكيد المفرط على النتائج الإيجابية الناتجة عن "القائد التحويلي العظيم" هو عيب آخر في نهج القيادة التحويلية، (Alvesson & Einola 2019) كونه يركز اهتمامه على شخص القائد التحويلي فحسب؛ دون تركيزه على دور باقي أطراف التنظيم، ومن بين الاتجاهات للتخفيف من هذا النقص، هو التحول في التركيز من القادة الأفراد إلى فرق القيادة. بالإضافة إلى ذلك، تعد القيادة التحويلية جزءًا من تقليد "القيادة الإيجابية" الذي تعرض لانتقادات شديدة من قبل الممارسين والمدارس على حدٍ سواء بسبب اعتمادها المفرط على الأفكار الأصلية بدلاً من الدقة العلمية. (Alvesson & Kärreman 2016).

### 3. نموذج القيادة التحويلية معيب.

(The Transformational Leadership model is Sawed).

بدأ العلماء في نقد الأساس النظري وتفعيل القيادة التحويلية على أنه معيب، إحدى هذه الحجج هي أنّ اللبنة الأساسية للقيادة التحويلية؛ تفتقر إلى تعريف واضح وغامضة إلى حد ما، بالإضافة إلى ذلك

<sup>1</sup> Annette Towler, The qualities of transformational leaders and what distinguishes them from transactional leaders, 2019

<https://www.ckju.net/en/dossier/qualities-transformational-leaders-and-what-distinguishes-them-transactional-leaders>

يجادل (Van Knippenberg & Sitkin 2013) بأن أدوات قياس القيادة التحويلية وتأثيراتها على الأداء التنظيمي لا تلبى المعايير العلمية من حيث الصلاحية،

وفي نفس السياق؛ يرى بعض النقاد أيضاً، أنه على الرغم من الفوائد المنسوبة إلى القيادة التحويلية ودورها الفعال في التأثير على توجهات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنّ هناك أيضاً العديد من العيوب

### 1. يمكن للتأثير أن يأتي بنتائج عكسية:

القادة التحويليون هم أشخاص محفزون وأصحاب رؤى عظيمة؛ لديهم الكاريزما التي تسمح لهم بإحداث تغييرات واتباع الأهداف معاً، هذا النوع من القادة قادر على تحويل وتحفيز الأفراد نحو ما يؤمنون به. على الرغم من أنّ هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الأهداف بسهولة سواء في وجود اعتراضات أقل أو بدون اعتراضات، إلا أنّ هذا يمكن أن يكون له تأثير سلبي إذا كان القائد غير أخلاقي أو يخدم نفسه. إذا كان القائد مجازفاً وسيتخذ قرارات غير مدروسة جيداً ويمكن أن تؤدي إلى شيء سلبي ، فالفرص هي أن المرؤوسين سيكونون هم الذين سيتم وضعهم في الخط.

### 2. يمكن أن تتخذ القيادة التحويلية قرارات خاطئة.

بحكم السلطة والثقة الممنوحة للقادة التحويليين، ونظراً لقدرتهم على التأثير في عقول أتباعهم/ مرؤوسهم وتحفيزهم ، يمكن أن تكون هناك حالات سلبية، حيث يمكن لهؤلاء القادة اتخاذ قرارات قاسية ومفاجئة بدافع العواطف؛ التي يمكن أن تكون ضارة بالآخرين. وبما أن هؤلاء القادة يمكن تصديقهم ولديهم سحر لإغراء الآخرين مما يجعلهم يوافقون ويدعمون خططهم وإجراءاتهم، فإنّ القرارات التي لا تصب في مصلحة الأغلبية يمكن تنفيذها، وفي النهاية يكون لها آثار سلبية على جميع أطراف التنظيم.

### 3. استغلال المرؤوسين (الموظف يحترق)

قد يكون لدى القادة التحويليين في المؤسسة خططا استراتيجية هامة؛ كونهم منفتحين على التغيير والتطوير، هذا الأمر مفيد للغاية؛ لأنه سيظهر أنّ لدى الإدارة خططا طويلة الأجل. علاوة على ذلك، يصبح الموظفون/ المرؤوسين أيضاً متفائلين وملهمين لتحقيق هذه الأهداف، باختصار؛ تشارك القيادة

التحويلية الإدارة ومرؤوسوها أحلامهم ويعملون معًا، مما يجعل المرؤوسين يشعرون بأنهم جزء من الفريق. ومع ذلك، قد يكون هذا غير مواتٍ إذا تم إجبار الأشخاص على العمل لساعات طويلة واضطروا إلى تجاوز مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة. في النهاية، سيكونون متعبين وغير راضين لأنهم سيشفرون أنه قد تم استغلالهم.

4. **افتراض الدافع:** غالبًا ما يفكر أو يفترض القادة التحويليون أنّ الأشخاص الخاضعين لهم، سينتفون دائماً مع أفكارهم، ويصبحون متحفزين طوال الوقت، غير أنّ ذلك قد يصبح نكسة، لأنه ستكون هناك مواقف تستدعي إجراء تغييرات فيها، إذا كان هناك قائد تحويلي معين غير مدرك لهذا، فلن تحدث هذه التغييرات، حيث يُعتقد أن المرؤوسين لا يزال لديهم نفس وجهات النظر مع الإدارة.

5. **التأثير أحادي الاتجاه:** في المؤسسات التي يُمارس فيها أسلوب القيادة التحويلية، يتم تحفيز المرؤوسين، والتأثير عليهم للقيام بما هو لصالح المؤسسة وليس العكس، لكن في الواقع، الشيء الوحيد المستفيد هو المؤسسة نفسها، ومع ذلك يبدو أنّ الموظفين والمؤسسة لديهم نفس الرؤية، أما بالنسبة للنقاد، يمكن أن يكون هذا شكلاً من أشكال الخداع، لأنه لا يوجد سوى تأثير أحادي الاتجاه من تأثير القائد إلى التابع.

6. **ليست فعالة دائماً:** يمكن لأسلوب القيادة التحويلية أن يحفز الأتباع/ المرؤوسين أو الأفراد، وحتى يرفع معنوياتهم، ولكن هذا الأسلوب لا ينطبق في كل وقت في مؤسسة يرى الموظفون فيها قائدهم كشخص مثلهم، قد لا يكون القائد التحويلي حافزاً فعالاً لأنّ الأتباع/ المرؤوسين سيعتمدون على تصوراتهم الخاصة بدلاً من ذلك.

## خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل ماهية القيادة التحويلية باعتبارها مدخلا حديثا من مداخل القيادة الإدارية، حيث تم تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهم نظرياتها، ومن ثمّ الوقوف على نشأة وتطور القيادة التحويلية، مفهومها، وأهميتها وأهم أهدافها؛ كما تم التطرق إلى أهم مقومات القيادة التحويلية من حيث: الخصائص، الأسس والمبادئ، مجالات الممارسة، وأخلاقياتها، كما تمت الإشارة إلى أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية ممثلة في: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، فضلا عن تحديد وظائف ومهام القيادة التحويلية، والتعرف على أهم مهاراتها ومتطلبات تعزيزها، ثم الإشارة إلى أهم التحديات التي تواجهها في ظل بيئة الأعمال المضطربة، مع توضيح بعض أوجه القصور والضعف فيها بغية تجنبها مستقبلا.

وقد تم التوصل من خلال هذا الفصل، إلى أنّ القيادة التحويلية كمفهوم حديث تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب، وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة في ظل بيئة تنافسية معقدة، كما يولي هذا النمط الحديث من القيادة اهتماما بالغاً بالمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز، فهو يتيح لهم حرية المبادرة والإبداع من خلال تحفيزهم، وإثارة روح الحماس لديهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير الحرية لهم في حل المشاكل، ولتعميق الفهم أكثر حول أهمية القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، سوف يتم التطرق في الفصل الموالي إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع في هذه الدراسة.



الفصل الثاني  
الإطار المنافسي للأداء الوظيفي  
وسبل تحيينه



## تمهيد

تعد عملية تحسين الأداء الوظيفي عصب التطوير الإداري، لما له من أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمؤسسات بشكل عام، حيث يتم من خلالها متابعة أداء العاملين، وتحسين قدراتهم الوظيفية، ناهيك عن تأثيراتها الإيجابية في سلوك الأفراد وجماعات العمل. وتتطلب عملية تحسين الأداء الوظيفي؛ ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار قدرات الموارد البشرية في العمل؛ بما يتماشى مع رؤية وتوجهات القادة الإداريين وصناع القرار بالمؤسسة نحو تحقيق مستويات أداء عالية، بحكم أنّ الأداء الجيد يعكس عموماً مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لضمان تميّزها وريادتها في بيئة عملها؛ لاسيما في ظل اشتداد المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. وللوقوف أكثر على حيثيات هذا الموضوع بنوع من التفصيل؛ سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم التصورات النظرية والفكرية المتعلقة بالأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع للدراسة؛ من خلال التطرق ضمن مباحثه الأربعة؛ إلى ماهية الأداء الوظيفي؛ مقوماته؛ وأهم مداخل تقييمه، فضلاً عن تسليط الضوء على أهم أساليب تحسينه؛ لاسيما في ظل تطبيقات القيادة التحويلية باعتبارها أحد أهم المتغيرات والعوامل المؤثرة في تحقيقه؛ وذلك من خلال :

## المبحث الأول

### ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي أثارت اهتمام العديد من المفكرين والمختصين؛ لاسيما في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، باعتباره أحد أهم المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وللوقوف على ماهية الأداء الوظيفي باعتباره المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة ككل، سيتم في هذا المبحث؛ التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة حوله من قبل الباحثين؛ أهميته؛ العوامل المؤثرة فيه، وأهم مداخل فعاليتها، وذلك من خلال:

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يتميز مفهوم الأداء الوظيفي بالمرونة من حيث قابلية التوسع في محتواه لمسايرة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال لاسيما الاقتصادية منها، لذا فقد تعددت تعريفاته من قبل الباحثين والمفكرين بتعدد آرائهم وتوجهاتهم الفكرية؛ والتي - وإن بدت متقاربة - فهي قد تختلف باختلاف طبيعة نشاط أو بيئة كل مؤسسة، فعلى الرغم من شيوع مفهوم الأداء الوظيفي وكثرة استخدامه في أدبيات الإدارة، إلا أنّ ذلك لم يؤد إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، مما خلق نوعاً من التمايز في تحديد مفهومه، لذا فإنّ تقديم مجموعة من التعريفات يُعد أمراً ضرورياً للإحاطة بأهم جوانبه.

فمن الناحية اللغوية؛ الأداء مشتق من الفعل " أدى " بمعنى مشى مشياً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء بمعنى أوصله إليه، ويتضح بأنّ المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.<sup>1</sup>

أما أصل كلمة الأداء في أدبيات السلوك التنظيمي؛ فتعود إلى الكلمة اللاتينية "Performare"، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية "Performance"، والتي تعني الطريقة التي يعتمد عليها التنظيم للوصول إلى أهدافه.<sup>2</sup> أو بعبارة أخرى؛ إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه المرجوة.<sup>3</sup> أما اصطلاحاً، فقد تعددت تعريفاته بتعدد توجهات الباحثين والمفكرين في هذا المجال، فمن الناحية الإدارية؛ عرّف الأداء حسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنّه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من قبل العامل الكفء المدرب.<sup>4</sup>

أمّا من الناحية الاقتصادية؛ فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية؛ بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>5</sup>، ويشير هذا التعريف إلى أنّ

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2010، ص 42.

<sup>2</sup> Hamana Kamel, *The Measurement of the Organisational Performance - Case study of the Economic Public Companies (EPC)*, International Business Management, Vol 01, N°04, 2007, p119.

<sup>3</sup> عبد الملّيك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة / الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>4</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، نفس المرجع، ص 43.

<sup>5</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 11.

الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المختلفة بالشكل التي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة.

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم **الإنتاجية**، فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية، ويساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل والعكس صحيح، و تقاس الإنتاجية بمعياري **الكفاءة والفاعلية**، حيث تشير **الكفاءة** إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات، فكلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات، فإنّ الكفاءة تكون أعلى، أمّا **الفاعلية** فهي تشير إلى **تحقيق الأهداف المحددة** من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.<sup>1</sup>

أمّا من الناحية العملية، فالأداء في أبسط صورته حسب (Wheelen & Hunger, 2010) يشبر إلى المحصلة النهائية لأي نشاط، وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية؛ والأهداف التي يتطلب تحقيقها.<sup>2</sup> أو بعبارة أخرى هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويتم الحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياسه، وتكون نتيجة التقييم إمّا إيجابية إذا كانت نتائج العمل المنجز تتوافق مع معايير الأداء المحددة، وإمّا تكون نتيجة التقييم سلبية؛ إذا كانت مخرجات العمل المنجز خارج حدود تلك المعايير<sup>3</sup>، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في النقاط الموالية.

ونظرا لتداخل تصورات الباحثين في تحديد مفهوم الأداء؛ فقد اتخذ بعض المفكرين ثلاث مداخل أساسية لوضع تصور مفاهيمي حول **الأداء الوظيفي**، فمنهم من اعتمد في تعريفه على **المدخل السلوكي**، من منطلق أنّ الأداء الوظيفي هو عبارة عن مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات و المهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة.<sup>4</sup> وبمعنى أدق؛ الأداء الوظيفي هو عبارة عن محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي نفس السياق فقد عرّف الأداء الوظيفي؛ بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام العاملين بأداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، وتتضمن جودة الأداء؛ وحسن

<sup>1</sup> سهيلة عباس، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 1999.

<sup>2</sup> خلف ناصر لطيف؛ نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحولية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز- دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 96.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012.

<sup>4</sup> نائلة العوامة، إنتاجية الموظف العام في الأردن- وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 38، العدد 03، 1993، ص 83.

التنفيذ؛ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية<sup>1</sup>. ويشير هذا التعريف؛ إلى أنّ الأداء هو ذلك السلوك الذي يساهم في التعبير عن إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة؛ على أن يُدعم ويُعزّز هذا السلوك من قبل المؤسسة بجملة من الوسائل بما يضمن الاستجابة الفورية لمتطلبات نجاحها بكل فاعلية.

وهناك من الباحثين من اعتمد في تعريف الأداء الوظيفي على أنّه **محصلة النشاط أو الإنجاز أو الجهد المبذول**؛ من منطلق أنّ الأداء الوظيفي ما هو إلاّ إشارة إلى هو ذلك النشاط الذي يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة<sup>2</sup>، وبعبارة أدق؛ هو ذلك **الجهد** المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة؛ ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إمّا بالقبول أو الرفض، وفي نفس السياق، فقد عرّف الأداء الوظيفي بأنّه ذلك الأثر الصافي **لجهود** الفرد؛ التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ومن ثمّ فهو يشير إلى درجة تحقيق واطمأن المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>3</sup>. وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين مفهوم الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في العمل، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد في تنفيذ المهام والواجبات المنوطة به؛ وفقا للمسؤوليات المحددة من قبل الإدارة.

أما المدخل الثالث الذي اعتمده بعض الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، فهو المدخل التفاعلي، فمنهم من عرّفه بأنّه محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنّه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من جهة، وبين الإنجاز والنتائج من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى وجود فرق بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أما **الإنجاز**، فهو الناتج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أنّ الأداء

<sup>1</sup> نضال صالح إبراهيم الخوامدة؛ فهي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، أبريل/ نيسان 2002، ص 170.

<sup>2</sup> <http://new.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/599-642.pdf>

<sup>3</sup> حمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية- مصر، 2013، ص 59.

فهو محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يمثل مجموع السلوك والنتائج المحققة، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

ومن زاوية أخرى فقد عرّف الأداء الوظيفي بأنه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء؛ فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه قد لا يكون قادرا على إنجازَه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه؛ والعكس صحيح.<sup>1</sup> وبصفة عامة، فإنّ أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

مما سبق، يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا: بأنه محصلة الجهود المبذولة، والإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة؛ على أن تدعم وتعزز هذه السلوكيات من قبل صناع القرار بجملة من الوسائل، بما يضمن الاستجابة الفورية لمتطلبات نجاحها بكفاءة وفعالية.

## المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبرى داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتميز، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون أيا كان مستواهم الإداري بالمؤسسة (سواء بصفتهم رؤساء أو مرؤوسين)، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا؛ فإنّ ذلك يُعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين فيها متميزا، ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام أنّ اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء الوظيفي؛ يفوق عادة اهتمام العاملين به، ومن ثمّ فإنّ الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها؛ لا يُعد انعكاسا لقدرات ودوافع العاملين والمرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا.

<sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد . 27، العدد. 1-2، 2011، ص 607.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، حيث أنّ قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو؛ و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً؛ إنّما يعتمد على مستوى أداءها، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط؛ بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

يمكن القول أنّ حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المؤسسة، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنّها تعطى اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة،<sup>1</sup> وعموماً يمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>2</sup>

1. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2. غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3. الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإنّ العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الأداء الوظيفي كأحد المعايير التي تحدد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فهو الذي يعبر عن فعالية وكفاءة العامل في إنجاز الأعمال التي كلف بها داخل المؤسسة، ولا يقتصر دوره على إحصاء إنجازات العامل أو تقييمه فقط، بل يعتبر وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، كونه يتوسط وظيفة الموارد البشرية، الذي يزودها بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها، وبالتالي أهداف المؤسسة. وهو الوسيلة الأنجح لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنّه يعبر

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2000، ص 59.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2017، ص 11.

عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للمجتمعات، ومن هنا وجب التركيز على حقيقة الأداء، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء، والعمل على تصحيحه بما يساعد على تحقيق مستوياته المطلوبة.

4. دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
5. يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
6. الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.
7. يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
8. استثار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل لزيادة فاعلية أداء العاملين، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

1. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرائق وأساليب العمل.
2. **العوامل الانسانية:** وتشمل القدرة على الإدارة الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة، والتعليم، والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.

كما يتأثر أداء العاملين بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة؛ والتي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها، منها ما هو **تنظيمي وسيكولوجي**، ومنها ما هو **ثقافي واجتماعي وبيئي** وغيرها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف **الزمن والمكان ومرحلة حياة الفرد**، وكذلك **العوامل الفيزيائية**، كما أنّ الاختلاف يلاحظ في **شدة تأثيرها**، فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أنّ للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء، بينما للبعض الآخر

<sup>1</sup> نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحولية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد3، 2017، ص 1029.

تأثيرا غير مباشر عليه، مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبي، وبغرض التبسيط يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين أساسيين، ألا وهما **العوامل الداخلية؛ والعوامل الخارجية؛** والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

### **أولا. العوامل الداخلية**

ويراد بها مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة، ويعتبر المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة؛ العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمؤسسة معا، وعموما يمكن حصر العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين في النقاط التالية:

- 1. المورد البشري:** يعتبر أهم مورد في المؤسسة؛ باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة تعتبر أساسا في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- 2. الإدارة :** الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يشمل عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.
- 3. التنظيم:** وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات؛ وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إنّ درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة و الديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.
- 4. طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي ينجزها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الاشباع المترتب عن تلك الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الموكل إليه، كلما زادت دافعيته وولائه، وبالتالي أدائه.

5. **بيئة العمل:** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أداءه لوظيفته؛ من علاقات اجتماعية وتنظيمية، من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثيرا بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري إيجابا وسلبا.

### ثانياً العوامل الخارجية

ويُراد بها تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، ومن أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء: البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية.

1. **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يرى جاكسون:<sup>1</sup> إنّ البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية، أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة. والعلاقة بين الأفراد والعقلانية، والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية. وتشتمل العوامل الاجتماعية والثقافية على عدة عناصر أو متغيرات اختلف عددها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن الباحثون أجمعوا بوجود متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

2. **البيئة السياسية والقانونية:** ويقصد بالبيئة السياسية؛ المناخ السياسي العام في المجتمع، ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها، وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.

3. **البيئة الاقتصادية:** وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي، والملكية الخاصة أو العامة، فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة، واتباع التقنيات المتطورة، وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع، وهذا يؤثر إيجابا على أداءه.

<sup>1</sup> جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزوق، معهد الإدارة العامة، د ط، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1988، ص 109.

إذن تعتبر هذه العوامل الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية (أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد.

## المطلب الرابع: مدخل أبعاد الأداء الوظيفي

إن أهمية نجاح المؤسسة في أداء مهامها، وبلوغ أهدافها، وتحقيق النتائج المناطة بها، أمر لا يحتاج إلى تأكيد، والأداء المتميز هو الأداء الفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى إليها، وعموما يرى بعض الباحثين أن هناك مدخلان لفعالية الأداء ألا هما:<sup>1</sup>

1. **مدخل الأهداف:** فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا فإذا حققت المؤسسة المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة، وإذا حقق مدير المبيعات مثلا غزو أسواق جديدة وباع سلعته أو خدمته فيها بالقدر الذي حدده كان أيضا فعالا.

2. **مدخل النظم:** يقوم هذا المدخل على فكرة الأداء الكلي للمؤسسة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية، حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك. وفي النهاية يمكن القول بأن الأداء المتميز للفرد مسؤولية تضامنية بين إدارة المؤسسة لكونها الإدارة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لبرامج العمل... وسياسات الأفراد (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، الترقيات، وضع هيكل الخدمات العالمية، وما شابه ذلك) والفرد العامل بإعداده ليؤدي الخدمة والنشاط ومن ثم فإن القدرة على تحقيق الانسجام والتوافق بين هذين الطرفين (المؤسسة - والفرد)، ومصالحة كل منهما يساهم دون أدنى شك في الوصول إلى الأداء المتميز.

يعبر الأداء الوظيفي عن مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفقا للمسئوليات المحددة من قبل الإدارة، وتتعدد مداخل وأبعاد الأداء الوظيفي، ومن أكثر الأبعاد التي ركز عليها الباحثون أمثال **Ekkirala & Goute** أداء المهمة (Task Performance) **والأداء السياقي** (Contextual Performance)، ويقصد بأداء المهمة مدى وفاء الفرد بالمهام المحددة لوظيفته والمدرجة بوصف الوظيفة، بينما يقصد بالأداء السياقي السلوكيات التي لا تدعم النشاط الفني الرئيسي

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 75.

للمؤسسة ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تعمل فيها الأنشطة الفنية الرئيسية بالمؤسسة والتي تعمل بدورها كمحفز لتلك الأنشطة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني

### مقومات الأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث محددات وعناصر الأداء الوظيفي، وأهم معدلات ومعايير الأداء المعتمدة من قبل صناعات القرار بالمؤسسة، وفيما يلي عرض مفصل لهذه المقومات الأساسية.

#### المطلب الأول: محروقات الأداء الوظيفي

اختلفت محددات الأداء الوظيفي من قبل الباحثين والمنظرين باختلاف توجهاتهم حول الأداء، ذلك أنّ تحديد العوامل التي تحكم الأداء الوظيفي لابس بالأمر البسيط، كما أنّ تعميم النتائج أمر غير صعب، وذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- إنّ محددات أداء فئة معينة من العاملين؛ لبتت هي نفسها محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة؛ لبتت بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

- إنّ العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء

ويعتبر السلوك الإنساني المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته؛ والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فحسب، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد؛ والقوى الخارجية المحيطة به. وكذلك الأداء الوظيفي، فهو لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاثة محددات أساسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل؛ فنيسه محمد باشري؛ دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، د.ط، القاهرة- مصر، 2018، ص 245.

<sup>2</sup> حسن هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 1996، ص 20.

<sup>3</sup> محمود سليمان حنفي، مقدمة في المفاهيم السلوكية، دار الجامعات المصرية، د.ط، الإسكندرية - مصر، بدون سنة نشر، ص 222- 223.

1. **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل؛ والتي يمكن أن تظهر من خلال

حماسة وإقباله على العمل، والذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميول واتجاهات الفرد.

2. **مناخ العمل:** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، من خلال إحساسه بالرضا عن عمله، بعد تحقيق رغباته وأهدافه، وإشباع جميع حاجاته.

3. **القدرة على أداء العمل:** يمكن للفرد تحصيل هذه القدرة من خلال التعليم والتدريب، واكتساب

الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، فالمقدرة والرغبة في العمل تتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أنّ تأثير القدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإنّ تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

من زاوية أخرى؛ فقد قدم الباحثان **Porter & Lawler** نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، وقد شمل ذلك النموذج ثلاثة محددات رئيسية هي: **الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي**، وفيما يلي شرح موجز لنموذج (**Porter & Lawler**)<sup>1</sup>.

1. **الجهد المبذول:** ويشير إلى درجة حماس الفرد لأداء عمله، فيقدر ما يُكثّف الفرد العامل جهده؛

بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك يُعد أهم محددات الأداء، كما أنّه يشير إلى كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهذا الجهد كما يرى "**Porter & Lawler**" يختلف عن أداء العمل نفسه، لأنّ الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء، وقد يعتمد الجهد على **تقييم المكافأة**، إذن يقاس الجهد بالناتج من حصول الفرد على التدعيم بالمقارنة مع الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

2. **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله، وكذا

الخبرات السابقة، والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أنّ العامل الذي يشعر بقدراته

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، د.ط، بيروت- لبنان، 1998م، ص 65.

على العمل؛ وخبراته، تدفعه للقيام بأي نشاط؛ وأياً كان نوعه، من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

### 3. إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته

مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

وحسب (فروم، 1964)؛ فإنّ العوامل المحددة لأداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها، ومنه فإنّ سلوك أداء الفرد في العمل؛ هو محصلة تفاعل دافعيته مع قدراته في الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أنّ كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإتّما من خلال امتزاجه بالعاملين السابقين، فأثر الدافعية على الأداء لا يحدد بأثر الدافعية وحدها؛ وإتّما بدرجة أو مستوى القدرات والإدراك، كذلك فإنّ أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه؛ يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإنّ التغيير في إحدى هذه العوامل؛ يتوقف على مستوى أو الدرجة المتوفرة في كل عامل من العوامل الثلاثة.<sup>1</sup>

و حسب رواية محمد حسن، إذا كان الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام، فهذا يعني أنّ الأداء في موقف ما؛ يمكن أن ينظر إليه على أنّه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام، وفيما يلي شرح موجز لها.<sup>2</sup>

### 1. الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهمة، ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله،

و بقدر ما يزيد العامل من جهده، بقدر ما يعبر ويعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة- مصر 2001، ص 21.

2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، لا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3. **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الأمور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أنّ الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإنّ هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة، فإنّ الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهنا احتمال أخير، وهو أنّ الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفض

## المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

تُعرّف عناصر الأداء الوظيفي عموما، بأنّها مجموعة من الصفات والسمات الواجب توفرها في الفرد العامل، حتى يكون قادرا على أداء عمله بشكل جيّد وفَعّال.<sup>1</sup>

واستنادا إلى ما تضمنه هذا التعريف من معاني كثيرة، فقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد هذه العناصر، فمنهم من رأى أنّ عناصر الأداء الفَعّال تشمل التعرف على متطلبات العمل المختلفة ونوعية وكية العمل المنجز؛ إضافة إلى توفر عنصر المثابرة، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر الأربعة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان-الأردن، 2011، ص 149.  
<sup>2</sup> أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، دط، بدون دار نشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1994، ص 130.

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وتشمل **نوعية العمل** الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف أو العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

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

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من هذه المحددات، بمعنى أنّ الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم، فإنّ أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، ونفس الشيء بالنسبة للقدرات وإدراك الدور، وبالتالي لا بد أن تتفاعل هذه المحددات فيما بينها لتحديد الأداء، أي أنّ الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء، مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

من زاوية أخرى، يرى بعض الباحثين أنّ العناصر المرتبطة بالأداء، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد متنوعة جداً، يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. **العناصر التنفيذية**: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل، وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجازه، والتي يتم تجنيدها بفعالية.

2. **العناصر الأكاديمية**: كالمعرفة بنظم العمل، وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3. **العناصر التطويرية**: كالمتابعة لما يتجسد في مجال العمل وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

<sup>1</sup> موسى سلامة اللّوزي؛ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي بمنطقة الباحة والمحافظات التابعة لها، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 01، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 07.

4. **العناصر الأخلاقية:** كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار، وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية وحسن التصرف.

5. **العناصر الاجتماعية:** كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين. من زاوية أخرى، فقد أشار بعض الباحثين إلى وجود عنصرين أساسيين للأداء بدلا من أربعة؛ يتعلق أحدهما بسلوك الفرد أثناء تنفيذه للمهام المكلف بها؛ أمّا العنصر الثاني فيرتبط بنمط شخصية العامل، و فيما يلي شرح موجز لهما:

1- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل:** هي عناصر يمكن ملاحظتها ببساطة كالقدرة على اتخاذ القرارات؛ احترام مواقيت العمل الرسمية؛ القدرة على حل المشاكل، القيادة وتفويض السلطة، التخطيط والعلاقات الشخصية.

2- **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** حيث تشتمل هذه العناصر على الصفات الشخصية للفرد العامل، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة؛ كالتقالية والاستعداد للعمل؛ المهارات والقدرات؛ القيم والمبادئ وغيرها.

واستنادا إلى هذا التقسيم، فقد صنف بعض الإداريين والباحثين هذه العناصر إلى:

1- **عناصر ملموسة:** وهي تلك العناصر التي يمكن قياسها بسهولة؛ فمثلا يمكن الحكم على مدى مواظبة الفرد على عمله، من خلال قياس مدى التزامه بالمواعيد الرسمية للعمل، وحضوره وانصرافه منه في الأوقات المحددة، وتساهم هذه العناصر عموما في اكتشاف الأخطاء التي ارتكبها الفرد للحكم على مدى دقته، وإتقانه لعمله بشكل صحيح أم لا.

2- **عناصر غير ملموسة:** يكون قياس هذه العناصر أصعب مقارنة بالعناصر الملموسة، باعتبار أنّها تشتمل على الصفات الشخصية للفرد العامل؛ لذا فهي تتطلب غالبا الاعتماد على الملاحظات المستمرة من قبل المُقيّم، حتى يتمكن من الحكم عليها بكل موضوعية، ومن أمثلتها: الصدق؛ الأمانة؛ الانتماء وغيرها.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر بصفة عامة، انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة التي يشغلها العامل، حيث تسمح هذه العملية بتبيان وتوضيح المهام والمسؤوليات المترتبة عنها؛ مع ضرورة تحديد الصفات الواجب توفرها في العامل، والتي تمثل صفات

وسمات أداء الفرد الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، وعليه فإنّ اعتماد هذه العناصر؛ يُمثل مرجعا هاما يُستند إليه عند قياس سلوك وكفاءة أداء العامل.

## المطلب الثالث: معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على أداء العاملين ضرورة وصف معدلات الأداء الوظيفي، والتي سيتم على أساسها قياس النتائج المحققة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الوقوف على ماهيتها، نظرا لأهميتها البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتبعا لذلك؛ فقد عُرفَت **معدلات الأداء** بأنّها وصف مكتوب لمستوى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الفرد مختلف واجباته ومسؤولياته المحددة، حتى يكون **أدائه مرضيا**، أو أنّها بيان لما يجب على العامل إدراكه وتعلمه، حتى تكون إدارة المؤسسة راضية عن أدائه في ظل ظروف العمل القائمة.<sup>1</sup>

كما عُرفَت أيضا، بأنّها وسيلة رياضية لربط كمية عمل معين بالزمن اللازم لانجازه، تبعًا لمعدل معياري موضوع مسبقا؛ مع تحديد نسبة الأداء المنجز إلى ذلك المعدل المعياري.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريفات، يمكن استخلاص جملة من الخصائص أو الشروط الهامة والواجب أخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن إجمالها عموما في النقاط التالية :

- يجب أن تكون معدلات الأداء مكتوبة حتى تكون واضحة لكل من الرئيس والمروّوس؛
- يجب أن توضح هذه المعدلات مدى الجودة التي ينبغي على الفرد أن يؤدي بها واجبات ومسؤوليات وظيفته؛
- يجب أن تكون هذه المعدلات وصفاً للأداء المرضي، وليس للكمال في أداء الوظيفة؛
- يجب أن تصف هذه المعدلات مستوى الأداء المتوقع من قبل الفرد في ظل ظروف العمل القائمة، وليس في ظل الظروف النموذجية.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2001، ص 219.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2009، ص 41.

و استنادا إلى هذه الخصائص، فقد تعددت استخدامات هذه المعدلات؛ والتي يمكن إجمالها  
عموما في بعض النقاط التالية:<sup>1</sup>

- اتخاذ معدلات الأداء أساسا في توزيع المهام على العاملين بالمؤسسة؛
- تساهم في التعرف على نواحي الضعف لتوفير البرامج التدريبية المناسبة؛
- تساهم في التعرف على نواحي القوة والعمل على تعزيزها؛
- تساهم في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة على تنفيذها؛
- تساهم في الرقابة على أعمال الأفراد بالمؤسسة.

من زاوية أخرى، وتماشيا مع تعدد استخدامات معدلات الأداء، فقد صنف بعض الباحثين  
هذه المعدلات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>2</sup>

**1- معدلات كمية:** وهي تلك المعدلات التي يتم بموجبها الربط بين عدد محدد من الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء؛

**2- معدلات نوعية:** تشير هذه المعدلات إلى مدى وصول الفرد العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان؛

**3- معدلات كمية ونوعية:** وهي عبارة عن مزيج من النوعين السابقين، وهي تستوجب وصول إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، وأن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

ولا شك أنّ تطبيق واعتماد المؤسسة على هذه المعدلات بأنواعها المختلفة؛ يعود عليها وعلى العاملين بها على حد سواء بفوائد كثيرة، والتي يُمكن إجمالها عموما في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تعتبر معدلات الأداء المرجع أو الدليل الأساسي الذي يجب أن يُبنى عليه نشاط العاملين؛

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2000، ص 203 .

<sup>2</sup> فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 149 .

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 220.

- يساعد وجود هذه المعدلات على الارتقاء بنوعية الأداء، وتحسين معنويات العاملين، وزيادة إنتاجيتهم؛
  - تساهم معدلات الأداء في تعريف العاملين الجدد بواجبات ومسؤوليات وظائفهم المعتمدة؛
  - تساهم معدلات الأداء أيضا في تحديد مدى حاجة العاملين إلى التدريب في نواحي معينة؛
  - إنّ مقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات الموضوعية، يسمح للمؤسسة بالتعرف على نواحي القصور في الأداء، والتي لم تصل بعد إلى مستوى المعدل المستهدف.
- كما تجدر الإشارة أيضا، إلى أنّ وضع هذه المعدلات يتطلب المرور بعدة خطوات إجرائية، يمكن حصرها اجمالا في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### 1- التعرف على بيئة العمل: تتناول أي دراسة للأداء الوظيفي عنصرين رئيسيين هما: الفرد

وظروف العمل المحيطة به، فمن واجبات القائم بإعداد المعدلات، التعرف على مختلف ظروف العمل ومقتضياته التي تؤثر بصورة أو بأخرى على أداء الفرد، كعلاقات العمل والظروف الاجتماعية والمادية وغيرها؛

### 2- التعرف على طبيعة العمل: إنّ معرفة طبيعة العمل تُمكن القائمين من إعداد هذه

المعدلات ؛ وذلك من خلال تحديد الطريقة الصحيحة لقياس وقت العمل تمهيدا لوضع المعدل المناسب، فهناك بعض الأعمال مثلا تتطلب مجهودا بدنيا، وأخرى تتطلب مجهودا ذهنيا ؛ كما أنّ هناك أعمالا أخرى تتطلب الإثنيين معا، الأمر الذي يقتضي ضرورة الإحاطة بطبيعة هذه الأعمال؛

### 3- تحديد وحدة الأداء : وحدة الأداء هي أصغر وحدة متميزة، يمكن أن يقسم على أساسها العمل

في مجال نشاط نوعي معين، حيث تتخذ هذه الوحدة معيارا محددًا ينسب إليه حجم العمل المنجز في الوحدة، خلال فترة زمنية محددة، على أن يتم تحديد هذه الوحدات في جميع الأنشطة قبل وضع معدلات الأداء الوظيفي؛

### 4- توعية الأفراد: أي ضرورة توعية جميع أفراد المؤسسة، للتعريف بمعدلات الأداء وبمزاياها

وفوائدها المادية والمعنوية، والتي تعود عليهم وعلى المؤسسة التي يشتغلون فيها، وتتجسد هذه التوعية

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق ، ص ص 47 - 48 .

من خلال كسب ثقة ورضا الأفراد العاملين عن هذه المعدلات التي تتحقق على أساس نجاح كل من المؤسسة والعاملين بها.

## المطلب الرابع: معايير الأداء الوظيفي

تُعرَّف **معايير الأداء الوظيفي** بأنها عبارة عن بيان مختصر، يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يُعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء،

إنّ الهدف من وضع معايير الأداء الوظيفي هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تدني في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، ولتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء، لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، ويمكن حصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك يعرف جوران الجودة بأنها الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة، وحتى تتحقق الجودة المطلوبة لا بد من توفر عدة عناصر مرتبطة بالأداء أهمها:

- المشاركة في تحسين الأداء من الإدارة و نزولا حتى تنتهي إلى العاملين؛
- قياس الأداء الذي يتم من خلال الوسائل الإحصائية و جدولة الأداء؛
- توفير المعلومات الأولية مثل : وضوح أهداف المؤسسة، والوظائف، والمعلومات. الأولية المرتدة عن مستوى الأداء، والتدريب على المهام؛
- مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز؛
- المتابعة المستمرة التي تدل على أنّ المؤسسة جعلت الجودة جزءا من الثقافة التنظيمية، وليس فقط برنامج مؤقت، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، من حيث

درجة الإتقان وجودة المنتج، سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

2. **الوقت:** تبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمان، يظهر مفهومه في كافة مجالات الحياة، إذ أهم بعدين في وجود الإنسان هما الزمان والمكان، فقد وصف (Druker) الوقت بالمصدر الفريد، والأكثر قيمة، كما وصفه (Mackenzzy) بالمصدر الحرج، وقال عنه (Lakein) إنه الحياة. وإن تضيقك للوقت يعني تضيقك لحياتك، ووصفه (Taylor) بأنه العنصر الأكثر جموداً والأقل مرونة في الوجود،<sup>2</sup> ومع زيادة الاهتمام بالوقت؛ ازداد الاهتمام أيضاً بمفهوم الأداء، الذي كان محط اهتمام العلماء لعقود طويلة، وذلك من خلال استخدام بعض المداخل النظرية والإجرائية، فقد قام (Adam Smith) بوضع ثلاث أبعاد لقياس الأداء، وهذه الأبعاد هي الفترة الزمنية التي يقضيها المقياس، وخصوصية المقياس، وصلة المقياس بأهداف المؤسسة، وما مؤشرات أداء المؤسسات والأفراد بأشكالها المتعددة إلا دليل على ضرورة توخي الدقة في كل الأعمال التي يتم القيام بها، إذ أن توقيت بداية كل عملية ونهايتها يعد أمراً ضرورياً للحفاظ على تسلسلها، وضمان تحقق كافة الأحداث بشكل تكاملي وبأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

3. **الكمية:** ويقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب و تسهيلات.<sup>3</sup>

4. **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرائق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل؛ هذا من شأنه أن يشعر العاملين بمدى اهتمام

<sup>1</sup> حسن هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، القاهرة- مصر، 1999، ص 100.

<sup>2</sup> محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت و الأداء الوظيفي- دراسة تحليلية و مقارنة، مؤتم للبحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد 01، 1999، ص 64.

<sup>3</sup> حسن هلال محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 100- 101.

الإدارة بهم، وهذا لا يعنى بالضرورة كبح عنصر الإبداع والابتكار لديهم، طالما هناك تفاهم وتشاور بين الرؤساء والمرؤوسون على كيفية إنجاز هذه الأعمال.

من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أنّ هناك عدة مبادئ في استخدام معايير الأداء، حتى تؤدي دورها على أكمل وجه وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد؛
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان؛
- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها على الأداء و علاقتها به؛
- إيجاد معايير دقيقة وواضحة وقابلة للتطبيق، والتي يمكن اعتبارها أهدافاً يسعى لتحقيقها، ليساهم ذلك في رفع مستوى الأداء، كما أنّ المعايير تستخدم لمعرفة مدى النجاح في العمل، وعن طريقها يمكن تصحيح الانحرافات إن وجدت، ومن هذه المعايير ما يلي:<sup>2</sup>

1. **قياس العمل:** غالباً ما يطبق في الأعمال غير الإدارية والمعلومات اللازمة له تستمد من البيانات التاريخية، ودراسة الوقت وعينة العمل.

2. **البيانات التاريخية:** يمكن الحصول على المعلومات من السجلات في المؤسسة، إلا أنّ ذلك لا يعكس الأداء الفعلي، لأن ما تم إنجازه في الماضي قد لا يكون المعدل الحقيقي للأداء، بالإضافة إلى أنّه قد تظهر أعمال أخرى جديدة لا توفر لها بيانات في المؤسسة.

3. **دراسة الوقت:** يمكن أن يكون فعالاً في حال تحديد وقت إجراء كل عمل ومهامه، وهنا يؤخذ مقياس للعامل المتوسط في الأداء، وعليه يجري جمع الوقت المستغرق لكل حركة، ويضاف وقت الراحة وتعطيل الآلات ثم يتم معرفة وقت الأداء.

4. **عينة العمل:** تؤخذ هنا عينة من العمل، ثم يحسب الوقت الفعلي لأدائه كاملاً، والذي يقسم على جزيئات العمل، ثم يستخرج كل فرع كم يستغرق من الوقت.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، د ط، الإسكندرية- مصر، 2005، ص ص 294 - 231.

<sup>2</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 131 - 132.

ومن أهم خصائص معايير الأداء الوظيفي ما يلي:<sup>1</sup>

1. **التوافق الإستراتيجي (Strategic Congruence):** يجب أن تتوافق معايير الأداء مع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، فمثلا إذا كان هدف المؤسسة زيادة العائد على الأموال المستثمرة، فإنه يمكن أن تتبع إستراتيجية القيادة في التكلفة، ويتمثل المعيار في خفض تكلفة الإنتاج بنسبة 10% على سبيل المثال.
2. **المصدقية (Validity):** مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة، ويصبح المقياس معيب إذا لم يقس كل جوانب الوظيفة، مثلا يتم تقييم وظيفة معيد بإحدى الكليات على أساس التدريس، مع إهمال جانب البحث العلمي، ويصبح المعيار ملوث (Contamination) إذا قام ببعض جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي، كأن يكون من ضمن عناصر التقييم لوظيفة محاسب تكاليف بإحدى المؤسسات، والاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء.
3. **الثبات (Reliability):** يتصف المقياس بالثبات إذا أعطى نفس النتيجة مع اختلاف الأفراد الذين يقومون باستخدام المقياس، ومع اختلاف الأماكن التي يتم القيام بها، ومع اختلاف الفترة الزمنية، ويعكس هذا المعيار مدى استقرار أداة القياس، ومن الملاحظ أن نظم تقييم الأداء التي تعتمد على درجة عالية من الحكم الشخصي تتسم بدرجة منخفضة من الثبات.
4. **القبول (Acceptability):** بمعنى أن يكون المقياس مقبول لمن يستخدمه، ولمن يطبق عليه، ويتوقف مدى تصديق العاملين للمقياس ودرجة إدراكهم بأنه عادل، على مدى اشتراكهم مع المديرين في وضع نظام قياس الأداء بكل موضوعية، والسماح لهم بالاعتراض على التقييم (التغذية المرتدة في الوقت المناسب).
5. **الوضوح (Specificity):** ويراد به مدى قدرة المقياس على إعطاء إرشادات تفصيلية للعاملين فيما يتعلق بالمتوقع منهم، أي ما الذي يجب أن يقوم به العاملين لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وكيفية مقابلة هذه التوقعات.

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل؛ نفيسه محمد باشري؛ دعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص 252-253.

## المبحث الثالث

### عملية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو يمثل أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة، والذي يحقق النفع للفرد والمؤسسة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء الوظيفي حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية، وهو المورد البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المؤسسات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها، وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة، لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء، وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم.

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

تستطيع المؤسسات من خلال تقييم الأداء الوظيفي بطريقة سليمة تحقيق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل، فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي، وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل، أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين، وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المؤسسة، وبين الإدارة والمرؤوسين، هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم.

وقد أورد الباحثون عدة تعريفات لتقييم الأداء الوظيفي (Job Performance Appraisal)، حيث عرفه (Noe, & al, 2008) بأنه العملية التي تتحقق من خلالها المؤسسة من قدرة العامل على أداء واجباته الوظيفية، كما عُرِف تقييم الأداء الوظيفي أيضا بأنه عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحمل مسؤولياتها، وإمكانات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، كما عرفه (Ivancevich, 2010)

بأنه نشاط يستخدم لتحديد إلى أي مدى يقوم العامل بأدائه بكفاءة، في حين عرفه (Dessler, 2017) بأنه عملية تقييم الأداء الماضي والحاضر للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه.<sup>1</sup>

من زاوية أخرى، يرى بعض الباحثين أنّ تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأداء أعمالهم، بعبارة أخرى هو عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى إلتزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة، وقياس أدائه خلال فترة زمنية محددة (3 أشهر، 6 أشهر، أو سنة)، ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً، ليتم على ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة. كما يقصد به تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانية تقلدهم المناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

وبغض النظر عن الهدف العام لتقييم الأداء والذي قد يكون إدارياً أو تنموياً أو إدارياً تنموياً

في نفس الوقت- فإنه من الممكن تلخيص أهم أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في الآتي:<sup>2</sup>

1. تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات إدارة الأفراد بشكل موضوعي، مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، مما يساعد على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة.

2. تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات التدريبية بشكل موضوعي بعيداً عن التقليد القائم على مبدأ إن لم ينفذ لن يضر.

3. تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة، ذلك أنه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية أو النقل أو حتى تنزيل الرتبة أو الفصل، فإنّ عمليات تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها خطط سد الفجوة بين الطلب والعرض تصبح غير ممكنة أو على الأقل غير دقيقة.

4. تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة، ذلك أنّ الاختبار الوحيد لمدى صحة (Validity) أساليب الاختبار، سواء كانت اختبارات سيكولوجية،

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل؛ نفسه محمد باشري؛ دعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص 246.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2013، ص 132، 131.

أو اختبارات قدرات أو مقابلات شخصية فردية أو جماعية، هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء، وهكذا فإنه عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد أو الأفراد في اختبارات الاختيار أو التوظيف، ودرجاتهم في تقييم الأداء، يمكن الوصول إلى معامل صحة أسلوب الاختيار المستخدم، وبالتالي الاستمرار في استخدامه إذا كان المعامل عالياً، أو التوقف عن استخدامه إذا كان المعامل منخفضاً، أو ألا توجد أية علاقة ارتباط على الإطلاق.

5. قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها، ومنع حدوثها مستقبلاً، فعلى سبيل المثال يمكن نقل المشرف إلى الوحدة الإدارية إذا ثبت من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرؤوسيه، أو إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال، إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العاملين الوصول على إلى هذه المعايير.

6. توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم، ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضرورياً لنجاح مقابلات التقييم ذات الطبيعة التنموية، والتي يكون على الرئيس المباشر فيها أن يناقش مع مرؤوسيه برامج التدريب والتنمية الإدارية أو حتى برامج التنمية الذاتية التي عليهم أن يتعرضوا لها حتى يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لكي تتم عملية تقييم الأداء بكفاءة، لابد من توافر مقومات أساسية أهمها:<sup>1</sup>

1. تأييد الإدارة العليا ودعمها.
2. وضوح الهدف من عملية تقييم الأداء لكل من الإدارة العليا والعاملين.
3. توافر نظام اتصالات فعال.
4. ثبات، وصدق، ووضوح، ودقة وموضوعية معايير الأداء الوظيفي.
5. كفاءة القائمين على عمليات تقييم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل؛ نفيسه محمد باشري؛ دعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص 246..

## المطلب الثاني: مبادئ ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة، ومن أهم المبادئ الأساسية:<sup>1</sup>

1. **مبدأ الوضوح (Clarity):** بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

2. **مبدأ الموضوعية (Participation):** بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

3. **مبدأ الشمول (Comprehension):** بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

4. **مبدأ التكامل (Integration):** بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

5. **مبدأ الاستمرارية (Continuity):** بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فإثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور، ويأمكن رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار المواعيد المذكورة.

6. **مبدأ المشاركة (Participation):** بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

كما أورد (Cynthia , 1999) أن التقييم الفعال للأداء، لا بد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها:  
1. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 129 - 130.

2. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمؤسسة، من خلال معرفة نواحي القصور، سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
3. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين، وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
4. تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.
5. تساهم عملية تقييم الأداء في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
6. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء، إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.
7. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء، يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم، تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

### المطلب الثالث: **دراخل تقييم الأداء الوظيفي وعراقيل نجاحه**

أجمع العديد من الباحثين على وجود مجموعة من الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الخطوات يمكن حصرها في النقاط التالية:

#### **أولاً: تحديد عناصر نظام تقييم الأداء**

يرى كل من ( Storeg , 1995 ) و ( Cerill , Et:al, 1998 ) أنّ عناصر تقييم أداء العاملين تتعدد لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي عناصر ومراحل نظام تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل، الكعبان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2015.

1. **تحديد أهداف المؤسسة** : حيث يقوم الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيه، بناء على مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها، وبالتالي أهداف المؤسسة .

2. **تحديد معايير التقييم**: لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم التي يقاس عليها الأداء، وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي: **معيار الجودة، معيار خاص بكم الإنتاج في وقت محدد، معيار التكلفة، معيار السلوك**، ويجب أن تتكامل معايير الأداء بما يهيئ تقييماً متكاملًا هادفاً وفعالاً، ويجب إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ في الاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

3. **تحديد أنسب طرائق التقييم**: حيث تعدد طرائق تقييم الأداء الوظيفي، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرائق المتاحة لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً من خلال:

- تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين، حيث يجب إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو بطرائق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة.

- تدريب الرؤساء على طريقة أو طرائق التقييم المعتمدة، فلا بد من تدريب الرؤساء على ممارسة طرائق التقييم بشكل فعال، حتى تكتمل مقومات عملية تقييم الأداء الوظيفي.

4. **متابعة عملية التقييم**: إنَّ ما يتم من عمليات تقييم الأداء؛ يجب أن يكون موضع تقييم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس، ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، والمرؤوس ومدى استيفائه لمتطلبات الأداء، والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها، ومدى كفايتها ودقتها وحدتها، وكذلك يجب تقييم الطرائق المستخدمة في التقييم، ومدى فعالية الرئيس في تطبيقها.

### ثانياً: تشخيص مشكلات تقييم الأداء

تنحصر المصادر الشائعة للخطأ عموماً في تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### 1. خطأ التعميم (Halo Effect)

والذي يعني ميل المقيم أن يقدر أو يقيم كل أبعاد وجوانب الأداء - والتي افترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض - دفعة واحدة، ويعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم، وبذلك فإنَّ هذا النوع من الخطأ، يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعينة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 152-153.

## 2. التحيز (Bias)

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائمين بالتقييم، قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب والتي ترجع إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو الاضطراب النفسي، رغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز، فإنّ الأساليب الوصفية تعطي فرصة أقل للتحيز، وقد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالانطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم، وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

## 3. التضخيم في التقدير (Inflation of Ratings)

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته، هو الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن - فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القانون بالتقييم إلى تضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.

## 4. الاتجاه نحو مركزية النزعة (Central Tendency)

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو أنّهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

## 5. المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق (Reliability Problems) : يفقد القائمون بالتقييم الثبات

والوثوق بالتقييم، وكذلك المصدقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة، ونتيجة غياب أو الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم، ويعتبر الفشل والتقصير في متابعة العملية للتقييم، وما يترتب عن ذلك من نتائج مشكلة أخرى، ومن أهم مشكلات تقييم الأداء الوظيفي، حسب توجهات أحد الباحثين (حسين شرارة) ما يلي:

- المحاباة الشخصية؛
- الحكم المتحيز (ميل للشدة أو التساهل)؛
- شعور شخصي بعدم جدوى التقييم (عدم الجدوى الشخصي)؛
- عدم استخدام نتائج التقييم أو استخدامات محدودة له مثل منع الحوافز؛
- عدم تغطية النموذج لكافة جوانب الأداء؛
- عدم وضوح أو غموض النموذج؛

- التفصيل المقيد لعناصر الأداء في النموذج أو التعميم الغامض لها؛
- نقص الخبرة و/أو التدريب اللازم لاستيفاء النموذج.
- غياب معايير الأداء، والأهداف الواضحة والقابلة للقياس.

## المطلب الرابع: أساليب تعزيز فاعلية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم طرائق الأداء ذا أهمية كبيرة، ومطبق على نطاق واسع، لذلك ينبغي على الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة، ومن أهم الطرائق والأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية ما يلي:<sup>1</sup>

**1. تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به :** يشبه تقييم الأداء؛ الأنظمة الأخرى المتعلقة بالأفراد، من حيث المشكلات الخاصة بمصداقية ودرجة الوثوق بالمقياس المستخدم.

**1.1. المشكلات الخاصة بالمصداقية:** يهدف تقييم الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد،

ومع ذلك قد لا تصلح هذه الأنظمة لتحقيق غايتها، بسبب العديد من القيود التي تحد من استخدامها، فإذا استندت أساليب تقييم الأداء إلى مقاييس موضوعية للأداء زادت درجة المصداقية والملاءمة في تقييم الأداء، بينما لو استندت إلى الكثير من المعايير الشخصية، فإن ذلك يجعل التقييم أقل صدقا في مجال اتخاذ القرار.

**وفي التوجيه الوظيفي؛ تنحصر المصادر الشائعة للخطأ في التقييم في: خطأ التعميم؛ والتحيز؛ التضخيم في التقدير، والميل إلى الزعة المركزية.**

**1.2. المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق (Reliability problems):** يؤدي استخدام

معايير متباينة غير متناسقة، فضلا عن غياب أو ضعف التدريب على أساليب ووسائل تقييم الأداء إلى فقدان الثبات والوثوق، وكذلك المصداقية من قبل القائمين بهذا التقييم، كما يُعد الفشل والتقصير في متابعة عملية تقييم الأداء الوظيفي وما يترتب عنه من نتائج سلبية مشكلة أخرى لا مناص منها.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2013، ص ص 149، 147.

2. استخدام العديد من التقييمات: نتيجة لوجود التحيز الشخصي والميل إلى التقييم، فإنه من المفيد استخدام تقسيمات متعددة بدلا من الاستناد إلى تقييم واحد، فقد يكون تقييم مشرف معين غير صادق، إلا أن الاعتماد على رأي عام (العديد من التقديرات) يعطي مؤشرا أفضل للأداء.

3. تدريب المسؤولين على تقييم الأداء: إن المشرفين في حاجة إلى التدريب؛ لتنمية إدراكهم ومهاراتهم والمعرفة بالأساليب الملائمة لتقييم أداء الآخرين، فهم في حاجة إلى تنمية المعايير الموجهة لقياس الأداء وتوفيرها، ممارسة عملية التقييم وتفهمها، تفهم الجوانب السلوكية في عملية التقييم، وكيفية قياسها من خلال المقابلات.

4. التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل: يكون التقييم أكثر فاعلية، إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متوائمة مع العمل، بدلا من استخدام معايير عامة.

5. تحسين عملية التغذية العكسية: تنتهي دائما عملية التقييم بالتوصية بالحاجة إلى التنمية والتطوير، والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن، ونجد أن معظم المتدربين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال، فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهرية في فاعلية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد، بصفة عامة يجب أن يترتب على هذه المقابلات إبلاغ الفرد بثلاثة أشياء على الأقل هي: موقف الأداء الفعلي للفرد بالمقارنة بالمعايير؛ ما هو المطلوب لعلاج أي انحراف في السلوك؛ النتائج المتوقعة لعملية التنمية والتطوير أو الفشل في التنمية.

6. الاسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم: لا بد من وجود معايير إرشادية نمطية تبين كيفية استخدام التقييم في عمليات الاختيار للوظائف بصفة عامة، ويشترط لاستخدام تقييم الأداء؛ أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية طبيعية، وأن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين، وأن يكون صادقا وموثوقا به.

ويمكن تلخيص الإجراءات العادية المتعلقة بالأفراد والجوانب المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي في

النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص ص 151- 150.

**1. تعديل الأجر أو المرتب (Salary adjustments):** قد يتم تعديل الأجر نتيجة تقييم الأداء،

سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أنّ الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد؛ يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.

**2. النقل داخل التنظيم (Movement in the organization) :** قد يترتب على تقييم الأداء

الوظيفي، التحريك داخل التنظيم، فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقية لأعلى، والنقل والتحويل.

**3. شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية:** يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل، خلق

أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغل أو هذه الوظائف، مما يعني أنّ الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء أنّه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية، فهذا يعني أنّه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى، وبذلك تتضمن عملية الرفع لمركز أعلى إعادة تدريب الفرد، بحيث يمكنه إنجاز الوظائف المعقدة، وإذا ما استخدم هذا الإجراء بفاعلية، فإنّه يترتب عليه تحسين أداء ومقدرة الفرد الإنتاجية.

**4. التحويل إلى وظيفة أخرى:** يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم، وذلك من

خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة، ومستخلصة من تقييم الأداء تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أنّ التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته، وبصفة عامة؛ فإنّ التحويل يعني تحريك ونقل الفرد، بغض النظر عما يترتب على ذلك من تغيير للأجر، أو زيادة مسؤولياته، حيث يؤدي التحويل أو النقل من وظيفة لأخرى إلى تحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد، وقد يستخدم عقاباً.

## المبحث الرابع

### مهارات تحسين الأداء الوظيفي

بعد تحديد ماهية الأداء الوظيفي والأبعاد الأساسية لتقييمه؛ سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم الإجراءات والقواعد التي تسعى الإدارة من خلالها إلى تحسين أداء العاملين، ودفعهم أكثر للعمل بكفاءة، قصد تعزيز وتنمية نقاط قوتهم في المؤسسة، أو معالجة نقاط ضعفهم وتحسينها للارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء الوظيفي عموماً على أساس سعي المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها عما كان عليه سابقاً؛ ومحاولة كشف عيوب أداء بعض العاملين الأقل تميّزاً، و الذين لم يصل أداؤهم بعد إلى المستوى المرغوب سواء على المدى القصير أو المتوسط؛ بغية تفادي ذلك القصور أو الانحراف من خلال تطوير عناصر الأداء المستهدف من مدخلات أو مخرجات العمليات المرتبطة بهما، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف، والسعي إلى الارتقاء بالأداء الفعلي مع كل تعديل، أو تحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائماً.

ويُقصد بعملية تحسين الأداء عموماً استخدام المؤسسة لجميع مواردها المتاحة وتوظيفها بطريقة منهجية لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل باستخدام الطرائق المثلى.<sup>1</sup> واستناداً إلى هذا التعريف؛ فإن سعي المؤسسة لتحسين أداء العاملين بها، يعني أنّ الأداء الفردي سيكون أفضل عما كان عليه، سواء من حيث الكمية أو النوعية، وقد أطلق البعض على هذه العملية بتحسين الإنتاجية؛ ولكي تُحقق المؤسسة هذا الهدف فهي غالباً ما تسعى إلى ربط الأجر بالإنتاجية، وذلك من خلال الاستفادة من نظم الحوافز المختلفة، آخذة بعين الاعتبار معايير الأداء

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجسامي، مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من 2008 - 2012،

المكونة لعملية أو برنامج تحسين الأداء الوظيفي المعتمدة، والتي يمكن إجمالها عموماً في النقاط الأربعة التالية: الجودة، الكمية، الوقت، والإجراءات، والتي يتم على أساسها مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، ومعالجة أوجه القصور، حتى لا تتحول إلى سلوك وظيفي سلبي لدى العاملين يصعب تغييره، وفيما يلي عرض موجز لهذه المعايير:

### 1- الجودة

يقصد بالجودة من هذا المنطلق المؤشر الخاص بكيفية الحكم على نوعية الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة؛ ولذا يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، كما يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا تطلب الأمر ذلك، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في الأداء استناداً إلى التوقعات والأهداف المرجوة.

**2- الكمية:** ويراد بها حجم العمل المنجز، والذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين؛ وفي نفس الوقت؛ يجب أن لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما قد يصيب العاملين بالتراخي، أو قد يؤدي مستقبلاً إلى تفاقم مشكلة عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذا يُفضّل الاتفاق مسبقاً على حجم وكمية العمل المنجز كحافز لتحقيق مستوى مقبول من النمو في معدلات الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد العامل من خبرات وتسهيلات ودورات تدريبية وما شابه ذلك؛

**3- الوقت:** ترجع أهمية الوقت بالنسبة للمؤسسة إلى كونه رأس مال جدهام وليس دخلاً، وذلك لاعتباره من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، مما يحتم ضرورة استغلاله بصورة جيدة؛

**4- الإجراءات:** وتشير إلى الخطوات التي يُسيّر فيها أداء العاملين، بمعنى آخر هي بيان توقعي للخطوات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام الموكلة إليهم؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الاتفاق على الطرائق والأساليب المسموح بها، والمُصرّح باستخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالرغم من كون هذه الإجراءات عادة ما تكون متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات محددة؛ إلا أنه يُفضّل الاتفاق عليها مسبقاً بين الرؤساء والمرؤوسين حتى لا يتأثر مستوى الأداء بغياب أحد الأطراف المعنيين، وهذا لا يعني مطلقاً القضاء على روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، وإنما يُراد منه خلق جو من الاتفاق والتفاهم بين ما يريد المرؤوسين تنفيذه تحت إشراف

رؤسائهم المباشرين قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز المهام الموكلة إليهم؛ وذلك لضمان عدم مخالفتهم للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين، التي ستنعتمد بالمؤسسة قصد تحقيق الأهداف المرجوة والارتقاء بمستوى أداء العاملين لديها.

## المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين عموماً توازن مجموعة من العناصر الهامة لتحقيقها، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بعض مؤشرات الأداء الجيد والمتمثلة في: الجودة، الإنتاجية، التكلفة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وحسب وجهة نظر بعض علماء الإدارة، فإن توازن هذه العناصر إنما يؤكد على أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة لبرامج تحسين الأداء الوظيفي، قد أخذت بعين الاعتبار وبكل موضوعية، وغالباً ما يطلق على هذا المنهج المتكامل بإدارة التحسين الشامل، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه العناصر المتمثلة في: **التوجيه؛ المفاهيم الأساسية؛ عمليات التسليم؛ التأثير التنظيمي، والمكافآت والاعتراف بالفضل** على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1- التوجيه:** وهو يُمثل الاستراتيجية التي تُحدد اتجاهات التحسين المستقبلية؛ والتي تعمل على حشد الجهود وتركيز الطاقات لتحسين علاقات العمل في المؤسسة؛
- 2- المفاهيم الأساسية:** ويُقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛
- 3- عمليات التسليم:** وهي تُركّز على العمليات التحفيزية لصناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإنّ هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة؛
- 4- التأثير التنظيمي:** يَخْتَصُّ هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة؛

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 82 - 83.

**5- المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا الجانب بإعداد وبرمجة أنظمة للمكافآت والاعتراف بالجميل؛ والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز المادية والمعنوية، بهدف دعم بقية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي للمؤسسة.

وقبل التطرق إلى أهم الأساليب الناجعة لتحسين الأداء الوظيفي في ظل الحلول العديدة، والخيارات المتاحة أمام المؤسسة، والتي سيتم عرضها بنوع من التفصيل في النقطة الموالية؛ تجدر الإشارة إلى ضرورة تقييد الإدارة بمجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة منها لتحسين أداء العاملين بشكل عام، بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، والتي يمكن إجمالها عموماً في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

### **1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي**

إنّ تحديد أسباب الانحراف أو القصور في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد العاملين بها؛ فالإدارة تستفيد من ذلك من خلال الكشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه، وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أم لا؛ وهل انخفاض مستويات الأداء راجع بالدرجة الأولى إلى تقصير الأفراد في العمل أو بسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم؟ كما أنّ تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض مستويات الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراعات القائمة بين الإدارة والعاملين.

### **2- تطوير خطة عمل ناجعة للوصول إلى الحلول**

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء، ووضع الحلول المناسبة لها، سواء تم ذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين، أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين أو المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل، وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية، يساهم إلى حد كبير في وضع الحلول المُنقِعة و المناسبة لهم.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 157 - 159.

### 3- الاتصالات المباشرة

تُعد الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛ لذا لا بد من تحديد محتوى هذه الاتصالات وأسلوبها، وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال؛ ومن أمثلة ذلك، سؤال العاملين مثلا عن أسباب انخفاض مستويات أداءهم في الفترة الأخيرة، واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل، دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تجرح مشاعرهم، وذلك للتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الايجابية .

### المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات إلى وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء الوظيفي، ومن بين الأساليب المتبعة في تحسين الأداء الوظيفي ما يلي:<sup>1</sup>

**1 - التخطيط المرن للموارد البشرية:** ويراد به التحليل المنظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، فالموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع، إن الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية؛ حيث أنّ للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف وصلل وإعداد)، وقدرات (مهارات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب)، وأنماط سلوكية (سلوك فعلي للأداء)، فالعمل يحتاج من العامل قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء (سلوك العمل الفعال المحقق للأهداف)، فإدارة الموارد البشرية قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل، وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية.

أما فيما يتعلق بعلاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي، فإنّه مما لا شك فيه أنّ المرونة أصبحت السمة المميّزة لنجاح أي نشاط في العصر الحديث، والتطورات في بيئة الأعمال المعاصرة، تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة، خاصة عند تخطيط القوى العاملة في مؤسساتهم، والتي تهدف عموما إلى جعل العمل أكثر مرونة، تحسين الاستفادة

<sup>1</sup> كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، ص ص 88 - 92 .

من العاملين والقوى العاملة، تخفيض تكاليف العمل، والمساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة أكثر سهولة، وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها؛ زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

وعليه فإن استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة، يلعب دورا هاما في زيادة قدرة الأفراد على التكيف، والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة، وهناك من المؤسسات من رأت أن الطريقة المثلى لتحسين أداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها أو ما يعرف "بنموذج الجدارة".

## 2 - نموذج الجدارة لتحسين الأداء الوظيفي: يعرف كل من (لوسيا وليسينغر) نموذج الجدارة

على أنه وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المؤسسة بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وفي مؤتمر **بجوهانسبرج** سنة 1995، تم تعريف الجدارة بأنها السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية الاستراتيجية، التي تمكن العاملين من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين العاملين الخارقين، أما **ميرابيل** فيعرف الجدارة على أنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء والموظفين العاديين المتميزين، وتعرف أيضا على أنها **خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال**، يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة، وتُعد الجدارة خاصية ضمنية للشخص، وتشير إلى طرائق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، أما العلاقة السببية فإن الحالة "الجدارة" هي مسببة الأداء المتميز، الذي يعتبر في الأخير معيارا مرجعيا للتقييم بين الأشخاص.

كثيرا ما تختلف دراسات وبرامج تصميم نماذج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعا لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع (وظيفة) على خريطة التنظيم (الهيكل التنظيمي). وهذه الخطوات العملية هي:

- **الخطوة الأولى تحديد معايير فعالية الأداء** : أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة، وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث، ذلك أن لكل فرد- وحتى المدير- تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه

الحقائق، فمن الممكن أن يدّعي المدير أنّ فلاناً ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي، فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة، يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن، وتشير الأبحاث إلى أنّ تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية، بمعنى أنّها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة، وتستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوي الأداء المتفوق، ومجموعة مقارنة من ذوي الأداء المتوسط.

إنّ معيار الفعالية يراد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية، فلذلك إذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلا من أدائه)، فإنّ النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

- **الخطوة الثانية: التعرف على العينة المعيارية:** تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جدا في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوي الأداء المتفوق.

- **الخطوة الثالثة: جمع البيانات:** يتم جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم، أي ما يتناسب والوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم هذه البيانات في إعداد نموذج الجدارة.

- **الخطوة الرابعة: تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة:** في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوي الأداء المتفوق، وذوي الأداء المتوسط، من الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين، ولا تظهر لدى المتوسطين لتكوين نموذج الجدارة.

- **الخطوة الخامسة: التحقق من نموذج الجدارة:** يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة، وذلك بتدريب مجموعة من الأفراد على استخدام الجدارات، والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل في المستقبل أم لا.

- **الخطوة السادسة: تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:** بمجرد الإقرار بصلاحيّة نموذج الجدارة، فإنّه من الممكن استخدامه بطرائق مختلفة، حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختيارات، والاختبارات، ومراكز التقييم للاختيار، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتخطيط،

والتدريب والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية، أما العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء، فهناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة.

وتظهر العلاقة جليا بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة في:

- **الاختيار والتعيين:** حيث تعتمد القرارات على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرائق التقليدية السابقة.

- **الترقية والمسارات الوظيفية:** يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة، وبالتالي يترقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

- **التدريب والتطوير:** يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات، وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

- **إدارة الأداء:** تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء، وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله، وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الأداء الوظيفي (أثر الجدارة) على أداء المؤسسة في زيادة قدرة التنافسية، إذ إنّ الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، لم تعد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال، إلى أنّ استخدام نماذج الجدارة، يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

### 3- الإدارة بالأهداف

يشير مفهوم الإدارة بالأهداف إلى النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها، من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المؤسسة، وتعرف على أنّها منهج وأسلوب إداري يتمثل في تطبيق مبادئ وأسس ديناميكيات الجماعة في مجالات الإدارة، وتعرف أيضا على أنّها النتائج التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، كما أنّها تعرف بمصطلح **البرمجة لتحسين الأداء**، مستغلة في ذلك الموارد

المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات، وتعمل في أدنى، والأهداف هي كما يقول سايمون مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على مستوى إداري، حتى تصل إلى أعلى مستوى. وتتضح الأهمية القصوى للأهداف في عمل متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل الإدارية، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، ذلك بأنّها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل ألا وهما:

- أنّها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة؛
- أنّها تساعد في تقييم الأداء، والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة.

ويظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، من خلال الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة، ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتاح لهم هذه الفرصة؛ كما يتم التركيز على الأداء، وليس على السمات الشخصية، ويتم بالنسبة للحاضر والمستقبل.

### المطلب الرابع: تأثير السلوك القيادي التحويلي على الأداء الوظيفي

تعمل القيادة التحويلية على مساعدة العاملين لتجاوز مصالحهم الذاتية، والوصول إلى أهداف جماعية عامة لتحقيق رسالة المؤسسة والرؤية المشتركة، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر القيادة التحويلية والأداء، حيث تشجع القيادة التحويلية العاملين على إعادة النظر في فرضياتهم، وطرح أفكار جديدة، وهي بذلك تعمل على تطوير قدراتهم وترفع من مستوى أدائهم، كما أنّ للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية على فعالية المؤسسات، إذ أنّها تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين أدائهم، وتقود إلى مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي، وعلى المستوى الفردي؛ تجعل القيادة التحويلية العامل راضياً عن وظيفته واثقاً من قيادته وذلك من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ، النور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016-2017. ص 33.

1. تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتقلل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية.
2. تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الإنخراط في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
3. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة.
4. تشكل من العاملين فريق عمل واحد؛ يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق، وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
5. تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمؤسسة، وتقديم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
6. السعي لتحسين وإشباع حاجات العاملين والمتعاملين، والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

كما تملك القيادة التحويلية القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنّها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين، وعلى تحفيزهم لتحسين الأداء، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا السياق، فقد عرّفت القيادة التحويلية بأنّها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة، كما رأى (Riaz & Haider,2010) بأنّها مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من جهة، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتطويرها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويمكن التعبير عن القيادة التحويلية من خلال العلاقة التالية:<sup>2</sup>

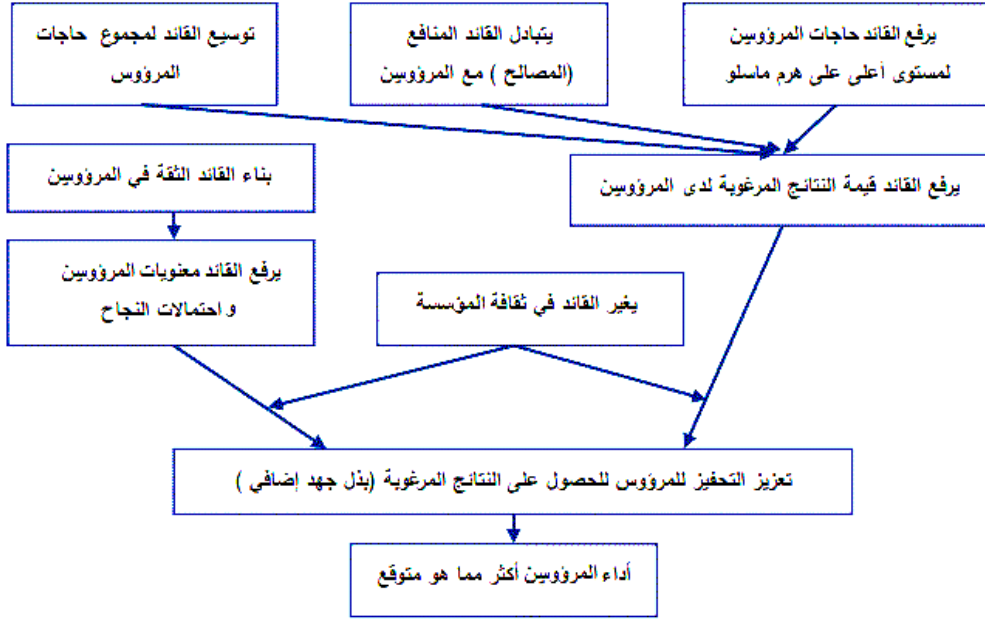
**جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة فكرية + اهتمام فردي = دافعية قوية وأداء غير متوقع**

**من المرؤوسين.**

<sup>1</sup> محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس / الجزائر، العدد 04، جوان 2019، ص 113.

<sup>2</sup> محمود السيد إمام، نفس المرجع، ص 113.

## الشكل رقم (03): نموذج القيادة التحويلية لدى Bass وعلاقته بالأداء



ومن زاوية أخرى، تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور الأتباع، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وقد أطلق العالم **Burns** على تلك القيم مصطلح **القيم الداخلية**، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ربما تكون القيادة من أهم المتغيرات في المؤسسة، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، وأنَّ القائد الناجح هو الذي يعرف ما هو الشيء الذي يحفز المرؤوسين، وماهي نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها أن يؤثر على قراراتهم، وعلاقاتهم وأعمالهم، كما أنَّ هناك عدداً من الدراسات التي أشارت إلى أنَّ القيادة هي العامل الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة، وأنَّ المؤسسات الناجحة تبدأ من قيادة ناجحة، كدراسة (**Maritz, 1995 ; Bass, 1997**) التي أكدت أنَّ فاعلية القيادة تكون عندما يمارس القادة نفوذهم على مرؤوسيهم لتحقيق الأداء التنظيمي، وأنَّ القائد يعتبر الأكثر أهمية لنجاح أو فشل المؤسسة، ففي الوقت الذي تكون فيه حاجة المؤسسات إلى تحقيق نتائج متميزة في بيئة الأعمال اليوم، تبرز أهمية الحاجة إلى قادة قادرين على لعب الدور المحوري في الأداء التنظيمي، وقد أصبح الأداء الوظيفي مسألة لا بد من الاهتمام بها لدرجة أنَّ المؤسسات قد بذلت دوراً كبيراً

لتطوير وإدارة وتقييم ذلك، وأن ممارسة القادة في المؤسسات لنمطي القيادة التشاركية والتحويلية له الأثر في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وبالتالي تعزيز قدرة تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية تربط بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي من خلال العلاقات بين القائد وزملاء أو فريق العمل، فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة كل من (Li & Hung, 2009) على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ممثلة في: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، والدافع الملهم، وتأثيرها على الأداء.

وقد أشارت النتائج، إلى أن القيادة التحويلية قد قدمت للأعضاء العاملين أي المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية التي أثرت على مواقف العمل والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرفاهية، وأداء المهام، وتعارض الأدوار، ووضوح الدور، كما أشارت النتائج إلى قيام القادة التحويليون بالمساعدة في التغذية الراجعة، وتبادل المعلومات، والدعم العاطفي من خلال تقليل التوتر، وتقليل عدم الرضا، ودوران العاملين، كما استنتج كل من (Li & Hung, 2009) أيضاً أن تجربة العاملين وتفسير سلوك القائد، يمكن أن يعزز تنمية التبادل بين القائد وأتباعه وعلاقات زملاء العمل، وبالتالي التأثير على الأداء والقدرة على البقاء.

من جهة أخرى، فقد ارتبطت الطريقة التي ينظر بها المرؤوسين إلى وظائفهم في ظل تطبيقات القيادة التحويلية حسب دراسة (Piccolo & Colquitt, 2006)، وهي دراسة استقصائية للأفراد العاملين من مختلف أنواع الوظائف عبر العديد من المؤسسات غير المحددة في العديد من الصناعات، اكتشف كل من (Piccolo & Colquitt) أن القادة التحويليين عززوا الالتزام بالرؤية، وألهموا الأتباع لإنشاء إجابات جديدة للمشكلات، نتيجة لذلك، تم نقل تأثيرات التصورات الأساسية للوظيفة من خلال ردود أفعال الأتباع للقائد، لأن القادة يحددون ويشكلون الواقع الذي يعمل فيه المرؤوسون، كما ركزت دراسة (Piccolo & Colquitt, 2006) على اختبار التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على أداء المهام، وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال استخدام الخصائص الوظيفية الأساسية (التنوع، الهوية، الأهمية، الاستقلالية، وردود الفعل)، وقد وجد (Piccolo & Colquitt) أن القادة التحويليين يشجعون الإبداع،

<sup>1</sup> عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص 74-75.

ويقدمون 35 تعليقاً بناءً، ويحثون عن بذل جهد إضافي من أجل تسهيل مستويات عالية من أداء المهام، من أجل التأثير على القادة التحويليين للأداء الفردي، وإقناع الأتباع بالتخلي عن المصالح الشخصية من أجل مصلحة الجماعة، وتتويج الأهداف الفردية والتنظيمية التي تؤدي إلى التعاون والمساهمة الإيجابية، والتأثير على الأتباع للحكم على بيئة العمل باستخدام الإقناع والتواصل اللفظي، وعرض أهداف العمل بما يتوافق مع القيم الفردية، والاستفادة من التحفيز، والبحث عن وجهات نظر جديدة من أجل تطوير أساليب جديدة لأداء المهام الوظيفية مع التنوع والاستقلالية، والتدريب والتدريس من خلال الاستقلالية وردود الفعل، وحث الأتباع على النظر إلى الوظائف على أنها أكثر أهمية، وضخ معنى جديد في عمل المؤسسة والأتباع، لأنه حسب وجهة نظر (Piccolo & Colquitt)، قد يؤدي تنفيذ سلوكيات القيادة التحويلية التي تسمح للأتباع أو المرؤوسين بالتركيز على خصائص الوظيفة، إلى تعزيز الأداء الوظيفي المتزايد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

أما حسب دراسة (Webb, 2007)، فتعتبر القيادة التحويلية الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية في التأثير على الحافز والأداء الوظيفي، وقد تم قياس فعالية القادة الذين يستخدمون القيادة التحويلية من خلال تأثير سلوك القادة على الأتباع، والتي من خلالها يعبر الأتباع أو المرؤوسون عن مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة والتقدير، وقد أسفرت دراسة (Webb, 2007)، أنه في ظل وصاية القائد التحويلي، كان الأتباع أو المرؤوسون متحفزين لتقديم جهود إضافية، والعمل بمستويات أعلى من التوقعات الشخصية والالتزام الفردي. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحفيز الأتباع عندما يمثل القادة نموذجًا للثقة بالنفس، والطاقة العالية، والقناعة الشخصية، والقوة، كما أكد (Webb, 2007)، على أنه بالإمكان تحقيق مستويات أعلى من التحفيز، عندما يستخدم القادة جوانب من القيادة التحويلية والمعاملات، وقد أظهرت دراسة (Webb, 2007) أيضًا أن علاقة القادة بالعاملين الإداريين في المؤسسات المسيحية، ساهمت في زيادة الحافز اتجاه بذل جهد إضافي، عندما قدم القادة خططًا محددة للمكافأة العرضية، وزرعوا ثقافات تنظيمية للتأكيد والاعتبار والتقدير، تم العثور على الإدارة عن طريق الاستثناء وأساليب عدم التدخل، لتقليل الدافع نحو بذل جهد إضافي، لم يستجيب المرؤوسون

<sup>1</sup> Rachele Smith ,**Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory** , This is to certify that the doctoral , Walden University College of Management and Technology Advantages and Barriers ,2015

بشكل جيد للمديرين الجزئيين أو القادة الغائبين، وعليه، وبناءً على نتائج الدراسة، كان الأفراد أكثر تحفيزاً لبذل جهد إضافي في العمل مع القادة الذين اعتبرهم العاملين شجعاناً، وأكثر وثوقاً، وتمكيناً، ورعاية، ومراعاة، واستعداداً لتقدير ومكافأة المساهمات الإيجابية، وذلك لحرص القادة على توجيه تطوير الأنظمة والأساليب والسلوكيات لإنشاء قوة عاملة محفزة، فالقادة الذين كانوا قادرين على زيادة الحافز التبعي، قللوا من التغيب، وزيادة الإنتاجية، والولاء، والثقة، وإحساس أقوى بالرفاهية العاطفية، من خلال تنفيذ وممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، واعتماد المكافآت الطارئة، ومنه يمكن القول أنه بإمكان القادة الإداريين توسيع الدوافع وزيادة الأداء والإنتاج، وهذا ما يفسر التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

وعموماً يمكن القول أنّ سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي جداً في تحسين الأداء الوظيفي، ويكمن هذا التأثير في:<sup>1</sup>

### 1- تأثير سلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي

تعمل القيادة التحويلية على غرس الاعتزاز بالنفس في نفوس العاملين، وتشجيعهم على ترتيب أولياتهم والبدء بالأعمال الأكثر أهمية، كما تعمل على تشكيل الكاريزما للقادة، هذه الكاريزما تمكن القادة من التأثير على العاملين، وتوجيه جهودهم في اتجاه تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها، مما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بأداء المؤسسة ككل.

### 2 - تأثير الاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي

تركز القيادة التحويلية على بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، فمن ضمن مسؤوليات القادة خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على تحقيق أفضل داخل المؤسسة، ويعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهمية أعمالهم داخل المؤسسة، على أن يتم ذلك من خلال تحديد الفروق الفردية بين العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، والتركيز على استغلال نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، وكل ذلك يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> رامز رمضان محمد حسين، أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2020 - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية، المجلد 10، العدد 03، الجزء 02، 2019، ص ص 705 - 706.

### 3 - تأثير سلوك التحفيز الفكري على الأداء الوظيفي

تعمل القيادة التحويلية على إتباع الأساليب الإبداعية الجديدة في حل المشكلات، وإتباع التفكير المنطقي قبل القيام بأي تصرف، فالقيادة التحويلية تتيح الفرصة الاستماع لأفكار العاملين ومقترحاتهم، وإعطاء الحرية للعاملين في أداء أعمالهم بأساليب بعيدة عن التعقيد والروتين، فالقيادة التحويلية تعمل على تحقيق التوازن بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، للوصول إلى التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي.

### 4 - تأثير سلوك الدافع الملهم على الأداء الوظيفي

تشجع القيادة التحويلية على تحفيز العاملين المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، فالتحفيز يجعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد، ويبث روح المنافسة بين العاملين، كما يعمل على استثارة القدرات الإبداعية لديهم، ووضع أفكار تتسم بالجدية والأصالة، وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني

لقد خضع مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، إلى تطورات عديدة انسجمت مع التطورات التي شهدتها الفكر الإداري والتنظيمي، وأصبحت النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أنّ هذا الأداء يحركه ويشكله المورد البشري أيا كان مستواه في التنظيم الإداري، لذا فقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي، لما له من أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمؤسسات بشكل عام، ومن سمات المؤسسات ذات الأداء الجيد، أن تكون واضحة الأهداف، محددة المدخلات والمخرجات، وتركز على النتائج لا على الإجراءات، وتكون ذات صلاحيات واسعة وقادرة على المنافسة، وتراجع باستمرار إجراءاتها وتواصلها الدائم مع المعنيين والشركاء والمستفيدين، وتتعلم وتتغير وتكون قياداتها من الداخل وقراراتها جماعية، وتعتبر نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تنمية قدرات المرؤوسين، ورفع مستوى أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم، بحيث تزداد قدراتهم للإنجاز، والالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.



الفصل الثالث  
دافع الفجوة البحرانية كدر من كرمين  
والأداء الرغبي بالمرسة المنائية بسكينة



## تمهيد

بعد وضع التصور النظري لمتغيرات الدراسة الرّاهنة لكل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ومعرفة العلاقة النظرية بين المتغيرين، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذا التصور ميدانيا، للوقوف على واقع تطبيقات القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وقد تم اجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية الرائدة بالجزائر، والتي يتميز قادتها وصناع القرار فيها بالحزم والإرادة لتحقيق التميز في مجال نشاطها. ولتقصي مدى تمتع القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة بسلوكيات القيادة التحويلية؛ ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، سيتناول هذا الفصل؛ في مبحثه الأول؛ ماهية المؤسسة المينائية بسكيكدة، باعتبارها النسق الامبريقي للدراسة الرّاهنة، أما في المبحث الثاني؛ سيتم تسليط الضوء على أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، في حين سيخصص المبحث الثالث؛ لاختبار فرضيات الدراسة المطروحة، بغية التأكد من صحتها أم لا، أما المبحث الرابع والأخير، فسيخصص لمناقشة النتائج المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، للخروج بجملة من التوصيات والمقترحات المناسبة لإثراء موضوع الدراسة. وذلك من خلال :

## المبحث الأول

### التعريف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة (*Entreprise Portuaire de Skikda*) أحد أهم المؤسسات الجزائرية الاقتصادية على المستوى الوطني أو الدولي، على غرار شركة سونطراك (*SONATRACH*) وشركة سونلغاز (*SONELGAZ*)، والتي تزخر بهم ولاية سكيكدة/ الجزائر، ونظرا للمزايا التنافسية التي أكسبت المؤسسة المينائية بسكيكدة سمعة جيدة في سوق العمل؛ بفضل الرؤية الاستراتيجية لصناع القرار فيها، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى هذه المؤسسة لاستقصاء توجهات قادتها الإداريين حول واقع فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، وفيما يلي لمحة فنية حول هذه المؤسسة، من حيث النشأة والتطور، أهدافها، طبيعة نشاطها ومهامها، هيكلها التنظيمي وأهم مديرياتها، وذلك على النحو التالي:

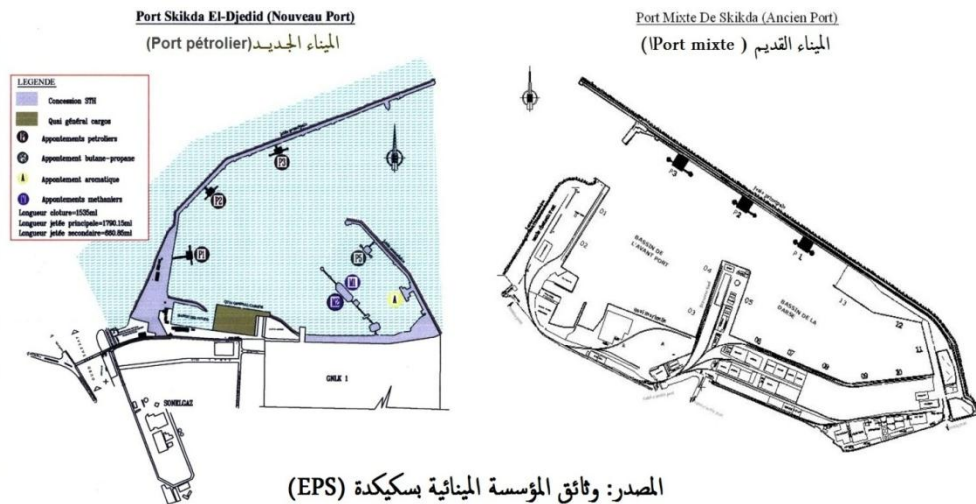
## المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة سجل الدراسة

المؤسسة المينائية سكيكدة - تُعرف اختصاراً بـ (EPS)، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم، مسيرة وفقاً للقوانين واللوائح المتعلقة باستقلالية الشركات، تأسست بموجب المرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982، والمعدل وفقاً للوضع القانوني للشركات ذات الأسهم في 21 مارس 1989، وفي خضم برامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، أسندت للمؤسسة المينائية المهام التي كانت على عاتق كل من: الديوان الوطني للموانئ (ONP)، الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA)، الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN)

يقع مقرها الاجتماعي الحالي في المنطقة الصناعية الصغرى قرب مصب وادي الصفصاف ببلدية سكيكدة، ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 9.000.000.000 دينار جزائري، يملكها مساهم واحد ألا وهو مجمع الخدمات المينائية (SERPORT)، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 54,5 هكتار أرض صلبة داخل الميناء، ومساحة تقدر بـ 37 هكتار أرض صلبة خارج الميناء (ميناء جاف)، وتتكون المؤسسة (EPS) من الميناء القديم (ميناء مختلط)، والميناء الجديد (ميناء بترولي).

أما الميناء القديم (Port mixte)، فيحده من الغرب مرتفع (STORA)، ومن الشرق الميناء الجديد، ومن الجنوب مدينة سكيكدة، أما الميناء الجديد (Port pétrolier)، فيحده من الناحية الغربية الميناء القديم، ومن الشرق مرتفع فلفلة، ومن الناحية الجنوبية المنطقة الصناعية لسكيكدة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): موقع الميناء القديم والجديد بالمؤسسة المينائية.



كما تمتلك المؤسسة ثلاثة موانئ للصيد في كل من: سطورة (STORA)، المرسي (MARSA)، والقل (COLLO)، فضلا عن امتلاكها لـرصيفين خاصين بالسفن المختصة بنقل المسافرين، وربط ميناءها بخطوط السكة الحديدية.

كما تجدر الإشارة أيضا، أنه وفي ظل متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، فقد تحصلت المؤسسة المينائية على العديد من علامات التقييس والجودة (الايزو) أهمها:

- (ISO 9001) نسخة 2015.

- (ISO 14001) نسخة 2015.

- (ISO 45001) نسخة 2018.

## المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية

إنّ الهدف الرئيسي للمؤسسة المينائية بسكيكدة (EPS)، هو السعي لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة من قبل قادتها الإداريين، من خلال ترجمة هذه الرسالة على أرض الواقع، والتي تحدد فيها أهدافها الاستراتيجية، لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال السوق العالمية، ومحاولة إيجاد مكانة وميزة تنافسية سواء على المستوى الوطني أو المتوسطي أو الدولي.<sup>1</sup>

ومن أهم أهدافها المنشودة؛ هو تحسين صورتها لدى العملاء، و تقديم الخدمات لعملائها في أحسن الظروف وبأقل تكلفة ممكنة، وفي مدة زمنية وجيزة، من أجل اكتساب وتلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين، وأيضا العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النشاط الاقتصادي، وكذلك تدعيم المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير، بالإضافة إلى العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها، وأخيرا تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم، أي تنوع الخدمات وتحسين النوعية، خصوصا وأنّ نظام الجودة الشاملة أصبح الشغل الشاغل للإدارة العليا والعاملين، كما أنّها حائزة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات النظام المدمج (سياسة التوعية، الصحة، الأمن والبيئة (QSE) ألا وهي: شهادة المقايسة الدولية للخدمات (ISO 9001:2000)، والبيئة (ISO 9014) سنة 2004، والأمن والوقاية (ISO 1801) سنة 2007.

<sup>1</sup> دليل ميناء سكيكدة ، أنظر الموقع الإلكتروني للمؤسسة (EPS)

https://www.skikda-port.com/wp-content/uploads/2014/02/port-skikda-261213.pdf ، تاريخ الاطلاع :

2020/02/10 ، على الساعة 15:20

وبحكم أنّ المؤسسة المينائية بسكيكدة هي مؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى، فهي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. تقديم أفضل الخدمات للعملاء في ظروف حسنة، بأقل تكلفة ممكنة، من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من المتعاملين.
2. المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني بشكل فعال، والسعي إلى تعظيم رقم أعمالها، لتحقيق المزيد من المزايا التنافسية في ظل رهانات اقتصاد السوق.
3. المساهمة في الاستثمارات الوطنية مستقبلا، وتنويع وتحسين الخدمات المقدمة.
4. استغلال وتثمين الموارد البشرية، المادية، والمالية التي تزخر بها المؤسسة، من أجل تلبية رغبات ومتطلبات العمل الداخلي والخارجي.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط وسهام المؤسسة المينائية

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية للاستيراد والتصدير، تقوم المؤسسة المينائية بسكيكدة بالتعاون مع هيئة الجمارك والشرطة، بتوزيع البضائع والموارد إلى كل الجهات الشرقية، ولكونها مؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى، يمكن حصر خدماتها ضمن وظيفتين أساسيتين هما:

1. **وظيفة السلطة المينائية:** تتمثل هذه الوظيفة في ممارسة مجموعة من المهام ذات الطابع العمودي، والتي أسندت إلى المؤسسة المينائية بسكيكدة بعد إنشائها، ويمكن إيجاز هذه المهام في النقاط التالية:
  - تسيير استغلال وتطوير الموانئ التي تقع تحت سيطرتها (ميناء سكيكدة القديم، موانئ سطورة، القل، والمرسى)؛
  - ترقية الموانئ للحفاظ على ميزتها التنافسية؛
  - التنسيق بين مختلف الأطراف التي تعمل داخل الميناء؛
  - التهيئة و المحافظة على المنشآت المينائية.
2. **الوظيفة التجارية:** وهي تعكس النشاط التجاري للمؤسسة المينائية، والذي يقوم أساسا على:
  - **نشاط السحب البحري:** هو من النشاطات الرئيسية في كل ميناء، وتحتكر المؤسسة المينائية بسكيكدة هذا النشاط على مستوى الموانئ التجارية.

- **نشاط الشحن والتفريغ:** ويتمثل هذا النشاط في تفريغ السلع المختلفة أو شحنها على متن السفن، ويشمل الحاويات التي تحاول المؤسسة الزيادة من حصتها السوقية في هذا المجال، لأنها تحقق لها إيرادات معتبرة.

كما سبق؛ يمكن حصر مهام المؤسسة المينائية بسكيدة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

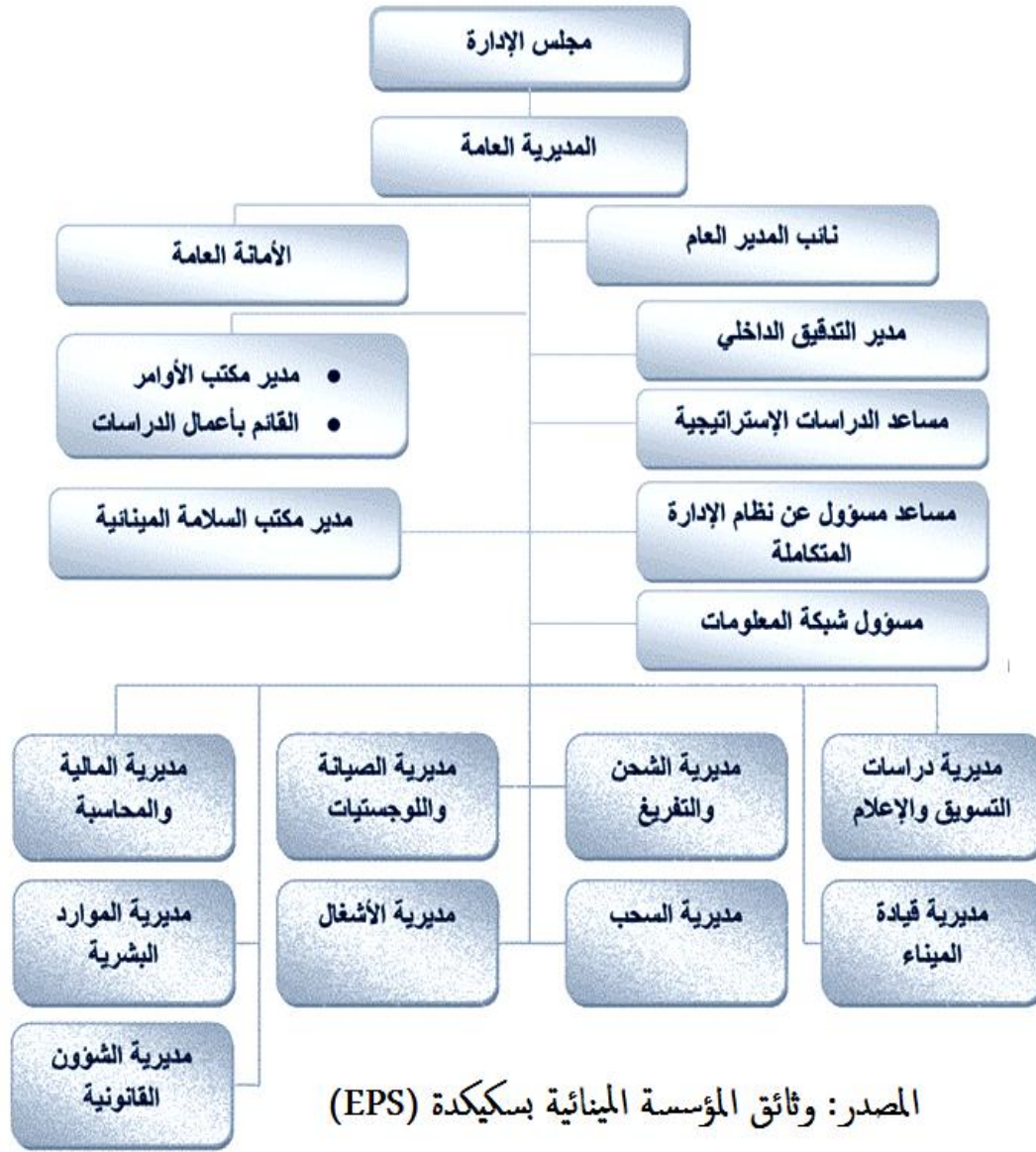
1. ممارسة مهام الشرطة وأمن الموانئ، من خلال حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية، عن طريق خلية الأمن الداخلي والوقاية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن؛
2. استقبال البواخر المحملة بالبضائع والسلع على مستوى الميناء القديم والذي يتوسط مدينة سكيدة؛
3. استقبال حاملات المحروقات داخل الميناء الجديد؛
4. استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية، ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين، والقيام بعمليات الشحن والتفريغ ونقل البضائع؛
5. إدارة وتشغيل الأدوات ومرافق الموانئ؛ وتنفيذ أعمال الصيانة وتطوير وتجديد الهيكل الفوقي للميناء؛
6. ممارسة عمليات السحب والقيادة والرسو؛
7. تطوير برامج أعمال الصيانة، وتطوير وإنشاء البنية التحتية للموانئ بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى.

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيدة هيكلا حيويا استراتيجيا، كما يوصف بأنه هيكل مرن، من حيث التغييرات التي تطرأ عليه حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ومتطلبات احتياجات السوق والوضع الاقتصادي الزاهن، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من 09 مديريات رئيسية، تسيروها المديرية العامة، وفيما يلي عرض موجز لهذه المديريات، بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (05).

<sup>1</sup> الملحق رقم (01): المهام والأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة المينائية سكيدة، ص 213

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة



**المديرية العامة:** تقوم المديرية العامة بتسيير وتوجيه وتنظيم ومراقبة مختلف نشاطات المؤسسة المينائية سكيكدة، وتتكون من: رئيس مدير عام، نائب مدير عام، مدير التدقيق الداخلي، مدير مكتب السلامة المينائية، مساعد مسؤول عن نظام الإدارة المتكاملة، مساعد الدراسات الاستراتيجية، مسؤول شبكة المعلومات، مكتب الأوامر العامة، والأمانة العامة؛ والتي تهتم بدورها بتنظيم الاجتماعات، المواعيد، التنقلات، استقبال الضيوف، تنسيق جدول أعمال المدير العام، متابعة الملفات والمهام المكلفة بها. أمّا فيما يتعلق بالمديريات التسعة، والتي تعمل المديرية العامة جاهدة على التنسيق فيما بينها فهي:

1. **مديرية قيادة الميناء (مديرية القيادة):** تكمن مهمة هذه المديرية في حدود الملكية المينائية العمومية البحرية والبرية، وهي تقوم بعمليات الأمن وحماية المسطحات المائية، الأرضيات الصلبة، والتجهيزات، وهذا بهدف المحافظة على المنشآت، وضمان أمن الأشخاص والممتلكات بصفة مستمرة، وهي مسؤولة أيضا على مجموع الأعمال الخاصة بالقيادة، إرشاد السفن، وتنقسم مديرية القيادة إلى: محطة قيادة، قسم الشرطة والأمن، قسم مساعدات الملاحه.
2. **مديرية الشحن والتفريغ:** تقوم مديرية الشحن والتفريغ بتنسيق وتوجيه مجموع الأنشطة المرتبطة بعمليات الإنزال من السفن، واستلام وتخزين وتوزيع البضائع، وتنقسم مديرية الشحن والتفريغ إلى أربع أقسام رئيسية: قسم الشحن، قسم التفريغ، قسم الرفع، قسم الفوترة ومتابعة الإيرادات.
3. **مديرية السحب:** أو ما يطلق عليها باسم (مديرية السحب البحري)، وهي مكلفة بوضع الساحبات تحت تصرف احتياجات السفن وتتكون من قسمين هما: قسم التجهيز، وقسم الصيانة.
4. **مديرية الصيانة واللوجستيات:** وهي مكلفة بالصيانة والمحافظة على المعدات المسيرة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة (عتاد النقل، عربات رافعة، تموين وتسيير المخزون بقطع غيار، الزيوت والتشحيم)، وتتكون مديرية الصيانة واللوجستيات من ثلاثة أقسام: قسم صيانة العربات المتحركة، قسم صيانة الرافعات، قسم اللوجستيات.
5. **مديرية الأشغال:** وهي مكلفة بالمحافظة على الملكية، ومتابعة انجاز أشغال البنية التحتية والفوقية المينائية، وتحتوي على قسمين هما: قسم الإنجازات، وقسم الحفظ.
6. **مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، التكوين والتدريب والتوعية للعاملين، الشؤون القانونية والمنازعات للشؤون العامة، وضمان طب العمل، وتتكون المديرية من مصلحة واحدة مكلفة برفع تقاريرها مباشرة للمدير، ألا وهي مصلحة طب العمل، وأربع أقسام رئيسية ممثلة في: قسم الموارد البشرية، قسم الأعمال العامة، قسم التكوين، قسم الخدمات الاجتماعية.
7. **مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها ضمان السير الحسن للعمليات المالية، وضبط حسابات المؤسسة، وتشمل قسمين رئيسيين هما: قسم المالية، وقسم المحاسبة.
8. **مديرية دراسات التسويق والإعلام:** مكلفة بمتابعة سير الأعمال الخاضعة بدراسة ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصال والإعلام، وتتكون من قسمين: قسم دراسات التسويق، وقسم الإعلام.

9. **مديرية الشؤون القانونية:** هي المسؤولة عن تقديم المشاورات والتوصيات القانونية لجميع هيكل المؤسسة المينائية، والدفاع عن مصالح المؤسسة أمام الجهات القضائية، بالإضافة إلى تطوير عقود المؤسسة ومتابعتها، وتتكون من أربع مصالح، ومكتب يقوم برفع تقاريره مباشرة للمدير وهي: مصلحة التنظيم والمراقبة، مصلحة التقاضي، مصلحة السوق (العقود الوطنية والدولية)، مصلحة التأمين، ومكتب الأسواق.

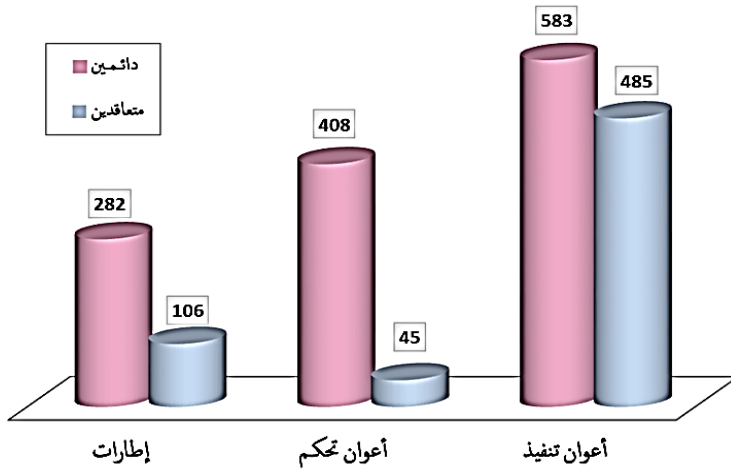
## المطلب الخامس: توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية

تتخر المؤسسة المينائية بسكيكدة بطاقة بشرية كبيرة تفوق 1900 عامل، موزعين على مختلف مديرياتها، وهي تمثل رأس المال البشري للمؤسسة سواء بصفتهم (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، فضلا عن الدور الهام الذي يلعبه القادة الإداريين بالمؤسسة والبالغ عددهم بـ 122 قائد (إطار سامي) في إدارة وتسيير شؤون الموارد البشرية، نظرا لتراكم خبراتهم في مجال التسيير، وتمتعهم بالمهارات والممارسات القيادية الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وحسب إحصائيات مديريةية الموارد البشرية (شهر أكتوبر 2019)، فقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة (1909) عامل، سواء بصفتهم عمال دائمين أو مؤقتين، ويوضح الجدول رقم (01) التالي والشكل رقم (06) المرفق له، توزيع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب الفئات السوسيو-مهنية.

الشكل رقم (06):

التوزيع السوسيو- مهني للعاملين بالمؤسسة المينائية



الجدول رقم (01):

توزيع العاملين بالمؤسسة حسب الفئات السوسيو- مهنية

أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	
583	408	282	دائمين
485	45	106	متعاقدين
<b>1068</b>	<b>453</b>	<b>388</b>	المجموع
<b>1909</b>			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية (أكتوبر 2019)

يتضح من الجدول أعلاه والشكل المرفق له، وجود فئتين من العاملين، الفئة الأولى وتضم 1280 عامل دائم مقسمين، إلى ثلاثة أصناف: إطارات وعددهم (282)، من بينهم (122) إطار سامي يمثلون مجموع القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة (وهم يمثلون الفئة المستهدفة من الدراسة)، أعوان تحكم (408)، أعوان تنفيذ (583)، أما الفئة الثانية، فتضم (629) عامل متعاقد، مقسمين كذلك إلى ثلاثة أصناف: إطارات (106)، أعوان تحكم (45)، أعوان تنفيذ (485)، غير أنّ هذه الفئة لا تخضع إلى نفس مبدأ المسار المهني الذي يخضع له العاملون الدائمون في الوظيف العمومي، فعقود هذه الفئة من العاملين غير دائمة، وهامش الحقوق والواجبات بالنسبة لهذه الفئة يختلف عن هامش حقوق وواجبات العاملين الدائمين، ولذا فهذه الفئات من المستخدمين لا تندرج في إطار هذه الدراسة، لأنها لا تتفق مع خصائص مجتمع البحث المقصود، ما يهمننا في هذا الصدد هم القادة الإداريون الدائمون، والذين يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف حسب مقتضيات متغيرات الدراسة الراهنة، بصفتهم صناع القرار بالمؤسسة والمسؤولين عن تسيير وإدارة شؤون العاملين بغية تحقيق أهدافها المرجوة.

## المبحث الثاني

### الإجراءات المنهجية للدراسة

انطلاقاً من طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة، سيتم في هذا المبحث الوقوف على أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، نموذج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة؛ بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات، والتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، وذلك على النحو التالي:

### المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على المنهج الوصفي؛ والذي يصف الأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة الراهنة؛ والتعبير عنها كماً وكيفياً، حيث تم إجراء مسح مكتبي (المدخل الوثائقي) على الأدبيات المنشورة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؛ سواء العربية منها أو الأجنبية،

من خلال استقراء عدد من الكتب؛ والأطروحات الجامعية؛ والمقالات والبحوث المنشورة في المنتقيات الوطنية أو الدولية، بغية تكوين الخلفية النظرية للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ناهيك عن استفادة الباحثة من نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بغية وضع تصور امبريقي مسبق حول الموضوع، كما تم إجراء مسح ميداني لاستقصاء توجهات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيدة (أسلوب دراسة حالة)، حول الأبعاد التي تضمنتها أداة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، بغية جمع وعرض البيانات؛ التي اشتملت على متغير سلوكيات القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، ومتغير الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، ومن ثمّ تحليلها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V(20).

### ثانيا: نموذج الدراسة

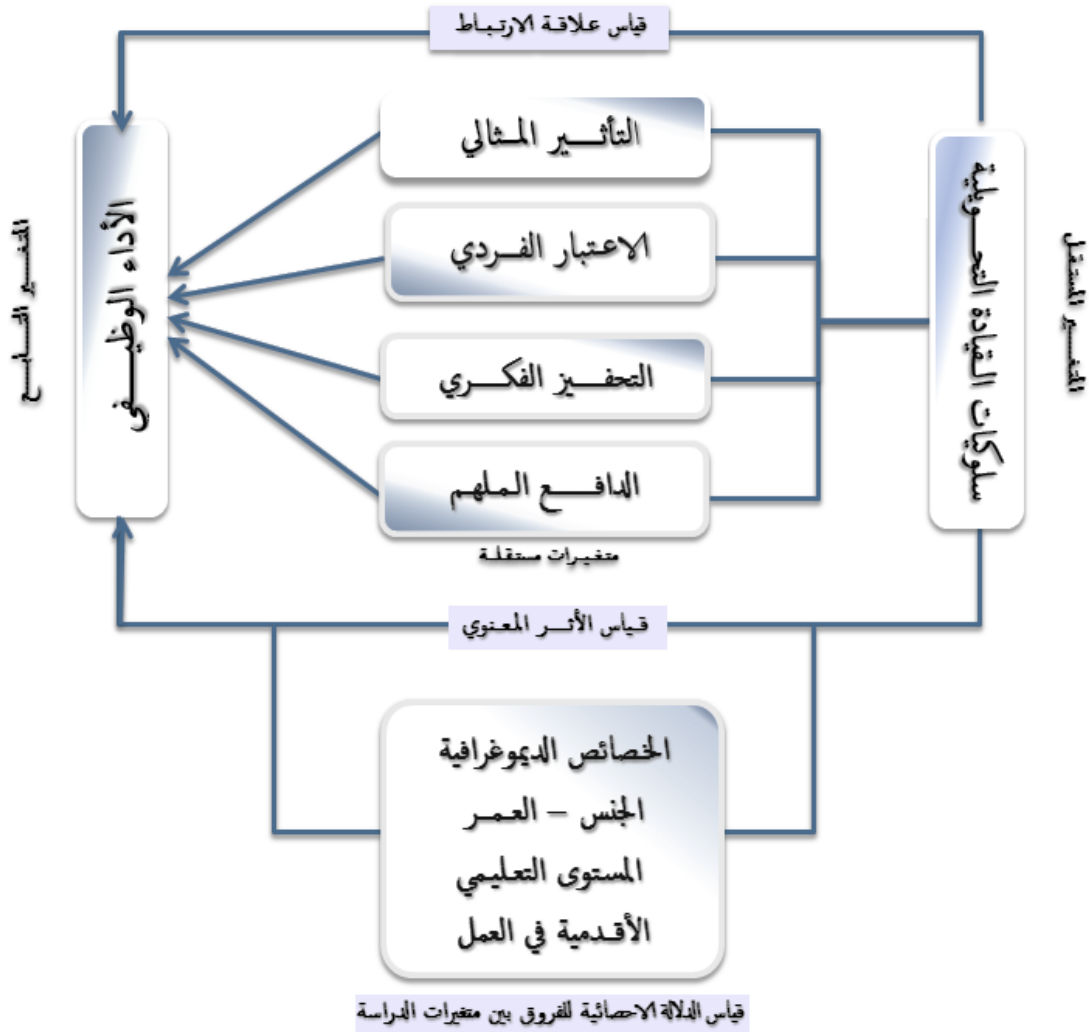
يتكون نموذج الدراسة التّاهنة، والذي يحدد معالم المشكلة البحثية المراد معالجتها؛ من خلال اختبار صحة فرضياتها المطروحة، من متغيرين أساسيين هما:

1- المتغير المستقل: ويتمثل في سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ممثلة في: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم.

2- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي.

وذلك لدراسة طبيعة علاقة وأثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، كما احتوى النموذج أيضا على متغيرات أخرى ثانوية (المتغيرات الوسيطة)، ممثلة في الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ألا وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل (سنوات الخدمة)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الديموغرافية، وهذا ما يوضحه الشكل البياني رقم (07) التالي:

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة الميدانية



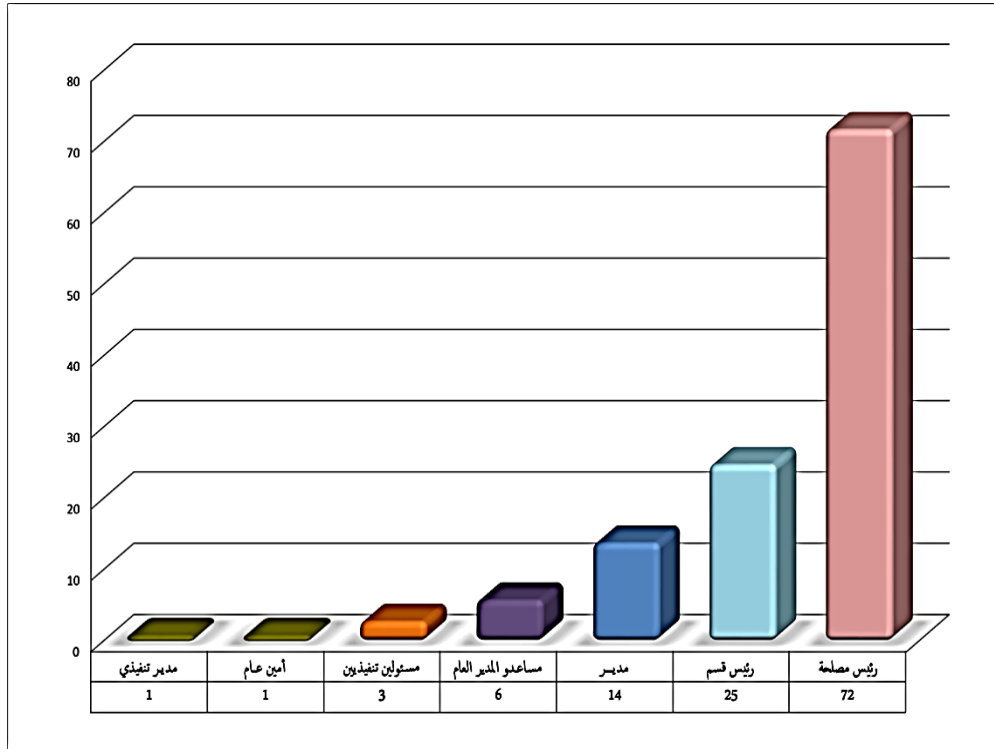
المصدر: إعداد الباحثة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؛ ممن هم بدرجة (مدير؛ مسؤول تنفيذي، مساعد المدير؛ رئيس قسم؛ ورئيس مصلحة)؛ والمقدر عددهم حسب إحصائيات مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة لشهر أكتوبر (2019) بـ 122 (إطار سامي دائم/ قائد إداري)، وقد اعتمدت الباحثة طريقة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الإحصائي المدروس، نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الفئة في مجال التسيير والإشراف والرقابة على العاملين؛ الذين يتوزعون

على مختلف مديريات المؤسسة محل الدراسة، ومدى سعيهم وإدراكهم لأهمية تحسين مستويات أداء العاملين لديهم؛ ومعرفتهم الجيدة بمؤشرات تقييم أدائهم، إضافة إلى أنهم يمثلون أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة، وستكون استجاباتهم بمثابة إجابات داعمة لتساؤلات الدراسة الزاهنة، وتحقيق أهدافها المرجوة، ويوضح الشكل رقم (08) توزيع أفراد المجتمع المدروس حسب احصائيات مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة شهر أكتوبر (2019)

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية (أكتوبر 2019)

أما عينة الدراسة؛ فقد شملت جميع أفراد المجتمع المدروس، والبالغ عددهم (122) فرداً، أي أنّ عينة الدراسة هي مجتمعها، وذلك حسب متطلبات الدراسة الزاهنة، والتي استهدفت فئة القادة الإداريين دون غيرهم، لمعرفة مدى توافر سلوكيات القيادة التحولية لديهم، ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد وحدة المعاينة، والمقدر عددها بـ 122 استبانة، تم استرجاع 113 استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة، أي بنسبة استرجاع بلغت 92,62%، تم استبعاد 03 منها كانت

الاجابات فيها ناقصة، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 110 استبانة، ما يعادل نسبة 97,73 %، وهي نسبة مقبولة جدا لأعراض البحث العلمي، ليصبح بذلك عدد أفراد العينة المعتمدة للدراسة 110 فردا، ما يعادل 90,16 % من مجموع أفراد المجتمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02) التالي:

الجدول رقم (02): توزيع عدد الاستبيانات المعتمدة لتحليل استجابات أفراد العينة

البيان	وحدة المعاينة (افراد المجتمع)	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد أفراد العينة
العدد	122	122	113	110	110
النسبة المئوية %	%100	%100	% 92,62 من مجموع الاستبانات الموزعة	% 97,73 من مجموع الاستبانات المسترجعة	% 90,16 من مجموع أفراد المجتمع

المصدر: إعداد الباحثة

### المطلب الثالث: أولة الدراسة وإجراءات تطبيقها

يتناول هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات من عينة الدراسة، مع توضيح اجراءات بنائها وتحكيمها، ثم اختبار صدقها وثباتها، وذلك من خلال:

#### أولا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية) و(الأداء الوظيفي)، وقد اشتملت الاستبانة - التي تم تطويرها بالاعتماد على أدبيات القيادة ومجموعة من الدراسات ذات الصلة- على (02) قسمين رئيسيين، خصص القسم الأول منها للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ممثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)، أما القسم الثاني فخصص لمتغيرات الدراسة، وقد اشتمل محورين أساسيين، المحور الأول والمتعلق بالمتغير المستقل للدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية)، فقد اعتمدت الباحثة في تصميم فقراته وقياس أبعاده الأربعة على استبيان القيادة متعدد العوامل، "Multifactor Leadership Questionnaire" أو ما يعرف

اختصارا بمقياس (MLQ)، والذي وضعه كل من (Bass & Avolio, 2003)، حيث استفادت الباحثة من تطبيقاته العملية الواردة في دراسة كل من: (محمد محمود الحيلة وآخرون، 2013)،<sup>1</sup> (Barbara Feldmann, 2012)،<sup>2</sup> ودراسة (Abdel Moneim Elsaid & al, 2016).<sup>3</sup>

ويحتوي المحور الأول من الاستبيان على 20 فقرة، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، خصص البعد الأول منه لسلوك التأثير المثالي، والذي تضمن 07 فقرات، في حين تضمن البعد الثاني المتعلق بسلوك الاعتبار الفردي 04 فقرات، كما تضمن البعد الثالث المتعلق بسلوك التحفيز الفكري 04 فقرات، بينما تضمن البعد الرابع والأخير المتعلق بسلوك الدافع الملهم 05 فقرات.

أما المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بالمتغير التابع للدراسة (الأداء الوظيفي)، فقد تضمن 15 فقرة، اعتمدت الباحثة في تصميم فقراته على أهم المعايير المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، فضلا عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي.<sup>4</sup>

ويوضح الجدول رقم (03) التالي، توزيع فقرات أداة الدراسة المعتمدة من حيث تسلسل عدد فقرات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وايضا تسلسل عدد فقرات محور الأداء الوظيفي، فضلا عن تسلسل أرقام فقراتها المعتمد في برنامج SPSS (V20)

<sup>1</sup> محمد محمود الحيلة، يعقوب عادل ناصر الدين، سناء علي شقوارة، درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 02، العدد 02، 2013. أنظر الموقع:

<https://drive.google.com/file/d/1meaejp5T6YkpMjMNLZRtM2NQ3zHLCru/view?usp=sharing>

<sup>2</sup> Barbara Feldmann, **Behavioral Profile of An Effective German Leader of A Global Health Company: An Exploratory Video -Observation Study**, Business Administration – International Management, Faculty Management and Governance, University of Twente, 2012,p p 46-47.

Retrieved: 30/06/2019, from: [https://essay.utwente.nl/61950/1/MasterThesis\\_BarbaraFeldmann.pdf](https://essay.utwente.nl/61950/1/MasterThesis_BarbaraFeldmann.pdf)

<sup>3</sup> Abdel Moneim Elsaid, Basant N.S. Mostafa, **The Clute Institute Transformational Leadership In Hierarchical Context: A Study Of Gender Differences In The Mobile Communication Sector In Egypt**, The Journal of Applied Business Research Vol 32, N° : 1, 2016 , p 365. Retrieved: 30/06/2019, from: <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/download/9543/9666/36010>

<sup>4</sup> الملحق رقم (02): استبيان الدراسة، ص ص 214-217

الجدول رقم (03): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور الاستبيان.

الأبعاد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	تسلسل فقرات الاستبيان في SPSS
التأثير المثالي	7-6-5-4-3-2-1	07	من x 1 إلى x7
الاعتبار الفردي	11 - 10 - 9 - 8	04	من x8 إلى x11
التحفيز الفكري	15 - 14 - 13 - 12	04	من x12 إلى x15
الدافع الملهم	20-19-18-17-16	05	من x16 إلى x 20
محور القيادة التحويلية	من 01 إلى 20	20	من x 1 إلى x20
محور الأداء الوظيفي	من 35 - 21	15	من y1 إلى y15

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على متغيرات الدراسة.

**ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة**

يُعدُّ صدق وثبات أداة الدراسة أسلوبان احصائيان لقياس مدى صحة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد بالصدق: شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001)، فوجود درجة عالية من الصدق، يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المقترض والحقيقي للمقياس، في حين أنّ الثبات يقصد به لأي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند تكرار تطبيقها مرات عديدة، أي أنه في حال استخدام أي احث لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريبا، وهذا يعني أنّ الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

**1. صدق أداة الدراسة (صدق المحتوى أو الصدق الظاهري)**

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة (Face Validity)، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين لمراجعتها وتحكيمها من الناحية الموضوعية والشكلية، وبناءً على ذلك فقد تم إرسال نسخ من الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني لعدد من الأساتذة الأكاديميين، من الجامعات العربية والجامعات الجزائرية<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> الملحق رقم (03): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين، ص 218.

وكانت جل تخصصاتهم ضمن مجال إدارة الأعمال، التحليل الاحصائي، المنهجية، تسيير المؤسسة، وذلك بغية أخذ ملاحظاتهم البناءة بعين الاعتبار حول مدى وضوح وملائمة فقرات الاستبانة من حيث انتمائها للأبعاد محل الدراسة وعلاقتها بالموضوع، واقتراح التعديلات المناسبة.

وقد أسفرت معظم ملاحظات المحكمين على مدى صلاحية نموذج الدراسة للقياس، حيث لم تتلق أي ملاحظات سلبية بخصوص عدم ملائمة المتغيرات والأبعاد مع موضوع الدراسة الزاهنة، وكانت أغلب نصائحهم وتوجيهاتهم تدور حول بعض التصحيحات اللغوية؛ وتغيير صياغة بعض العبارات، كما اقترحوا محاولة تجنب أسئلة النفي عند صياغة فقرات الاستبيان، وتجنب الأسئلة المكررة التي تحمل نفس المعنى، وعلى هذا الأساس تم إجراء التعديلات المناسبة، وإخراج الاستبانة في شكلها النهائي.

## 2- الصدق البنائي (Construct validity)

يُعد الصدق البنائي أحد أهم مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف المراد الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، حيث يتم حساب معاملات ارتباط (Pearson) بين الدرجة الكلية للاستبانة مع المحاور والأبعاد المكونة لها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04) التالي.

جدول (04): معامل الارتباط بين درجة كل بعد ومحور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

الأبعاد/ المحاور	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig)
سلوكيات القيادة التحويلية	سلوك التأثير المثالي	0,850
	سلوك الاعتبار الفردي	0,832
	سلوك التحفيز الفكري	0,887
	سلوك الدافع الملهم	0,838
محور سلوكيات القيادة التحويلية	0,906	0,000
محور الأداء الوظيفي	0,936	0,000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم(04)، أنّ جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من صدق الأبعاد الفرعية والمحاور الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية، ولذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

## 2. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة على جميع بنود الاستبانة، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لحساب معامل الثبات (قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، وقد بلغ معامل الثبات الاجمالي للأداة ككل (0,951)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة جدا لأغراض البحث العلمي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) التالي.<sup>1</sup>

الجدول رقم (05): معاملات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان.

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الصدق
سلوك التأثير المثالي	07	0,925
سلوك الاعتبار الفردي	04	0,802
سلوك التحفيز الفكري	04	0,798
سلوك الدافع الملهم	05	0,896
محور القيادة التحويلية	20	0,957
محور الأداء الوظيفي	15	0,889
الاستبانة ككل	35	0,951

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج اختبار (Alpha cronbach) الواردة في الجدول رقم (05)، أنّ جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان كانت مرتفعة، تراوحت بين (0,798 - 0,957)، وهي أكبر تماماً من القيمة الدنيا (0,60) لمعامل (ألفا كرونباخ)، حيث قد قدر معامل الثبات الإجمالي لمحور القيادة التحويلية

<sup>1</sup> الملحق رقم (04): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، ص ص 219-221.

بـ (0,957)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي لمحور الأداء الوظيفي (0,889)، وهذا إن دل على شيء إثمًا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بين عبارات الاستبيان، والتي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

كما تم حساب معامل الصدق ( صدق المحك للأداة)؛ والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات؛ بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة المعتمدة للكشف عن الظاهرة المدروسة، وقد بلغت قيمة معامل الصدق الإجمالي لمحاور الاستبيان ككل (0,975)، وهي قيمة مرتفعة ومناسبة جدا لأغراض هذه الدراسة، ويوضح الجدول رقم ( ) معاملات صدق المحك لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان.

الجدول رقم (06): معاملات صدق المحك لأبعاد ومحاور الاستبيان.

الأبعاد/ المحاور	عدد الفقرات	معامل الصدق
سلوك التأثير المثالي	07	0,962
سلوك الاعتبار الفردي	04	0,896
سلوك التحفيز الفكري	04	0,893
سلوك الدافع الملهم	05	0,946
محور القيادة التحويلية	20	0,978
محور الأداء الوظيفي	15	0,943
الاستبانة ككل	35	0,975

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)

تشير النتائج المدونة في الجدول رقم (06) أن جميع قيم معاملات الصدق لمحاور الاستبيان كانت كبيرة ومناسبة لأهداف الدراسة الزاهنة، حيث بلغ معامل الصدق لسلوك التأثير المثالي (0,962)، و(0,896) بالنسبة لسلوك الاعتبار الفردي، و(0,893) بالنسبة لسلوك التحفيز الفكري، و(0,946) بالنسبة لسلوك الدافع الملهم، ليشكل ما قيمته (0,978) بالنسبة لمحور سلوكيات القيادة التحويلية، أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي فقد بلغ معامل الصدق (0,943)، وتشير هذه النتائج أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

كما قامت الباحثة أيضا باختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)؛ لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي (Normality Distribution) من عدمه، وذلك لمعرفة أي نوع من الاختبارات الإحصائية أنسب لاختبار فرضيات الدراسة، فالنوع الأول من الاختبارات والذي يعرف بالاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، يشترط أن يكون توزيع البيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها طبيعياً، بينما النوع الثاني والذي يعرف بالاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Test)، فيستخدم كبديل للنوع الأول في حالة عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، غير أن هذا الشرط يطبق فقط عندما يكون حجم العينات صغيراً (أقل من 30 مفردة)، بينما العينات التي يفوق حجمها (30 مفردة)، فيمكن الاستغناء عن شرط التوزيع الطبيعي استناداً لنظرية النهاية المركزية. وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لتحقيق شرط كبر حجم عينة الدراسة (n=110)، بغض النظر عن التوزيع الطبيعي للبيانات، بالإضافة إلى نتائج استخدام اختبار (كولجوروف - سمرنوف) للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول رقم (07) نتائج هذا الاختبار.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (07): نتائج اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي

الأبعاد	قيمة إحصائية الاختبار Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
سلوك التأثير المثالي	1,656	0,083
سلوك الاعتبار الفردي	1,847	0,217
سلوك التحفيز الفكري	2,044	0,069
سلوك الدافع الملهم	1,923	0,128
محور القيادة التحويلية	0,997	0,273
محور الأداء الوظيفي	2,250	0,080

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)؛ الواردة في الجدول رقم (07)، أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الاستبيان أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن توزيع

<sup>1</sup> الملحق رقم (05): نتائج اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، ص 222.

البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لإثبات صحة فرضيات الدراسة الراهنة.

## المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تسهيل عملية إدخال البيانات ومعالجتها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، وللتأكد من صحتها في أي وقت، تم تعريف كل متغيرات الدراسة؛ وذلك بترميزها بأرقام صحيحة (أنظر الجدول رقم (03))، وقد تم تبني الشكل المغلق في إعداد وتصميم الاستبيان، والذي يحدد الإجابات المحتملة عن كل عبارة، كما تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبيان في كل من المحور الأول المتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية؛ والمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي، بحيث يحدد المستجوبون موافقتهم على 05 خيارات محددة ومتدرجة على النحو التالي:

الجدول رقم (08): درجة الموافقة حسب درجات مقياس ليكرت.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

ولتسهيل تفسير النتائج، تم تصنيف إجابات أفراد العينة حسب درجات مقياس ليكرت ضمن خمسة فئات متساوية باستخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = ( أكبر وزن - أصغر وزن ) / عدد المستويات.

$$\text{طول الفئة} = 5 / (01 - 05) = 0.80 \leftarrow \text{طول الفئة} = 5 / (4) = 0.80$$

ويوضح الجدول رقم (09) التالي قيم المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها حسب درجات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد.

الجدول رقم (09): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها

الفترة	قيمة المتوسطات المرجحات	الاتجاه العام	( درجة التوافر )
1	] 1.8 -01 ]	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2	] 2.6 -1.8 ]	غير موافق	منخفضة
3	] 3.4 -2.6 ]	محايد	متوسطة
4	] 4.2 -3.4 ]	موافق	مرتفعة
5	[ 05 - 4.2 ]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الباحثة

ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، فقد اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها برنامج SPSS(V20)، والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة،
- 2- حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد ومحاور الاستبانة، وأيضا حساب الانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لجميع فقرات محاور الاستبيان، لاختبار متوسطات الاجابات حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية لمقياس ليكرت.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة على جميع بنود الاستبانة .
- 4- اختبار (T-Test) لعينة واحدة (One Sample T- Test)، لفحص دلالة الفروق بين اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي العام لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة مع المتوسط الحسابي المرجح المقدّر بـ (03)، ومعرفة الدلالة الإحصائية لهذه المقارنة.

حيث: المتوسط الحسابي المرجح = مجموع درجات مقياس ليكرت / عدد الدرجات (الأوزان).

$$\text{المتوسط الحسابي المرجح} = 5 / (1+2+3+4+5) = 5 / 15 = 0.3$$

- 5- اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، لمعرفة طبيعة توزيع البيانات فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، كون اختبار (T-Test) يتطلب أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، مع العلم أنه حسب نظرية النهاية المركزية، فعند سحب عينة عشوائية بسيطة ذات حجم  $n$ ، فإن توزيع المعاينة للمتوسط يمكن أن يقارب إلى التوزيع الطبيعي عندما يكون حجم العينة كبير ( $n > 30$ )، ومن هذا المنطلق، فإن شرط نظرية النهاية المركزية محقق في هذه الدراسة؛ بحكم أن حجم عينة الدراسة الراهنة بلغ (110) مفردة.
- 6- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس اتجاه وحجم العلاقة وبين متغيرات الدراسة.
- 7- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)؛ لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.
- 8- اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لقياس أثر كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحولية (كمتغير مستقل  $X$ ) على الأداء الوظيفي كمتغير تابع ( $Y$ ).
- 9- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T- Test)، وذلك لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- 10- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، تعزى لمتغير آخر كالحصائص الديموغرافية، ممثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

## المطلب الخامس: وصف خصائص عينة الدراسة

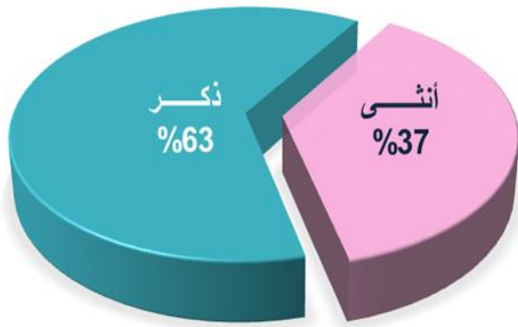
سيتم في هذا المطلب، عرض لأهم خصائص أفراد العينة، انطلاقاً من المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والأقدمية (سنوات الخدمة)، والتي تعطي للباحث صورة واقعية عن طبيعة المجتمع والعينة الاحصائية المدروسة، وتساعد في تحليل وتفسير البيانات وربطها بالمشكلة البحثية وتساؤلاتها، لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (06): قيم التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، ص 223.

### أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

يوضح الجدول رقم (10) التالي، والشكل رقم (07) المرفق له، قيم التكرارات والنسب المئوية والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20).

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس      الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	69	62,7 %
أثى	41	37,3 %
المجموع	110	100 %

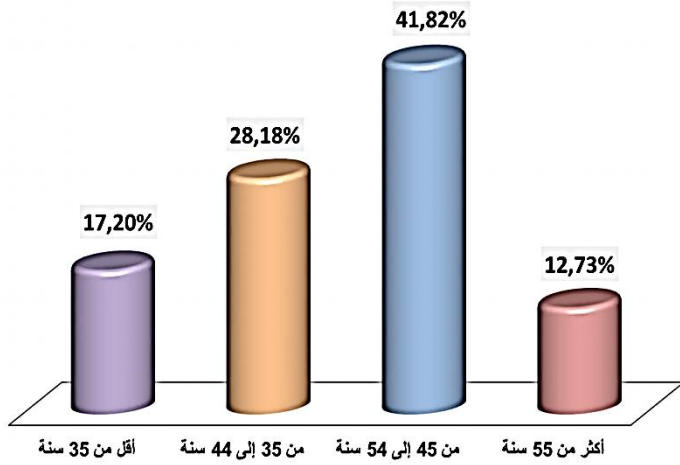
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS (v20)

تشير نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (10)، والشكل المرفق له رقم (09)، أن أكبر نسبة ممثلة لأفراد العينة المدروسة، هي من فئة الذكور، حيث قدرت بـ 62,7 %، ما يعادل 69 مفردة من المجموع الكلي لعينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 37,3 % ما يعادل 41 مفردة من مجموع أفراد العينة، وهذا راجع أساساً لطبيعة نشاط المؤسسة المينائية بسكيكدة، باعتبارها مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى، والتي يقوم نشاطها الرئيسي على توزيع البضائع والسلع إلى كل الجهات الشرقية، فضلاً عن تسيير عمليات التحميل والنقل والتفريغ؛ وغيرها من الأعمال التي تتطلب إشراف العنصر الذكوري، سواء من حيث التسيير الإداري، أو فيما يتعلق بالمرافقة الميدانية التقنية لمراقبة مختلف العمليات، وهذا ما يفسر انخفاض نسبة العنصر النسوي بالمؤسسة، مع الإشارة إلى الدور الهام الذي تلعبه تلك الفئة على المستوى الإداري حسب التدرج الهرمي للسلطة.

### ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

يوضح الجدول رقم (11) التالي، والشكل المرفق له رقم (10)، قيم التكرارات والنسب المئوية والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20).

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر



النسبة المئوية	التكرار	البيان	العمر
17,2 %	19	أقل من 35 سنة	
28,18 %	31	من 35 إلى 44 سنة	
41,82 %	46	من 45 إلى 54 سنة	
12,73 %	14	من 55 سنة فأكثر	
100 %	110	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)

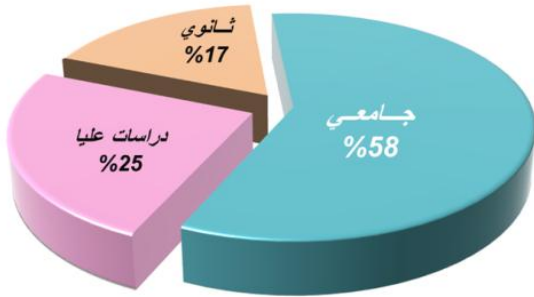
تعكس نتائج التحليل الاحصائي المدونة في الجدول رقم (11)، والشكل المرفق له رقم (10)، التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، حيث قدرت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة بـ 17,2 %، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (35 إلى 44 سنة) بـ 28,18 %، في حين بلغت نسبة الذين التي تتراوح أعمارهم بين(45 إلى 54 سنة)؛ والتي تمثل الأغلبية بـ 41,82 % ، باعتبارها الفئة الأكثر دراية بمتطلبات العمل وتحملا للمسؤولية، بينما قدرت نسبة عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 55 سنة فأكثر بـ 12,73 %

ما يلاحظ؛ أنّ أكثر من 87,20 % من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 55 سنة، وهذا مؤشر إيجابي لاستفادة المؤسسة من طاقاتهم البشرية، والتي ستنعكس إيجابا على تطوير وتنفيذ المهام بالمؤسسة محل الدراسة، كما يلاحظ أيضا أنّ الفئة العمرية التي يبلغ عمرها 55 سنة فأكثر، لا تتعدى ما نسبته 12,73 %، وهذا أيضا يمكن اعتباره مؤشرا إيجابيا للمؤسسة لكي تستفيد من خبرتها ومهارتها في التسيير، بمنحها مزيدا من المسؤولية.

### ثالثا: خصائص أفراد العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

يوضح الجدول رقم (12) التالي، والشكل المرفق له رقم (11)، قيم التكرارات والنسب المئوية، والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20).

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	21	17,3%
جامعي	73	58,2%
دراسات عليا	16	24,5%
المجموع	110	100%

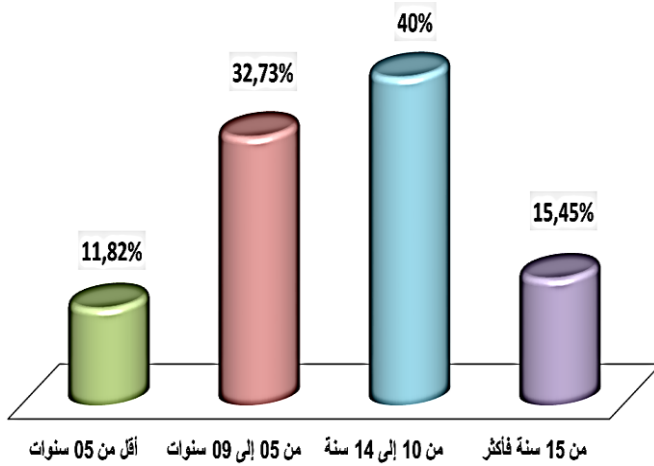
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)

تشير نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (12)، والشكل المرفق له رقم (11)، أنّ معظم الأفراد لديهم مستوى جامعي (سواء كانوا حائزين على شهادة الليسانس أو الماستر أو ما يعادلها) بنسبة 58,2%، وأنّ نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بلغت 24,5%، في حين قدرت نسبة أفراد العينة الذين يملكون مستوى ثانوي بـ 17,3%، ما يلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة من خريجي الجامعة، بنسبة إجمالية قدرت بـ 82,7%، وهذا أمر منطقي، كونه يتوافق مع المستوى الوظيفي الإشرافي الذي يشغله القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، مما يعني أنّ استجاباتهم حول سلوكيات القيادة التحويلية ستتأثر إلى حد ما تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، والتي لا يستهان بها في تكوين شخصيتهم، وزيادة وعيهم وتوجهاتهم نحو تبني أبعاد القيادة التحويلية، بغية تعميق ممارساتهم القيادية الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة، أمّا النسبة المتبقية المقدرة بـ 17,3% والتي تخص الأفراد ذوي المستوى الثانوي، فهي تعكس أنّ هذه الفئة قد تمت ترقيتها؛ نتيجة تراكم سنوات خدمتها بالمؤسسة (الأقدمية في العمل)، فضلا عن تلقيها تكويناً وتدريباً خاصاً لشغل المناصب الإشرافية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

#### رابعا- خصائص أفراد العينة تبعاً لمتغير الأقدمية (سنوات الخدمة).

يوضح الجدول رقم (13) التالي، والشكل المرفق له رقم (12)، قيم التكرارات والنسب المئوية، والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20).

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	11,82%
	من 05 إلى 09 سنوات	32,73%
	من 10 إلى 14 سنة	40%
	من 15 سنة فأكثر	15,45%
المجموع	110	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)

تعكس نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (13)، والشكل المرفق له رقم (12)، تفاوت في عدد سنوات الخدمة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت نسبة أفراد العينة الذين تقل سنوات خدمتهم بالمؤسسة عن 05 سنوات بـ 11,82%، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (05 إلى 09 سنوات) بـ 32,73%، بينما قدرت نسبة الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم بين (10 إلى 14 سنة) بـ 40%، وهي تمثل الأغلبية، في حين قدرت نسبة الذين قضوا 15 سنة فما فوق من سنوات خدمتهم بالمؤسسة 15,45%، وتبين هذه النتائج، أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تتمتع بقدرة هائلة للاحتفاظ بمواردها البشرية، ويعتبر هذا مؤشرا إيجابيا على تراكم الخبرات لدى الإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة واستقرارهم الوظيفي، مما أتاح لهم فرصة تولي المناصب العليا، نتيجة تراكم المعارف والمهارات القيادية التي اكتسبوها على مدار سنوات خدمتهم بالمؤسسة.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث ؛ عرضا مفصلا لاختبارات فرضيات الدراسة الخمسة، والتي تم اعتمادها كإجابات مبدئية لتساؤلات الدراسة المطروحة، بغية التأكد من تحققها أو عدم تحققها، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات، مع مراعاة ترتيب فرضيات الدراسة على النحو التالي:

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

للتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى من عدمها، والتي مفادها:

توافر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

والمبنية عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي مفاده: ما درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لديهم، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية؛ الانحرافات المعيارية؛ وتحديد قيمة الوزن النسبي لمحور سلوكيات القيادة التحويلية؛ والذي يتضمن أربعة أبعاد سلوكية رئيسية ألا وهي: (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم)، وذلك من خلال:

### 1 - تقدير اتجاهات أفراد العينة حول توافر سلوكيات القيادة التحويلية كوحدة واحدة.

يوضح الجدول رقم (14) التالي؛ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة من منظور أفراد العينة.

الجدول رقم (14): تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية

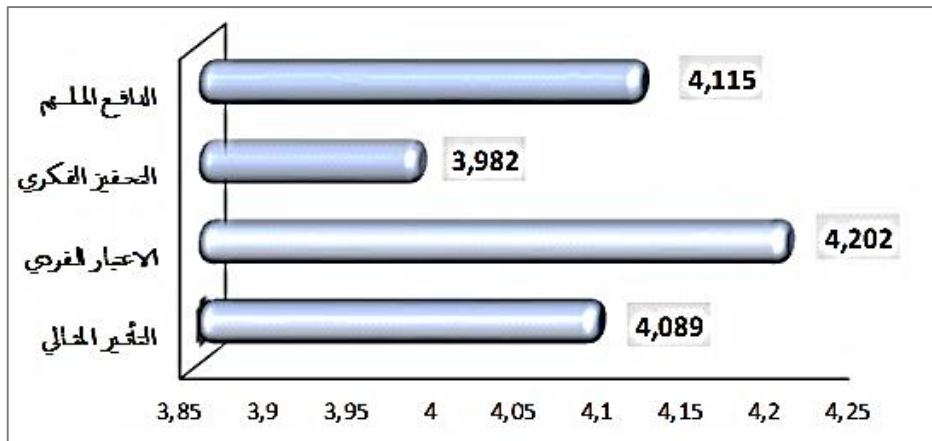
البيان	تسلسل عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر	ترتيب
التأثير المثالي	x1 - x 7	4,089	0,269	% 81,78	مرتفعة	3
الاعتبار الفردي	x12 - x 15	4,202	0,315	%84,04	مرتفعة جدا	1
التحفيز الفكري	x 8 - x 11	3,982	0,312	%79,64	مرتفعة	4
الدافع الملهم	x16 - x 20	4,115	0,332	%82,30	مرتفعة	2
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية		4,100	0,258	% 82,00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول رقم (14)، أن الدرجة الكلية لتوافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4,10)، وانحراف معياري قدره (0,258)، وقد بلغت نسبة درجة استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة كوحدة واحدة 82 %، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة من حيث الأهمية، مما يدل على أن تقدير أفراد العينة لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية كان ايجابيا؛ حيث تركزت استجاباتهم جميعا كوحدة واحدة ضمن مجال الموافقة حسب درجات مقياس ليكرت.

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (1)، تفاوت درجة استجابات أفراد العينة حول مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، كما يوضحه الشكل رقم (13) التالي:

الشكل رقم (13): متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تظهر نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول رقم (14)، والشكل البياني المرفق أعلاه، أن درجة استجابات أفراد العينة حول سلوك الاعتبار الفردي كانت مرتفعة جدا، حيث احتل هذا البعد الصدارة من بين جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية بنسبة 84,04 %، بمتوسط حسابي قدره 4,202، وانحراف معياري قدره 0,315، في حين كانت درجة استجابات أفراد العينة حول الأبعاد السلوكية الثلاثة الأخرى (الدافع الملهم؛ التأثير المثالي؛ والتحفيز الفكري) مرتفعة؛ حيث احتل سلوك الدافع الملهم المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بنسبة 82,30 %، بمتوسط حسابي قدره 4,115، وانحراف معياري قدره 0,332، يليه مباشرة سلوك التأثير المثالي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بنسبة 81,78 %، بمتوسط حسابي قدره 4,089، وانحراف معياري قدره 0,269، بينما جاء ترتيب سلوك التحفيز

الفكري في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة 79,64 %، بمتوسط حسابي قدره 3,982 ؛ وانحراف معياري قدره 0,312.

ومن أجل التأكد من صحة دلالة هذه النتائج، أجرت الباحثة اختبار (T-Test)، وذلك لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، بغية التحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ويمثل الجدول رقم (15) التالي نتائج اختبار (T-Test) لجميع أبعاد محور سلوكيات القيادة التحويلية<sup>1</sup>، علماً أنّ قاعدة القرار المعتمدة تنص على:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى معنوية الاختبار (Sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية، ومستوى معنوية الاختبار (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، نرفض الفرضية العدمية؛ ونقبل الفرضية البديلة.

#### الجدول رقم (15): نتائج اختبار (T -Test) لمحور سلوكيات القيادة التحويلية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	قيمة (T) الجدولية	مستوى المعنوية (Sig)
التأثير المثالي	4,089	0,269	42,525	109	1,984	0,000
الاعتبار الفردي	4,202	0,315	40,037	109	1,984	0,000
التحفيز الفكري	3,982	0,312	33,039	109	1,984	0,000
الدافع الملهم	4,115	0,332	35,177	109	1,984	0,000
محور سلوكيات القيادة التحويلية	4,100	0,258	44,678	109	1,984	0,000

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة حرية (109) هي : 1,984

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج اختبار (T-Test) المدونة في الجدول رقم (15)؛ أنّ قيم T المحسوبة لجميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) أكبر

<sup>1</sup> الملحق رقم (07): نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة، ص 224.

تماما من قيمة T الجدولية المقدره بـ (1,984)، كما أن مستوى المعنوية (Sig) عند جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة، وأيضا بالنسبة للمتغير الكلي (القيادة التحويلية)؛ كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أن سلوكيات القيادة التحويلية تتوافر بدرجة كبيرة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة نتائج ما ذكر سابقا في الجدول رقم (1)، حول مدى درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية بسبب كبيرة، حيث بلغت 82 %، وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت عند مستوى الدلالة (0.05).

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لتقديرات أفراد العينة ل فقرات كل بُعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية؛ فيمكن عرضه على النحو التالي:

## 2 - تقدير اتجاهات أفراد العينة حول درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية على مستوى

فقرات كل بعد من أبعادها الأربعة، وذلك من خلال:

### 2 - 1 - تقدير اتجاهات أفراد العينة حول درجة توافر سلوك التأثير المثالي.

معرفة درجة توافر سلوك التأثير المثالي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة فقرات هذا البعد، مع تحديد ترتيب كل فقرة حسب نسبة استجابة أفراد العينة لها؛ كما هو موضح في الجدول رقم (16) التالي:

### الجدول رقم (16): نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك التأثير المثالي

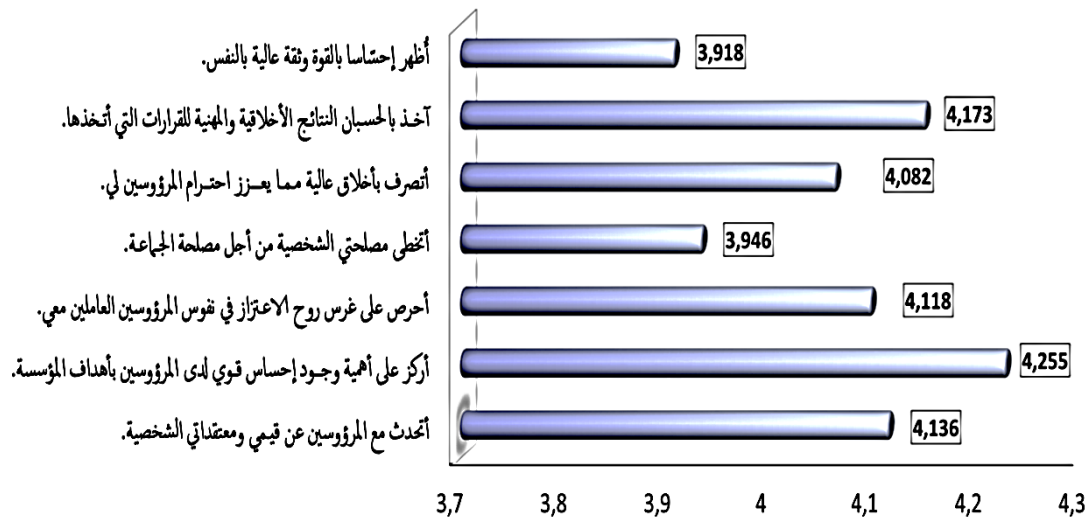
رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر	ترتيب
x1	أتحدث مع المرؤوسين عن قيمي ومعتقداتي الشخصية.	4,136	0,566	82,72 %	مرتفعة	3
x2	أركز على أهمية وجود إحساس قوي لدى المرؤوسين بأهداف المؤسسة.	4,255	0,497	85,10 %	مرتفعة جدا	1
x3	أحرص على غرس روح الاعتزاز في نفوس المرؤوسين العاملين معي.	4,118	0,537	82,36 %	مرتفعة	4
x4	أتخطى مصلحتي الشخصية من أجل مصلحة الجماعة.	3,946	0,425	78,92 %	مرتفعة	6

5	مرتفعة	% 81,64	0,452	4,082	أُتصرف بأخلاق عالية مما يعزز احترام المرؤوسين لي.	x5
2	مرتفعة	% 83,46	0,539	4,173	آخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي أتخذها.	x6
7	مرتفعة	% 78,36	0,509	3,918	أُظهر إحساسا بالقوة وثقة عالية بالنفس.	x7
	مرتفعة	% 81,78	0,269	4,089	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسوك التأثير المثالي.	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تُظهر نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (16)، أنّ درجة توافر سلوك التأثير المثالي حسب توجهات أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4,089)، وانحراف معياري إجمالي قدره (0,269)، وقد تبين أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي أكبر تماما من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت؛ وتدلل هذه النتيجة على أنّ تقدير أفراد العينة حول درجة توافر سلوك التأثير المثالي كان إيجابيا؛ حيث قدرت نسبة استجاباتهم حول جميع فقرات سلوك التأثير المثالي كوحدة واحدة بـ 81,78 %، وهي تعكس مدى إدراك القادة الإداريين لأهمية هذا السلوك في الممارسة القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (16) تفاوت درجة استجابات عينة الدراسة حول فقرات سلوك التأثير المثالي، وهذا ما يعكسه الشكل رقم (14) التالي:

الشكل رقم (14): متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات سلوك التأثير المثالي.



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20)

تشير نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول رقم (16)، والشكل البياني المرفق أعلاه أنّ قيم المتوسطات الحسابية حول فقرات سلوك التأثير المثالي تراوحت بين (3,918 و 4,255)، وقد وقعت جميعها كوحدة واحدة ضمن مجال الموافقة حسب درجات مقياس ليكرت، على غرار الفقرة (x2)، والتي وقعت ضمن مجال الموافقة بشدة، حيث احتلت الفقرة (x2)؛ والتي نصت على مدى تركيز القادة الإداريين على أهمية وجود إحساس قوي لدى المرؤوسين بأهداف المؤسسة؛ الصادرة من حيث درجة التوافر؛ بمتوسط حسابي قدره (4,255)، وانحراف معياري قدره (0,497)، وبنسبة استجابة قدرت 85,10 % ، وهي نسبة مرتفعة جدا إذا ما قورنت بباقي الفقرات التي وقعت ضمن مجال الموافقة بنسب استجابة مرتفعة، حيث احتلت الفقرة رقم (x6)، والتي نصت على مدى حرص القادة على الأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات المتخذة، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,173)، وانحراف معياري قدره (0,539)، وبنسبة استجابة 83,46 % من حيث الممارسة، أمّا الفقرة رقم (x1) والتي نصت على تحديث القادة مع مرؤوسهم عن قيمهم ومعتقداتهم الشخصية المرتبة (03) بمتوسط حسابي قدره (4,136)، وانحراف معياري قدره (0,566)، وبنسبة استجابة مرتفعة 82,72 %، في حين احتلت الفقرة رقم (x3) والتي نصت على غرس روح الاعتزاز في نفوس المرؤوسين على المرتبة (04) من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (4,118)، وانحراف معياري قدره (0,537)، وبنسبة استجابة 82,36 % بينما احتلت الفقرة رقم (x5) التي نصت على مدى تصرف القادة الإداريين بأخلاق عالية لتعزيز احترام المرؤوسين لهم بالمؤسسة محل الدراسة؛ المرتبة (05)، بمتوسط حسابي قدره (4,082)، وانحراف معياري قدره (0,452)، وبنسبة استجابة 81,64 %، تليها مباشرة الفقرة رقم (x4) التي نصت على تخطي القادة لمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة في المرتبة (06) من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (3,946)، وانحراف معياري (0,425) وبنسبة استجابة 78,92 %، وقد جاءت الفقرة رقم (x7) والتي نصت على مدى إظهار القادة الإداريين لمشاعر القوة والثقة العالية بالنفس في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3,918)؛ وانحراف معياري قدره (0,509) ، وبنسبة استجابة 78,36 %.

## 2 - 2 - تقدير اتجاهات أفراد العينة حول درجة توافر سلوك الاعتبار الفردي

لمعرفة درجة توافر سلوك الاعتبار الفردي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ والوزن النسبي لكل فقرة فقرات هذا البعد؛ مع تحديد ترتيب كل فقرة حسب نسبة استجابة أفراد العينة لها؛ كما هو موضح في الجدول رقم (17) التالي:

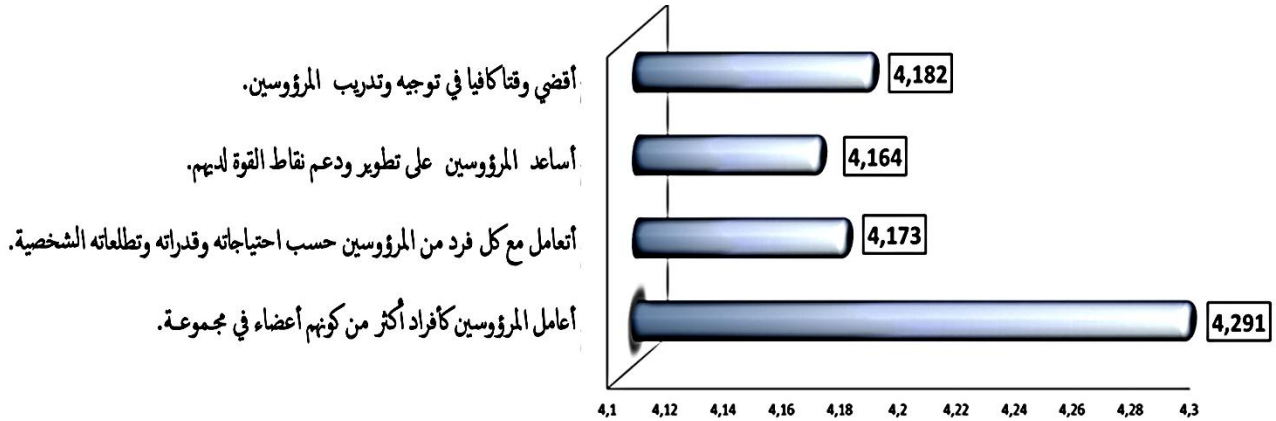
الجدول رقم (17): نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك الاعتبار الفردي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر	الترتيب
x8	أعامل المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم أعضاء في مجموعة.	4,291	0,548	%85,82	مرتفعة جدا	1
x9	أتعامل مع كل فرد من المرؤوسين حسب احتياجاته وقدراته وتطلعاته الشخصية.	4,173	0,504	%83,46	مرتفعة	3
x10	أساعد المرؤوسين على تطوير ودعم نقاط القوة لديهم.	4,164	0,534	%83,28	مرتفعة	4
x11	أقضي وقتا كافيا في توجيه وتدريب المرؤوسين.	4,182	0,510	%83,64	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك الاعتبار الفردي		4,202	0,315	%84,04	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول رقم (17)، أنّ درجة توافر سلوك الاعتبار الفردي حسب تصورات أفراد العينة كانت مرتفعة جدا ، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 4,202 ، وانحراف معياري إجمالي قدره 0,315، وقد تبين أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي أكبر تماما من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت، وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على أنّ تقدير أفراد العينة لممارسة سلوك الاعتبار الفردي كان إيجابيا؛ حيث قدرت نسبة استجاباتهم حول جميع فقرات سلوك الاعتبار الفردي كوحدة واحدة بـ %84,04، وهي تعكس مدى إدراك القادة الإداريين لأهمية هذا السلوك في الممارسة القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (17) تفاوت درجة استجابات عينة الدراسة حول فقرات سلوك الاعتبار الفردي، وهذا ما يعكسه الشكل رقم (15) التالي:

الشكل رقم (15): متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات الاعتبار الفردي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)

تشير نتائج التحليل الوصفي الواردة في الجدول رقم (17)، والشكل البياني المرفق أعلاه، أن قيم المتوسطات الحسابية حول فقرات سلوك الاعتبار الفردي تراوحت بين (4,164 و4,291)، وقد وقعت جميعها كوحدة واحدة ضمن مجال الموافقة بشدة على مقياس درجات ليكرت، حيث احتلت الفقرة (x8) والتي نصت على مدى حرص القادة على معاملة المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم أعضاء في مجموعة، الصدارة من بين جميع فقرات بعد سلوك الاعتبار الفردي المرقمة من (x8 إلى x11)، بمتوسط حسابي قدره (4,291)، وانحراف معياري قدره (0,548)؛ ونسبة استجابة مرتفعة جدا قدرت بـ 85,82 % من حيث درجة التوافر مقارنة بباقي الفقرات الثلاثة الأخرى؛ والتي حققت درجة استجابة مرتفعة حسب تصورات أفراد العينة، وقد احتلت الفقرة (x11)، والتي نصت على مدى حرص القادة الإداريين على قضاء الوقت الكافي في توجيه وتدريب المرؤوسين المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي قدره (4,182)، وانحراف معياري قدره (0,510)، ونسبة استجابة مرتفعة بلغت 83,64 %، في حين احتلت الفقرة (x9) والتي نصت على مدى قدرة القادة على التعامل مع كل فرد من المرؤوسين حسب احتياجاته وقدراته وتطلعاته الشخصية المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (4,173)، وانحراف معياري قدره (0,504)، ونسبة استجابة مرتفعة بلغت 83,46 %، أما الفقرة رقم (x10)، والتي نصت على مدى سعي القادة الإداريين لمساعدة المرؤوسين على تطوير ودعم نقاط القوة لديهم، فقد احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4,164) وانحراف معياري (0,534) ونسبة استجابة مرتفعة جدا قدرت بـ 83,28 % .

## 2 - 3 - تقدير اتجاهات أفراد العينة حول درجة توافر سلوك التحفيز الفكري

لمعرفة درجة توافر سلوك التحفيز الفكري لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة فقرات هذا البعد مع تحديد ترتيب كل فقرة حسب نسبة استجابة أفراد العينة لها ؛ كما هو موضح في الجدول رقم (18) التالي:

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك التحفيز الفكري.

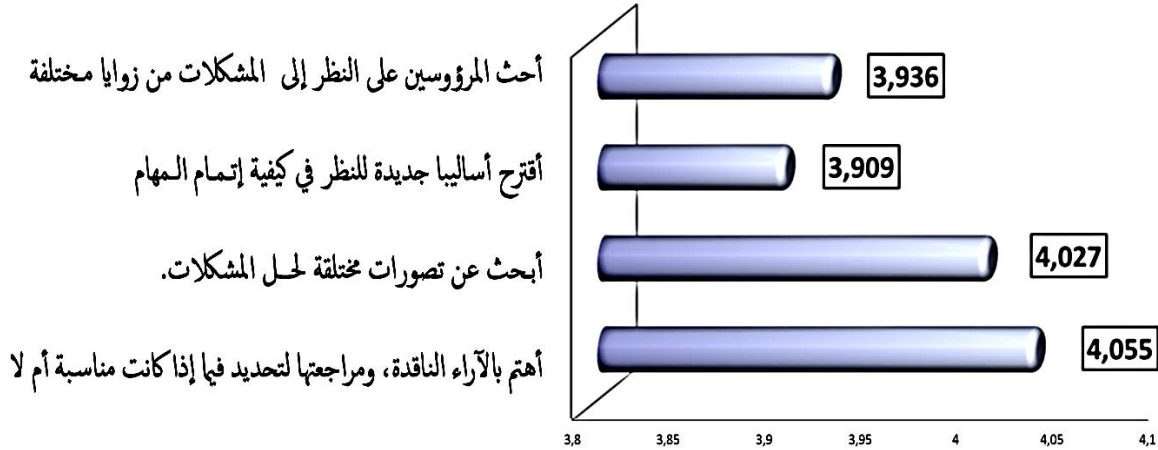
رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر	ترتيب
x12	أهتم بالآراء الناقدة، ومراجعتها لتحديد فيما إذا كانت مناسبة أم لا.	4,055	0,522	81,10 %	مرتفعة	1
x13	أبحث عن تصورات مختلفة لحل المشكلات.	4,027	0,598	80,54 %	مرتفعة	2
x14	أقترح أساليباً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام.	3,909	0,517	78,18 %	مرتفعة	4
x15	أحث المرؤوسين على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	3,936	0,529	78,72 %	مرتفعة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك التحفيز الفكري .	3,982	0,312	79,64 %	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تبين نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (18)، أنّ درجة توافر سلوك التحفيز الفكري حسب توجهات أفراد العينة كانت مرتفعة، ، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3,982)، وانحراف معياري إجمالي قدره (0,312)، وقد تبين أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي أكبر تماماً من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت، وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على أنّ تقدير أفراد العينة لممارسة سلوك التحفيز الفكري كان إيجابياً؛ حيث قدرت نسبة استجاباتهم حول جميع فقرات سلوك التحفيز الفكري كوحدة واحدة بـ 79,64 %، وهي تعكس مدى إدراك القادة الإداريين لأهمية هذا السلوك

في الممارسة القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (18) تفاوت درجة استجابات أفراد العينة حول فقراسلوك التحفيز الفكري، وهذا ما يعكسه الشكل رقم (16) التالي:

### الشكل رقم (16): متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات سلوك التحفيز الفكري.



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20)

تشير نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول رقم (18)، والشكل البياني المرفق أعلاه، أن قيم المتوسطات الحسابية حول فقرات التحفيز الفكري تراوحت بين (3,936 و 4,055)، وقد وقعت جميعها ضمن مجال الموافقة، حيث احتلت الفقرة رقم (x12) الصدارة من بين جميع فقرات بعد سلوك الاعتبار الفردي المرقمة من (x12 إلى x15)، والتي نصت على مدى حرص القادة على مراجعة الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت مناسبة أم لا، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,055)، وانحراف معياري قدره (0,522)، وبنسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 81,10 %، تليها مباشرة الفقرة رقم (x13)، والتي نصت على مدى سعي القادة للبحث عن تصورات مختلفة لحل المشكلات، بمتوسط حسابي (4,027)، وانحراف معياري (0,598)، وبنسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 80,54 %، في حين احتلت الفقرة رقم (x15) المرتبة الثالثة، والتي نصت على مدى حرص القادة علىحث المرؤوسين على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة، بمتوسط حسابي قدره (3,936)، وانحراف معياري قدره (0,529)، وبنسبة استجابة 78,72 %، أما الفقرة رقم (x14) والتي نصت على مدى حرص القادة على اقتراح أساليب جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي (3,909)، وانحراف معياري قدره (0,517)، وبنسبة استجابة قدرها 78,18 %.

## 2 - 4 - تقدير اتجاهات أفراد العينة حول درجة توافر سلوك الدافع الملهم

لمعرفة درجة توافر سلوك الدافع الملهم لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة فقرات هذا البعد مع تحديد ترتيب كل فقرة حسب نسبة استجابة أفراد العينة لها ؛ كما هو موضح في الجدول رقم (19) التالي:

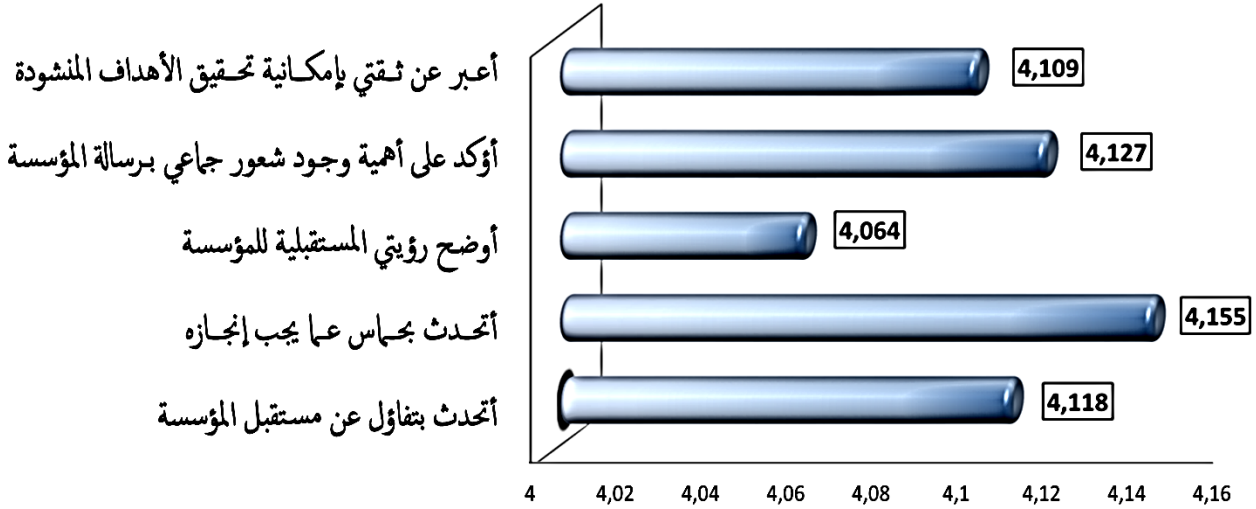
الجدول رقم (19): نتائج التحليل الوصفي حول درجة توافر سلوك الدافع الملهم.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر	ترتيب
x16	أتحذ بتفاؤل عن مستقبل المؤسسة	4,118	0,502	% 82,36	مرتفعة	3
x17	أتحذ بحماس عما يجب إنجازة.	4,155	0,528	%83,10	مرتفعة	1
x18	أوضح رؤيتي المستقبلية للمؤسسة	4,064	0,455	%81,28	مرتفعة	5
x19	أؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة	4,127	0,560	%82,54	مرتفعة	2
x20	أعبر عن ثقتي بإمكانية تحقيق الأهداف المنشودة	4,109	0,564	%82,18	مرتفعة	4
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك الدافع الملهم</b>	<b>4,115</b>	<b>0,332</b>	<b>%82,30</b>	<b>مرتفعة</b>	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS(v20).

تظهر نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول رقم (19)، أنّ درجة توافر سلوك الدافع الملهم حسب توجهات أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4,115) وانحراف معياري إجمالي قدره (0,332)، وقد قدرت نسبة استجاباتهم كوحدة واحدة حول جميع فقرات سلوك الدافع الملهم 82,30 %، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى مدى توافر هذا السلوك لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (19) تفاوت درجة استجابات عينة الدراسة حول فقرات سلوك الدافع الملهم، وهذا ما يعكسه الشكل رقم (17) التالي:

الشكل رقم (17): متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات سلوك الدافع الملهم.



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v20)

تشير نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول رقم (19)، والشكل البياني المرفق أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية حول فقرات سلوك الدافع الملهم تراوحت بين (4,064 و 4,155). وقد وقعت جميعها كوحدة واحدة ضمن مجال الموافقة، وقد احتلت الفقرة رقم (x17) الصدارة، من بين جميع فقرات بعد سلوك الدافع الملهم المرقمة من (x16 إلى x20) والتي نصت على مدى تمتع القادة بالقدرة على التحدث بحماس عما يجب إنجازه، بمتوسط حسابي قدره (4,155)، وانحراف معياري قدره (0,528)، ونسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 83,10 %، تليها مباشرة الفقرة رقم (x19) والتي نصت على مدى تأكيد القادة على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة، بمتوسط حسابي (4,127)، وانحراف معياري (0,560)، ونسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 82,54 %، في حين احتلت الفقرة رقم (x16) المرتبة الثالثة، والتي نصت على مدى التزام القادة بالتحدث بتفاؤل عن مستقبل المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره 4,118 وانحراف معياري قدره (0,502)، ونسبة استجابة 82,36 %، أما الفقرة رقم (x20)، والتي نصت على مدى قدرة القادة على التعبير عن ثقتهم بإمكانية تحقيق الأهداف المنشودة، فقد احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (4,109)، وانحراف معياري قدره (0,564)، ونسبة استجابة قدرها 82,18 % في حين احتلت الفقرة رقم (x18) والتي نصت على مدى حرص القادة على توضيح رؤيتهم المستقبلية للمؤسسة المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4,064)، وانحراف معياري (0,455) ؛ ونسبة استجابة مرتفعة قدرها 81,28 %.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمها، والتي مفادها:

يوجد مستوى مقبول لأداء المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة الإداريين.

والمبنية عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي مفاده: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة الإداريين؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين حسب تقدير القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية؛ الانحرافات المعيارية؛ وتحديد مستوى وقيمة الوزن النسبي لمحور المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مع مراعاة ترتيب فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب مستوى الأهمية، وهذا من خلال:

الجدول رقم (20): تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين.

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية	ترتيب
1	يلتزم المرؤوسون بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة.	4,218	0,531	84,36 %	مرتفع جدا	Y1
2	ينفذ المرؤوسون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وبأقل التكاليف.	4,191	0,533	83,82 %	مرتفعا	Y2
6	يمتلك أغلب المرؤوسين الرغبة والحماس لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	4,127	0,490	82,54 %	مرتفعا	Y3
3	يلتزم المرؤوسون باحترام وتنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بأعمالهم.	4,173	0,556	83,46 %	مرتفع	Y4
9	يمتلك المرؤوسون المعرفة الكافية عن طبيعة مهامهم وكيفية أداءها.	4,10	0,558	82 %	مرتفع	Y5
12	ينجز المرؤوسون المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	4,009	0,550	80,18 %	مرتفع	Y6

14	مرتفع	% 79,82	0,498	3,991	ييدي أغلب المرؤوسين استعدادهم للعمل ساعات اضافية خارج أوقات الدوام.	Y7
15	مرتفع	% 78,18	0,534	3,909	يتحمل المرؤوسون مسؤولية نتائج أعمالهم الشخصية.	Y8
13	مرتفع	% 80,00	0,428	4,00	يرغب معظم المرؤوسين في انجاز المهام ضمن فريق عمل واحد.	Y9
7	مرتفع	% 82,36	0,464	4,118	يتميز أداء أغلب المرؤوسون بالإتقان وقلة الأخطاء.	Y10
4	مرتفع	% 83,10	0,528	4,155	يتميز أغلب المرؤوسين بالقدرة على تطوير أساليب العمل وتبسيط إجراءاته.	Y11
5	مرتفع	% 82,54	0,452	4,127	يتابع المرؤوسون التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي لغرض تحسين أدائهم.	Y12
8	مرتفع	% 82,18	0,596	4,109	يطمح أغلب المرؤوسين للتقدم الوظيفي.	Y13
10	مرتفع	% 81,82	0,534	4,091	يتميز المرؤوسون بحسن التصرف وقبول الرأي الآخر بكل موضوعية.	Y14
11	مرتفع	%81,28	0,529	4,064	تجمعني علاقات حسنة مع المرؤوسين.	Y15
	مرتفع	80,18	0,309	4,092	الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج التحليل الوصفي الواردة في الجدول رقم (20)، أنّ المستوى العام للأداء الوظيفي لدى المرؤوسين من وجهة نظر القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4,092)، وانحراف معياري قدره (0,309)، وقد بلغت نسبة درجة استجابات أفراد العينة حول جميع فقرات مستوى الأداء الوظيفي كوحدة واحدة 80,18 %، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة جداً من حيث الأهمية، مما يدل على أنّ تقديرات أفراد العينة كوحدة واحدة تركزت جميعها ضمن مجال الموافقة حسب درجات مقياس ليكرت.

أما فيما يتعلق بمتوسطات استجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات مستوى الأداء الوظيفي، فقد كانت جميعها مرتفعة لكن بدرجات متفاوتة تراوحت بين (3,909 - 4,218)، احتلت فيها الفقرة (Y1) التي تنص على مدى التزام المرؤوسون بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة الصدارة، بمتوسط حسابي قدره

(4,218)، وبانحراف معياري قدره (0,531)، ونسبة استجابة مرتفعة جدا قدرت بـ 84,36 %، تليها مباشرة الفقرة رقم (Y2)، والتي مفادها: "ينفذ الرؤوسون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وبأقل التكاليف"، بمتوسط حسابي قدره (4,191)، وبانحراف معياري قدره (0,533)، ونسبة استجابة مرتفعة بلغت 83,82 %، في حين احتلت الفقرة (Y4)، والتي تنص على مدى التزام الرؤوسون باحترام وتنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بأعمالهم. المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (4,173)، وبانحراف معياري قدره (80,49)، ونسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 79,82 %.

أما الفقرة (Y7)، والتي مفادها: "ييدي أغلب الرؤوسين استعدادهم للعمل ساعات اضافية خارج أوقات الدوام"، فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,991)، وبانحراف معياري قدره (0,498)، ونسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 79,82 %، في حين حصلت الفقرة (Y8) على أقل تقدير حسب تصورات أفراد العينة، والتي تنص على مدى تحمل الرؤوسون مسؤولية نتائج أعمالهم الشخصية، لتحتمل بذلك المرتبة الأخيرة من بين جميع فقرات مستوى الأداء الوظيفي، بنسبة استجابة بلغت 78,18% وبمتوسط حسابي قدره (3,909)، وبانحراف معياري قدره (0,534).

ومن أجل التأكد من صحة دلالة هذه النتائج، أجرت الباحثة اختبار (T-Test)، لأنه الاختبار المناسب لفحص دلالة الفروق بين اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء رؤوسيم، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، مع المتوسط الحسابي المرجح المقدر بـ (03)، ومعرفة الدلالة الإحصائية لهذه المقارنة بغية التحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم ( ) التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار (T -Test) لمحور الأداء الوظيفي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	قيمة (T) الجدولية	مستوى المعنوية (Sig)
الأداء الوظيفي	4,092	0,309	37,015	109	1,984	0,000

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (109) هي : 1,984

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج اختبار (T-Test) المدونة في الجدول رقم (21)؛ أنّ قيمة T المحسوبة المقدرة بـ (37,015) ، أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ (1,984)، كما بلغت قيمة مستوى معنويتها (Sig =0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنّه يوجد مستوى مقبول لأداء المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة الإداريين، وهذا ما يثبت صحة نتائج ما ذكر سابقا في الجدول رقم ( ) حول أن نسبة المستوى العام للأداء الوظيفي من منظور القادة الإداريين كانت كبيرة حيث بلغت 82 %، وعليه يكمن القول أنّ الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت عند مستوى الدلالة (0.05).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

للتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. والمنبثقة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة القائل: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation )، لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ممثلة في أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم) كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع للدراسة، والتي انبثق عنها أربعة فرضيات فرعية مساعدة ألا وهي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي.

وتنص قاعدة القرار لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين على ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lehman. Ann, *Jmp For Basic Univariate And Multivariate Statistics: A Step-by-step Guide*, Cary, NC: SAS Press, (2005), p 123.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون مساوية للصفر (0)؛ فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقا بين المتغير التابع والمتغير المستقل،
  - إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون أقل تماما من |0.20|؛ فالعلاقة ضعيفة جدا؛
  - إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين |0.20| و|0.39| فالعلاقة ضعيفة؛
  - إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين |0.40| و|0.59| فالعلاقة متوسطة؛
  - إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين |0.60| و |0.79| فالعلاقة قوية؛
  - أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت محصورة بين |0.80| و|1| فالعلاقة قوية جدا.
- وللتأكد من تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة أم لا، سيتم أولا عرض نتائج اختبار فرضياتها الفرعية الأربعة، مع الأخذ بعين الاعتبار القاعدة العامة للرفض أو القبول، والتي تنص على رفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية (Sig) أكبر أو يساوي (0,05).

#### أولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي

يوضح الجدول رقم (22)، نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي على النحو التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي			معامل الارتباط Pearson	المتغير التابع
القرار	قوة الارتباط	مستوى الدلالة احصائية Sig		المتغير المستقل
قبول الفرضية	متوسطة	0,000	**0,411	التأثير المثالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20)

<sup>1</sup> الملحق رقم(08): نتائج اختبار معامل ارتباط(Pearson) بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي، ص 225.

تشير نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (22) ؛ أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بين البعد الأول من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية ألا وهو التأثير المثالي، والأداء الوظيفي بلغت (0,411)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغيرين، كما تبين نتائج هذا الاختبار أيضا، أنّ قيمة الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط (Sig) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقترح (0.05)، أي أنّ علاقة الارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي.

### ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (23)، نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي على النحو التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي			معامل الارتباط Pearson	المتغير التابع
القرار	قوة الارتباط	مستوى الدلالة احصائية Sig		المتغير المستقل
قبول الفرضية	قوية	0,000	**0,681	الاعتبار الفردي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20)

تبين نتائج الاختبار المدونة في الجدول رقم (23) ؛ أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بين البعد الثاني من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية ألا وهو الاعتبار الفردي، والأداء الوظيفي بلغت (0,681)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، كما تشير نتائج هذا الاختبار أيضا أنّ قيمة الدلالة

<sup>1</sup> الملحق رقم (09): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي، ص 225.

الاحصائية لمعامل الارتباط (Sig) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقترح (0.05)، أي أنّ علاقة الارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية المساعدة الثانية القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

### ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (24)، نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي على النحو التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (24) : معامل الارتباط بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي				المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	قوة الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية Sig	معامل الارتباط Pearson	
قبول الفرضية	متوسطة	0,000	**0,519	التحفيز الفكري

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (24)؛ أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بين البعد الثالث من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية ألا وهو التحفيز الفكري، والأداء الوظيفي بلغت (0,519)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغيرين، كما تُظهر نتائج هذا الاختبار أيضا أنّ قيمة الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط (Sig) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقترح (0.05)، أي أنّ علاقة الارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (التحفيز الفكري) والمتغير التابع

<sup>1</sup> الملحق رقم (10) : نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي ص 226.

(الأداء الوظيفي)، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي.

#### رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (25)، نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي على النحو التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي				المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	قوة الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية Sig	معامل الارتباط Pearson	
قبول الفرضية	قوية	0,000	**0,701	الدافع الملهم

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تُظهر نتائج الاختبار المدونة في الجدول رقم (25)؛ أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بين البعد الرابع من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية ألا وهو الدافع الملهم، والأداء الوظيفي بلغت (0,701)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، كما تشير نتائج هذا الاختبار أيضا أنّ قيمة الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط (Sig) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقترح (0.05)، أي أنّ علاقة الارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الدافع الملهم) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية المساعدة الرابعة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> الملحق رقم(11): نتائج اختبار معامل ارتباط(Pearson) بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي، ص 226.

استنادا إلى ما سبق؛ فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المكونة لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم)، وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين جميع الأبعاد كل على حِدا، والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، تراوحت هذه العلاقة بين المتوسطة في كل من بُعدي التأثير المثالي والتحفيز الفكري (0,411 - 0,519) على التوالي، إلى القوية في كل من بُعدي الاعتبار الفردي والدافع الملهم (0,681 - 0,701) على التوالي، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل تماما من مستوى الدلالة (0.05) عند كل الأبعاد. ولمعرفة الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين، يوضح الجدول التالي؛ نتائج اختبار الارتباط بين المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية كوحدة واحدة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الجدول رقم (26): علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي			معامل الارتباط Pearson	المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	قوة الارتباط	مستوى الدلالة Sig		
قبول الفرضية	قوية	0.000	**0,698	القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20).

تشير نتائج الاختبار المدونة في الجدول رقم (26)؛ أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية (كوحدة واحدة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بلغت (R = 0,698)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، كما تبين نتائج هذا الاختبار أيضا أنّ قيمة الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط (Sig) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقترح (0.05)، أي أنّ علاقة الارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وعليه؛ يمكن القول أنّ الفرضية القائلة؛ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، قد تحققت نتيجة تحقق الفرضيات الفرعية الأربعة المكونة لها عند مستوى الدلالة (0.05).

<sup>1</sup> الملحق رقم (12): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ص 227.

## المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة؛ والتي مفادها: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. والمنبثقة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة المطروحة القائل: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟ تم استخدام تحليل التباين للانحدار؛ للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية مساعدة، ألا وهي:

1. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التأثير المثالي على تحسين الأداء الوظيفي.
  2. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك الاعتبار الفردي على تحسين الأداء الوظيفي.
  3. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التحفيز الفكري على تحسين الأداء الوظيفي.
  4. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك الدافع الملهم على تحسين الأداء الوظيفي.
- ومن ثمّ استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة واختبار أثر المتغير المستقل المتمثل في أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث:

**X:** يمثل المتغير المستقل الكلي (سلوكيات القيادة التحويلية).

$(X_1, X_2, X_3, X_4)$ : تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) على التوالي.

**Y:** يمثل المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

**A:** يمثل معامل الانحدار الثابت

**B:** تمثل معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

وفيما يلي؛ عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المكونة للفرضية الرئيسية الرابعة على النحو التالي:

## أولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التأثير المثالي على تحسين الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (27) التالي، نتائج تحليل التباين للانحدار، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20).

الجدول رقم (27): تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الانحدار	1,759	1	1,759	21,889	0,000
الخطأ	8,678	108	0,080		
المجموع	10,437	109	---		

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

تشير نتائج تحليل التباين للانحدار المدونة في الجدول رقم (27): أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F البالغة (21,889)، عند مستوى المعنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومن هنا يمكن الاستدلال على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

ولقياس أثر المتغير المستقل (سلوك التأثير المثالي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (13)، تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي ص 228

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي

التغير التابع	النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الأداء الوظيفي	الثابت	0.411	0.161	2,159	5,214	0,000
	التأثير المثالي			0,473	4,679	0,000

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

يتضح من الجدول رقم (28)؛ وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة، وذات دلالة احصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.411$ ) عند مستوى المعنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أظهرت نتائج الاختبار، وجود أثر ذو دلالة معنوية لسلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي استنادا إلى قيمة T المقدرة بـ (4,679)، ومستوى دلالتها ( $Sig = 0.000$ )، والذي كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.161$ )، فهي تشير إلى أنّ أكثر من 16% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تعود إلى التغير في المتغير المستقل (سلوك التأثير المثالي)، بينما النسبة المتبقية فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تؤخذ بالحسبان. أما فيما يتعلق بقيمة ( $B = 0,473$ )، والتي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي وسلوك التأثير المثالي، فهي تفسر، أنه كلما تحسن سلوك التأثير المثالي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0,473) وحدة.

وعليه، واستنادا إلى نتائج الاختبار، يمكن القول بأنّ الفرضية الفرعية الأولى القائلة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسلوك التأثير المثالي على تحسين الأداء الوظيفي قد تحققت عند مستوى الدلالة (0.05).

مما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها توقع قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في سلوك التأثير المثالي، استنادا إلى قيمة معاملات الانحدار (B) كما يلي:

$$Y = A + BX_1$$

$$Y = 2,159 + 0,473 * (\text{سلوك التأثير المثالي})$$

$$\text{الأداء الوظيفي (المتوقع)} = 2,159 + 0,473 * (\text{سلوك التأثير المثالي})$$

## ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك الاعتبار الفردي على تحسين الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (29) التالي، نتائج تحليل التباين للانحدار، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20).

الجدول رقم (29): تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الانحدار	4,838	1	4,838	93,312	0,000
الخطأ	5,599	108	0,052		
المجموع	10,437	109	---		

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

تشير نتائج تحليل التباين للانحدار المدونة في الجدول رقم (29): أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F البالغة (93,312)، عند مستوى المعنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومن هنا يمكن الاستدلال على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، ولتحديد قيمة أثر المتغير المستقل (سلوك الاعتبار الفردي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الأداء الوظيفي	الثابت	0,681	0,464	1,281	4,390	0,000
	الاعتبار الفردي			0,669	9,660	0,000

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

<sup>1</sup> الملحق رقم (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي، ص 229

يتضح من الجدول رقم (30)؛ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية، وذات دلالة احصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0,681$ ) عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أظهرت نتائج الاختبار، وجود أثر ذو دلالة معنوية لسلوك الاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي استنادا إلى قيمة  $T$  حيث بلغت قيمتها (9,660) ، ومستوى دلالتها (Sig = 0.000)، والذي كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,464$ )، فهي تشير إلى أن أكثر من 46% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تعود إلى التغير في المتغير المستقل (سلوك الاعتبار الفردي)، بينما النسبة المتبقية فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تؤخذ بالحسبان. أما فيما يتعلق بقيمة ( $B = 0,669$ )، والتي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والاعتبار الفردي، فهي تفسر أنه كلما تحسن سلوك الاعتبار الفردي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0,669) وحدة.

وعليه، واستنادا إلى نتائج الاختبار، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية القائلة: **يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسلوك الاعتبار الفردي على تحسين الأداء الوظيفي** قد تحققت عند مستوى الدلالة 0.05.

مما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها توقع قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في سلوك الاعتبار الفردي، استنادا إلى قيمة معاملات الانحدار (B) على النحو التالي:

$$Y = A + BX_2$$

$$Y = 1,281 + 0,669 * (\text{سلوك الاعتبار الفردي})$$

$$\text{الأداء الوظيفي (المتوقع)} = 1,281 + 0,669 * (\text{سلوك الاعتبار الفردي})$$

### ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التحفيز الفكري على تحسين الأداء الوظيفي.**

يوضح الجدول رقم (31) التالي، نتائج تحليل التباين للانحدار، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20).

الجدول رقم (31): تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الانحدار	2,807	1	2,807	39,736	0,000
الخطأ	7,630	108	0,071		
المجموع	10,437	109	---		

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

تشير نتائج تحليل تباين خط الانحدار المدونة في الجدول رقم (31)، أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F البالغة (39,736)، عند مستوى المعنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومن هنا يمكن الاستدلال على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

ولتحديد قيمة أثر المتغير المستقل (سلوك التحفيز الفكري) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التحفيز الفكري على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الأداء الوظيفي	الثابت	0,519	0,269	2,042	6,259	0,000
	التحفيز الفكري			0,515	6,304	0,000

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

يتضح من الجدول رقم (32)؛ وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة، وذات دلالة احصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0,519) عند مستوى المعنوية (0.000)، وهي أقل من (0,05)، كما أظهرت نتائج الاختبار، وجود أثر ذو دلالة معنوية لسلوك التحفيز الفكري على الأداء

<sup>1</sup> الملحق رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التحفيز الفكري على الأداء الوظيفي، ص 230.

الوظيفي استنادا إلى قيمة  $T$  حيث بلغت قيمتها (6,304)، ومستوى دلالتها ( $Sig = 0.000$ )، والذي كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,269$ )، فهي تشير إلى أن أكثر من 26% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تعود إلى التغير في المتغير المستقل (سلوك التحفيز الفكري)، بينما النسبة المتبقية فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تؤخذ بالحسبان. أما فيما يتعلق بقيمة ( $B = 0,515$ )، والتي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و التحفيز الفكري، فهي تفسر أنه كلما تحسن سلوك التحفيز الفكري بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0,515) وحدة.، وعليه، واستنادا إلى نتائج الاختبار، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: **يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسلوك التحفيز الفكري على تحسين الأداء الوظيفي** قد تحققت عند مستوى الدلالة (0.05).

مما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها توقع قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في سلوك التحفيز الفكري، استنادا إلى قيمة معاملات الانحدار (B) على النحو التالي:

$$Y = A + BX_3$$

$$Y = 2,042 + 0,515 * (\text{سلوك التحفيز الفكري})$$

$$\text{الأداء الوظيفي (المتوقع)} = 2,042 + 0,515 * (\text{سلوك التحفيز الفكري})$$

#### رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك الدافع الملهم على تحسين الأداء الوظيفي.**

يوضح الجدول رقم (33) التالي، نتائج تحليل التباين للانحدار، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الدافع الملهم على الأداء الوظيفي، ص 231.

الجدول رقم (33): تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الانحدار	5,122	1	5,122	104,096	0,000
الخطأ	5,315	108	0,049		
المجموع	10,437	109	---		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

تشير نتائج تحليل التباين للانحدار المدونة في الجدول رقم (33)، أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F البالغة (21,889)، عند مستوى المعنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومن هنا يمكن الاستدلال على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

ولتحديد قيمة أثر المتغير المستقل (سلوك الدافع الملهم) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الدافع الملهم على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الأداء الوظيفي	الثابت	0,701	0,491	1,408	5,335	0,000
	الدافع الملهم			0,652	10,203	0,000

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

يتضح من الجدول رقم (34)؛ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية، وذات دلالة احصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R= 0,701) عند مستوى المعنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أظهرت نتائج الاختبار، وجود أثر ذو دلالة معنوية لسلوك الدافع الملهم على الأداء

الوظيفي استنادا إلى قيمة **T** ومستوى دلالتها ( $Sig = 0.000$ )، والذي كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمتها (10,203)، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,491$ )، فهي تشير إلى أن أكثر من 49% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تعود إلى التغير في المتغير المستقل (سلوك الدافع الملهم)، بينما النسبة المتبقية فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تؤخذ بالحسبان. أما فيما يتعلق بقيمة ( $B = 0,652$ )، والتي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و الدافع الملهم ، فهي تفسر أنه كلما تحسن سلوك الدافع الملهم بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0,652) وحدة

وعليه، واستنادا إلى نتائج الاختبار، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: **يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسلوك الدافع الملهم على تحسين الأداء الوظيفي** قد تحققت عند مستوى الدلالة (0.05).

مما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها توقع قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في سلوك الدافع الملهم، استنادا إلى قيمة معاملات الانحدار (B) كما يلي:

$$Y = A + BX_4$$

$$Y = 1,408 + 0,652 * (\text{سلوك الدافع الملهم})$$

$$\text{الأداء الوظيفي (المتوقع)} = 1,408 + 0,652 * (\text{سلوك الدافع الملهم})$$

ولمعرفة أثر المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة كوحدة واحدة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فقد استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط، وللتأكد من صلاحية نموذج هذا الانحدار، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20)، المدونة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، ص 232.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الانحدار	5,755	4	5,122	32,265	0,000
الخطأ	4,682	105	0,049		
المجموع	10,437	109	---		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

تشير نتائج تحليل التباين للانحدار المدونة في الجدول رقم (35)، أنّ نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F البالغة (32,265)، عند مستوى المعنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومن هنا يمكن الاستدلال على صلاحية هذا النموذج للتحقق من صحة هذا الاختبار.

ويوضح الجدول التالي قيمة أثر المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية كوحدة واحدة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي): باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (36): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (كوحدة واحدة) على تحسين الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية Sig
الثابت	0,698	0,487	0,655	1,928	0,056
أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية			0,839	10,134	0,000

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

يتضح من الجدول رقم (36)؛ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية، وذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة كوحدة واحدة ممثلة في سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم)، وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغ معامل الارتباط

(R= 0,698) وهي قيمة مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,487$ ) إلى أنّ التغيرات التي تطرأ على مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة (كوحدة واحدة) بنسبة تفوق 48%، وهي نسبة جيدة ومقبولة، أمّا فيما يتعلق باختبار جودة معلمة النموذج ( $T_{test}$ )، فقد أظهرت النتائج معنوية معلمة أبعاد سلوكيات القيادة التحولية)، وذلك استنادا إلى قيمة (T) ومستوى دلالاتها؛ التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويعود الأثر الأقوى من بين جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحولية لبعد سلوك الدافع الملهم حسب قيمة معامل التحديد التي بلغت (0,491).

وانطلاقا من معنوية النموذج؛ وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخطي المتعدد ( $F_{test}$ )، يمكن توقع قيمة مستوى الأداء الوظيفي تبعا للتغيرات التي تحدث على مستوى أبعاد سلوكيات القيادة التحولية مجتمعة، من خلال قيم معاملات الانحدار المدونة في الجدول رقم ( ) على النحو التالي:

$$Y = A + BX$$

$$Y = 0,655 + 0,839 * (\text{سلوكيات القيادة التحولية})$$

$$\text{الأداء الوظيفي (المتوقع)} = 0,655 + 0,839 * \text{سلوكيات القيادة التحولية}$$

وعليه، واستنادا إلى نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية الأربعة المكونة لسلوكيات القيادة التحولية (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم)، فقد أكدت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحولية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكن القول بأنّ الفرضية الرئيسية الرابعة قد تحققت عند مستوى الدلالة (0.05)

## المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

للتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية الخامسة من عدمها، والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

والمبنية عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة القائل: هل تختلف إجابات وتصورات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)؟ فقد استخدمت الباحثة نوعين من الاختبارات ألا وهما:

### 1- اختبار (T- Test) للعينات المستقلة (Independent Samples T- Test):

وذلك لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي) تبعا لمتغير الجنس. وتنص قاعدة القرار المعتمدة، على رفض الفرضية إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية، ومستوى معنوية الاختبار (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).<sup>1</sup>

### 2- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

وذلك لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ( أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي) تبعا لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي والأقدمية، وتنص قاعدة القرار المعتمدة، على رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى معنوية الاختبار (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).<sup>2</sup>

وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات على الفرضية الرئيسية الخامسة، والتي انبثق عنها الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

<sup>1</sup> الملحق رقم (18): نتائج (T-Test) لاختبار دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس، ص 233

<sup>2</sup> الملحق رقم (19): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعا لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، ص 235.

## أولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

لاختبار صحة هذه الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار (T- Test) لعينتين مستقلتين؛ بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي والأقدمية) على التوالي، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات التوالي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20).

### 1- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (37): نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	إناث n = 41		ذكور n = 69		المؤشرات المتغيرات
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة احصائيا	0,656	1,984	0,447	0,212	4,105	0,299	4,081	التأثير المثالي
غير دالة احصائيا	0,398	1,984	0,849	0,219	4,232	0,360	4,185	الاعتبار الفردي
غير دالة احصائيا	0,877	1,984	0,155	0,274	3,988	0,334	3,978	التحفيز الفكري
غير دالة احصائيا	0,955	1,984	0,057	0,269	4,112	0,367	4,116	الدافع الملهم

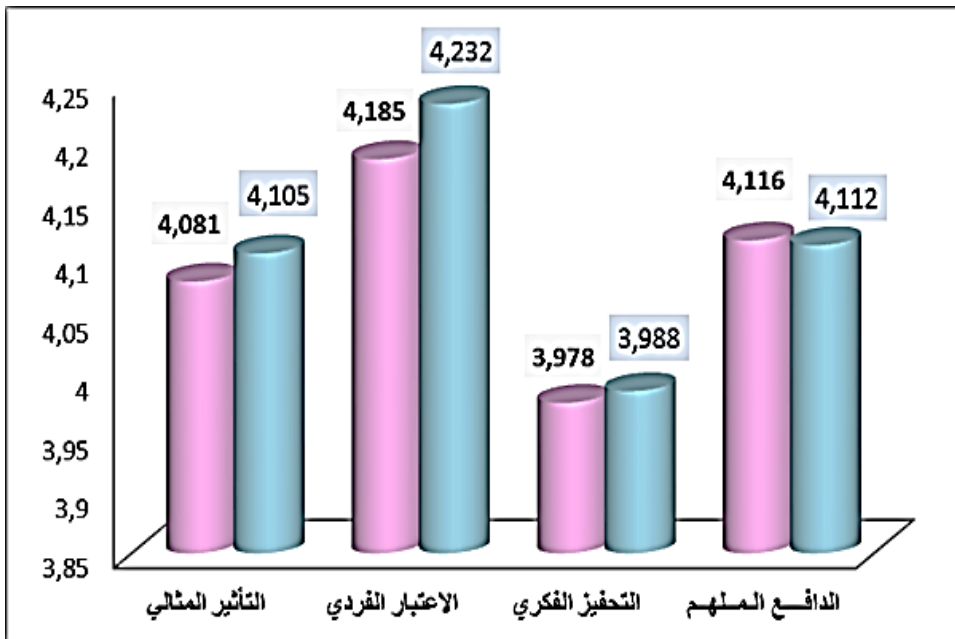
قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة حرية (109) هي : 1,984

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج اختبار (T- Test) المدونة في الجدول رقم (37)، إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات وتصورات عينة الدراسة حول جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) دون استثناء؛ تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم

(T) المحسوبة أكبر من قيم (T) الجدولية عند كل الأبعاد، كما أظهرت نتائج الاختبار أيضا أنّ قيم مستوى المعنوية (Sig) عند جميع الأبعاد كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنّ الفروق بين متوسطي أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس غير دالة إحصائيا، وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك وتصورات القادة الإداريين من الجنسين ذكور وإناث لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس، وفيما يلي قراءة لنتائج هذا الاختبار حول كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على النحو التالي: ( أنظر الشكل رقم (18) ).

الشكل رقم (18): متوسطي استجابات الذكور والإناث حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

### 1.1. بالنسبة لسلوك التأثير المثالي

بلغ متوسط استجابات الذكور حول بُعد سلوك التأثير المثالي (4,081)، بانحراف معياري قدره (0,299)، في حين قدر متوسط استجابات الإناث حول نفس البعد (4,105)، بانحراف معياري قدره (0,212)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (0,447) وهي أصغر من قيمة (T) الجدولية المقطرة بـ (1,984) عند درجة الحرية (109)، كما تشير نتائج الاختبار أيضا أنّ قيمة مستوى المعنوية (Sig=0,656) وهي

أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الفروق بين متوسطي سلوك التأثير المثالي تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول سلوك التأثير المثالي تبعاً لمتغير الجنس.

### 2.1. بالنسبة لسلوك الاعتبار الفردي

بلغ متوسط استجابات الذكور حول بُعد سلوك الاعتبار الفردي (4,185)، بانحراف معياري قدره (0,360)، في حين قدر متوسط استجابات الإناث حول نفس البعد (4,232)، بانحراف معياري قدره (0,219)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (0,849) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية المقدره بـ (1,984) عند درجة الحرية (109)، كما تشير نتائج الاختبار أيضاً أن قيمة مستوى المعنوية (Sig=0,398) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الفروق بين متوسطي سلوك الاعتبار الفردي تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول سلوك الاعتبار الفردي تبعاً لمتغير الجنس.

### 3.1. بالنسبة لسلوك التحفيز الفكري

بلغ متوسط استجابات الذكور حول بُعد سلوك التحفيز الفكري (3,978)، بانحراف معياري قدره (0,334)، في حين قدر متوسط استجابات الإناث حول نفس البعد (3,988)، بانحراف معياري قدره (0,274)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (0,155) وهي أصغر من قيمة (T) الجدولية المقدره بـ (1,984) عند درجة الحرية (109)، كما تشير نتائج الاختبار أيضاً أن قيمة مستوى المعنوية (Sig=0,398) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الفروق بين متوسطي سلوك التحفيز الفكري تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول التحفيز الفكري تبعاً لمتغير الجنس.

### 4.1. بالنسبة لسلوك الدافع الملهم

بلغ متوسط استجابات الذكور حول بُعد سلوك الدافع الملهم (4,116)، بانحراف معياري قدره (0,367)، في حين قدر متوسط استجابات الإناث حول نفس البعد (4,112)، بانحراف معياري قدره (0,296)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (0,057) وهي أصغر من قيمة (T) الجدولية المقدره بـ (1,984) عند درجة الحرية (109)، كما تشير نتائج الاختبار أيضاً أن قيمة مستوى المعنوية (Sig=0,398) وهي

أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الفروق بين متوسطي سلوك الدافع الملهم تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول سلوك الدافع الملهم تبعاً لمتغير الجنس.

## 2- بالنسبة لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية)

### 2-1- بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المؤشرات المتغيرات	
						التأثير	المثالي
0,936	0,139	0,01	3	0,031	بين المجموعات	التأثير المثالي	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية
		0,074	106	7,841	داخل المجموعات		
			109	7,872	المجموع		
0,311	1,206	0,119	3	0,357	بين المجموعات	الاعتبار الفردي	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية
		0,099	106	10,455	داخل المجموعات		
			109	10,812	المجموع		
0,208	3,138	0,288	3	0,864	بين المجموعات	التحفيز الفكري	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية
		0,092	106	9,725	داخل المجموعات		
			109	10,589	المجموع		
0,313	1,202	0,132	3	0,396	بين المجموعات	الدافع الملهم	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية
		0,11	106	11,641	داخل المجموعات		
			109	12,037	المجموع		

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة حرية (03 ، 106) هي : 2,68

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V(20)

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المدونة في الجدول رقم (38)، إلى عدم تسجيل أية فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيم مستوى المعنوية (Sig) عند جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية

(التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي أن كل الفئات العمرية لأفراد العينة توحدت تصوراتهم حول سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، ما يعني عدم وجود فروق معنوية دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0,05).

## 2-2 - بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (39) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

المؤشرات المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية (Sig)		
							التأثير المثالي	الاعتبار الفردي
أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية	بين المجموعات	0,004	2	0,002	0,028	0,973		
	داخل المجموعات	7,868	107	0,074				
	المجموع	7,872	109					
	بين المجموعات	0,162	2	0,081	0,815	0,446		
	داخل المجموعات	10,65	107	0,1				
	المجموع	10,812	109					
	بين المجموعات	0,49	2	0,245	2,596	0,079		
	داخل المجموعات	10,099	107	0,094				
	المجموع	10,589	109					
بين المجموعات	0,06	2	0,03	0,266	0,767			
داخل المجموعات	11,977	107	0,112					
المجموع	12,037	109						

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (03 ، 106) هي : 2,68

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (39)، عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيم مستوى المعنوية (Sig) عند جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛

الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على وجود تجانس في توجهات أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم التعليمية حول سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، ما يعني عدم وجود فروق معنوية دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0,05.

### 3-2- بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل

الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الأقدمية.

المؤشرات المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية (Sig)		
							التأثير المثالي	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية
التأثير المثالي	بين المجموعات	0,015	3	0,005	0,069	0,976		
	داخل المجموعات	7,856	106	0,074				
	المجموع	7,872	109					
الدافع الملهم	بين المجموعات	0,299	3	0,1	1,004	0,394		
	داخل المجموعات	10,513	106	0,099				
	المجموع	10,812	109					
التحفيز الفكري	بين المجموعات	0,584	3	0,195	2,061	0,11		
	داخل المجموعات	10,005	106	0,094				
	المجموع	10,589	109					
الدافع الملهم	بين المجموعات	0,212	3	0,071	0,632	0,596		
	داخل المجموعات	11,825	106	0,112				
	المجموع	12,037	109					

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (03 ، 106) هي : 2,68

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج التحليل بالجدول رقم (40)، أنّ قيم مستوى المعنوية (Sig) عند جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي أنّ تصورات أفراد العينة حول هذه الأبعاد على اختلاف سنوات خدمتهم بالمؤسسة

محل الدراسة، كانت بنفس الاتجاه، وأن خاصية الأقدمية في العمل لم تحدث أي فرق معنوي في هذه الاستجابات عند مستوى الدلالة (0,05)، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

وعليه، واستناداً إلى نتائج كل هذه الاختبارات، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0,05).

### ثانياً - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (T- Test) بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية، ونتائج هذه الاختبارات موضحة في الجداول رقم (40)، (41)، على التوالي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V(20).

#### 1- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (41): نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	إناث n = 41		ذكور n = 69		المؤشرات المتغيرات
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة احصائياً	0,592	1,984	0,538	0,298	4,071	0,318	4,104	الأداء الوظيفي

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (109) هي : 1,984

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

يتضح من نتائج اختبار (T- Test) المدونة في الجدول رقم (41)، عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ متوسط استجابات الذكور حول مستوى الأداء الوظيفي (4,104)، بانحراف معياري قدره (0,318)، وهو أعلى من متوسط استجابات الإناث حول نفس البعد حيث بلغ (4,071)، بانحراف معياري قدره (0,298)، وقد قدرت قيمة (T) المحسوبة (0,538)، وهي أصغر من قيمة (T) الجدولية المقدره بـ (1,984) عند درجة الحرية (109)، كما تشير نتائج الاختبار أيضا أنّ قيمة مستوى المعنوية (Sig=0,592) أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يعني أنّ الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس غير دالة إحصائيا، ومنه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05).

## 2- بالنسبة لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية)

الجدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية

المؤشرات المتغيرات		مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية (Sig)
العمر	بين المجموعات	444	3	0,148	1,569	0,201	
	داخل المجموعات	9,993	106	0,094			
	المجموع	10,437	109				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	106	2	0,053	0,551	0,578	
	داخل المجموعات	10,330	107	0,097			
	المجموع	10,437	109				
الأقدمية	بين المجموعات	0,335	3	0,112	1,173	0,324	
	داخل المجموعات	10,102	106	0,095			
	المجموع	10,437	109				

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (03 ، 106) هي : 2,68

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج الاختبار الواردة بالجدول رقم (42)، إلى عدم تسجيل أية فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,569)، وهي أقل من قيمة F الجدولية المقدره بـ (2,68)، كما بلغت قيمة مستوى معنويتها (Sig = 0,201) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على وجود تجانس في توجهات أفراد العينة على اختلاف فئاتهم العمرية حول مستوى الأداء الوظيفي، ما يعني عدم وجود فروق معنوية دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0,05).

كما يتضح من الجدول رقم (42) أيضا، عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة F المحسوبة (0,551)، وهي أقل من قيمة F الجدولية المقدره بـ (2,68)، كما بلغت قيمة مستوى معنويتها (Sig = 0,578) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على وجود تجانس في توجهات القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم التعليمية حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05).

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، فقد أظهرت نتائج الاختبار الواردة بالجدول رقم (43)، أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (1,173)، وهي أقل من قيمة F الجدولية المقدره بـ (2,68)، كما بلغت قيمة مستوى معنويتها (Sig = 0,324) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ومنه يمكن القول أنّه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، أي أنّ تصورات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي على اختلاف سنوات الخدمة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة كانت بنفس الاتجاه، وأنّ خاصية الأقدمية في العمل لم تحدث فرقا معنويا في هذه التصورات عند مستوى الدلالة (0,05).

مما سبق، يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0,05)

وكحوصلة عامة، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الخامسة لم تتحقق، نتيجة عدم تحقق الفرضيتين الفرعيتين المنبثقين عنها أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0,05).

## المبحث الرابع

### مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث؛ مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الزاهنة حول مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وستتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل فرضية من الفرضيات الخمسة، وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة وفرضياتها المقترحة، على النحو التالي:

### المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أسفرت نتائج اختبار (T-Test) الواردة في الجدول رقم (15)، ونتائج التحليل الإحصائي المدونة في الجدول السابق رقم (14)، عن مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى عند مستوى الدلالة (0,05)، والتي نصت على أنه: تتوافر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت درجة استجابات أفراد العينة حول جميع فقرات سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) مرتفعة بنسبة توافر قدرت بـ 82 %، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4,10)، وانحراف معياري إجمالي قدره (0,258).

وقد جاءت نتائج هذه الفرضية متفقة مع ما توصلت إليه دراسة (يوسف محمد النصير، 2010)، من حيث مدى ممارسة القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية لسلوكيات القيادة التحويلية بدرجة جيدة، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (محمود السيد إمام، 2019) حول مدى ارتفاع درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمدينة

القاهرة، كما اتفقت أيضا مع دراسة ( أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، 2019) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الفنادق، لمتط القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة،

في حين اختلفت نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة (صباح أحمد سليم ترعاني، 2010)، والتي كشفت أن درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت بدرجة متوسطة، أما دراسة (حمود عايد جمعان العززي، 2005)، فقد كشفت نتائج دراسته عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

من زاوية أخرى، فقد أظهرت نتائج اختبار (T-Test) المدونة في الجدول رقم (15)، تفاوت مستوى استجابات أفراد العينة حول ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، فقد احتل سلوك الاعتبار الفردي المرتبة الأولى بدرجة استجابة مرتفعة جدا، وبمتوسط حسابي قدره (4,202)، يليه سلوك الدافع الملهم في المرتبة الثانية بدرجة استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4,115)، في حين احتل سلوك التأثير المثالي المرتبة الثالثة بدرجة استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4,089)، بينما حصل سلوك التحفيز الفكري على المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3,982).

1- بالنسبة لسلوك الاعتبار الفردي: فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (17)، تفاوت مستوى تقديرات عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات هذا السلوك، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4,164 - 4,291)، وهي تحمل دلالة لفظية من حيث ترتيب درجة توافرها، تُعزى إلى زيادة وعي وإدراك القادة الإداريين بأهمية هذا السلوك في الممارسة القيادية، من خلال تعاملهم مع المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في مجموعة، وإشعارهم بأهميتهم بوصفهم أعضاء في فريق عمل؛ يسعون لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، فضلا عن مراعاة الفوارق الفردية فيما بينهم من حيث اختلاف احتياجات وتطلعات كل مرؤوس، ما يؤكد بأن القادة الإداريين لديهم تصور واضح حول المشكلات أو الانشغالات التي تواجه العاملين في المؤسسة، كما يساعد القادة أيضا على تطوير ودعم نقاط القوة لديهم، وهو ما يؤكد دورهم الفعّال في تنمية وتطوير قدرات مرؤوسيتهم ومهاراتهم الإبداعية للارتقاء بمستوى أدائهم، فضلا عن قضاء الوقت المناسب معهم لتعليمهم وتوجيههم، وتفويض بعض من صلاحياتهم لتدريبهم على القيادة مستقبلا. ويتم هذا في ظل مراقبة مستمرة للتعرف فيما إذا كان المرؤوسون يحتاجون فعلا إلى توجيه إضافي أو تقييم دوري.

2- بالنسبة لسلوك الدافع الملهم: فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (19)، تفاوت مستوى تقديرات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذا السلوك، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4,064 - 4,155)، وهي تحمل دلالة لفظية من حيث ترتيب درجة توافرها، تُعزى إلى مدى حرص القادة الإداريين على التحدث بحماس أمام مرؤوسيهما عما يجب إنجازها، وهو ما يعكس توسيع عملية صناعة القرار، ففعالية القيادة التحويلية ترتبط بدرجة توسيع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بمهامهم ونشاطاتهم بالمؤسسة، فيظهرون الحماسة والتفائل في العمل، ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة من خلال توزيع القادة لبعض صلاحياتهم على فريق العمل، كما يسعى القادة الإداريون في ظل تطبيقات القيادة التحويلية إلى توضيح رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة التي يعملون فيها، مع حرصهم على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة وهو ما يؤكد على أن النص الفاعل لرسالة المؤسسة يبقى المرجعية الثابتة التي يعود إليها كل من القادة الإداريين والعاملين في اتخاذ قراراتهم على كافة مستوياتها الاستراتيجية والتشغيلية، وهي التعبير الحقيقي والمؤشر الأول الذي يوضح مدى اهتمام صناع القرار بتلبية انشغالات وطموحات جميع الفئات المؤثرة والمتأثرة بأعمالها ونشاطاتها الاستراتيجية، فضلا عن الثقة العالية التي يبدونها القادة حول إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد أن القادة الإداريين في المؤسسة المينائية يتحملون مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها، وذلك من خلال إعادة تقييمها ومراجعتها بصورة دورية ومنتظمة خاصة في مراحل تصميم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وتطويرها.

3- بالنسبة لسلوك التأثير المثالي: فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (16)، تفاوت مستوى تقديرات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذا السلوك، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,918 - 4,255)، وهي تحمل دلالة لفظية من حيث ترتيب درجة توافرها، تُعزى إلى مدى امتلاك القادة الإداريين لرؤية المؤسسة والإحساس القوي بتحقيق أهدافها، مع التزامهم بالقرارات الأخلاقية في تنفيذها، والابتعاد عن استخدام القوة والسلطة، فضلا عن قدرتهم على ترسيخ روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيهما، مما يجعلهم محل إعجاب وتقدير واحترام من قبل الآخرين الأمر الذي سيمكنهم من التأثير والتواصل المستمر مع المرؤوسين في مواقع العمل وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، والمشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاتهم الشخصية

3- بالنسبة لسلوك التحفيز الفكري: فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (18)، تفاوت مستوى تقديرات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذا السلوك، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,936 و 4,055)، وهي تحمل دلالة لفظية من حيث ترتيب درجة توافرها، تُعزى إلى مدى اهتمام القادة الإداريين بآراء مرؤوسيهم الناقد، وإعادة فحصها ومراجعتها لتحديد ما هو الأنسب منها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يتطلب ضرورة توفير المناخ المناسب أمام مرؤوسيهم لإعادة النظر في الأساليب التقليدية المتاحة، وفحص المواقف التي يعرضونها بأساليب جديدة، فضلا عن سعيهم للبحث عن توجهات مختلفة لحل المشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، من خلال قيامهم بإيجاد مبررات قوية تحفز المرؤوسين على إعادة النظر في طريقة تفكيرهم اتجاه تلك المشكلات، من خلال تطوير قيمهم الشخصية، ومساعدتهم في حلها؛ عن طريق فتح أبواب الحوار مع المرؤوسين، وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم، بغية استثارة أفكارهم الإبداعية الكامنة.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أسفرت نتائج اختبار (T-Test) الواردة في الجدول رقم (21)، فضلا عن نتائج التحليل الإحصائي المدونة في الجدول السابق رقم (20)، عن مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية عند مستوى الدلالة (0,05)، والتي نصت على أنه: **يوجد مستوى مقبول لأداء المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة الإداريين**، حيث كانت تقديرات جميع أفراد العينة كوحدة واحدة حول مستوى أداء المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة مقبولة جدا، وبدرجة استجابة مرتفعة، بلغت 80,18 %، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4,092)، وانحراف معياري قدره (0,309).

وقد جاءت نتائج هذه الفرضية متفقة مع ما توصلت إليه دراسة دراسة (سعيدة تلخوخ، 2014)، والتي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB Royal) كان عالٍ، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (صباح بنوناس، 2015)، حيث أسفرت النتائج عن تميز مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للمياه

بسكرة (ADE) بالارتفاع، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبد الواحد بن سعود سعيد الزهراني، 2017)، والتي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء بدرجة كبيرة.

أما دراسة (حسن يونس غرايبة، 2009)، فقد أظهرت أن مستوى أداء المشرفين التربويين في الأردن كان متوسطاً، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طناش، 2017)، فقد كشفت أن درجة تقدير واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، كانت بدرجة متوسطة، أما نتائج دراسة (خالد علي، 2017)، فقد أظهرت أن مستوى أداء العاملين كان جيداً في المكتب الشريف للفوسفات (المغرب)، غير أنه كان متوسطاً في كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر) وشركة فوسفات قفصة (تونس).

في حين اختلفت نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة (حمود عايد جمعان العززي، 2005)، التي أكدت انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية كما أسفرت نتائج دراسة (نبيل أمين خليف، 2007)؛ أن أداء معلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة لمهامهم الوظيفية كان منخفضاً من وجهة نظر مديريهم.

أما فيما يتعلق بالدلالة اللفظية لعبارات محور الأداء الوظيفي وفق تصورات القادة الإداريين؛ والتي تراوحت متوسطات استجاباتهم حولها بين (3,909 - 4,218)، أين وقع مجال تقديراتهم جميعاً كوحدة واحدة ضمن مجال الموافقة، وهذا مؤشر إيجابي قوي دال على مدى تمتع المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة بمستويات أداء عالية، وهذا راجع حسب تقديرات القادة الإداريين إلى مدى التزام المرؤوسين بأوقات العمل الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة، ويذلهم قصارى جهدهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وبأقل تكلفة ممكنة، مع التزامهم باحترام وتنفيذ التعليمات والأنظمة، وسعيهم الدؤوب لتطوير أساليب العمل وتبسيط إجراءاته، وحرصهم على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم الوظيفي بغية تحسين أدائهم، خاصة وأنهم يملكون الرغبة والحماس لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل إتقان، مع تجنب الأخطاء قدر الإمكان، فضلاً عن رغبتهم في التقدم الوظيفي؛ لاسيما وأنهم يمتلكون المعرفة الكافية عن طبيعة مهامهم وكيفية أداءها، كما أنهم يتميزون بحسن التصرف وقبول رأي الآخرين بكل موضوعية، ناهيك عن العلاقات الحسنة التي تجمعهم مع قادتهم، كل هذه الأمور ساهمت في إنجاز المهام الموكلة إليهم بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بكفاءة وفعالية، كما تجدر الإشارة، إلى أن معظم المرؤوسين يجذبون العمل بروح الفريق، مع استعداد أغلبهم للعمل

ساعات اضافية خارج أوقات الدوام الرسمي، فضلا عن تحملهم مسؤولية نتائج أعمالهم بالمؤسسة محل الدراسة مما كانت الظروف، وتعزو الباحثة هذه الممارسات الايجابية من قبل المرؤوسين إلى وجود قيادة قادرة على توفير المناخ التنظيمي المحفز والملهم لأداء وانجاز المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل مبادئ سلوكيات القيادة التحويلية التي تعمل على تعزيز الحافز والروح المعنوية لدى المرؤوسين من خلال خلق رؤية لتوجيه اهتمامهم وإثارة أفكارهم نحو التغيير، مما يسمح للقيادة بمواءمة المرؤوسين مع المهام التي تعزز أداءهم من أجل إلهامهم لتولي مسؤولية أكبر مستقبلا.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مدى صحة هذه الفرضية، وفرضياتها الفرعية الأربعة المنبثقة عنها عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث كشفت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المكونة لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم)، عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة احصائية بين جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)،

وقد اتفقت هذه النتيجة من حيث طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مع نتائج دراسة (حسن يونس غراية، 2009)، والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)؛ بين درجة ممارسة المشرفين التربويين بالأردن لسلوك القيادة التحويلية؛ وبين أداء المشرفين التربويين لها، كما اتفقت نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (صباح أحمد سليم ترعاني، 2010)، والتي أسفرت هي الأخرى عن وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج دراسات كل من (صباح بنوناس، 2015)، (مفتاح عمرون، زيد زاوي، 2018)، (Hira Khan & al, 2020) متفقة مع نتائج هذه الفرضية من حيث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغيرين.

في حين اختلفت نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (حمود عايد جمعان العنزي، 2005)، التي اسفرت عن عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين عند مستوى الدلالة (0.05)

من زاوية أخرى، فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة، تباين في حجم العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تراوحت هذه العلاقة بين المتوسطة في كل من بُعدي التأثير المثالي والتحفيز الفكري، إلى القوية في كل من بُعدي الاعتبار الفردي والدافع الملهم، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة له بين علاقة سلوك الدافع الملهم بالأداء الوظيفي قدرت بـ (0,701)، تلتها مباشرة علاقة سلوك الاعتبار الفردي بالأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0,681)،

وبما أنّ النتائج تبين توافر سلوك الدافع الملهم بدرجة مرتفعة، لأنه تحصل على الترتيب الأول من حيث العلاقة، لذا فعلى القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية المحافظة على سمات هذا السلوك، وتعزيزه أكثر في الممارسة القيادية لضمان تحقيق مستوى أداء أفضل.

وقد تعزى الباحثة وجود علاقة طردية قوية بين بُعدي الدافع الملهم والاعتبار الفردي والأداء الوظيفي؛ إلى مدى زيادة إدراك القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، لأهمية الاستثمار في المورد البشري، ليس من الناحية المادية فحسب، بل من ناحية تكريس العلاقات الانسانية والاجتماعية في بيئة العمل، من خلال الاهتمام باحتياجات العاملين الخاصة، وتحفيزهم على طرح الأفكار، وتعزيز مهاراتهم ونقاط القوة لديهم، ومعرفة نقاط ضعفهم والاستماع إلى انشغالاتهم بصدق ورحب، مما يعزز ولاء ورضا والتزام العاملين بتحقيق رؤية قاداتهم ورسالة المؤسسة التي يعملون بها للوصول إلى الهدف المنشود.

أما علاقة سلوك التحفيز الفكري بالأداء الوظيفي، فقد جاءت في الترتيب الثالث، حيث بلغ معامل الارتباط (0,519)، في حين كان الترتيب الأخير لعلاقة سلوك التأثير المثالي بالأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0,411)،

وعلى الرغم أن النتائج تبين أنّ سلوك التأثير المثالي تحصل على الترتيب الرابع والأخير من حيث العلاقة، إلا أنها تؤكد أنّ سمات هذا السلوك لدى القادة الإداريين لها علاقة وطيدة إيجابية بمستوى أداء المرؤوسين، مما يفرض عليهم الحرص على توافرها وتطويرها باستمرار قصد تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد تعزى الباحثة وجود علاقة طردية متوسطة بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي إلى عدم تعزيز ممارسة القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة لهذا السلوك إلا بنسبة مقبولة نسبياً، كونهم لا يرون

أنّ تصرفهم كمنادح أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ذا أهمية، لأنهم يعتقدون أنّ هناك نضج ووعي لدى المرؤوسين باعتبارهم موارد بشرية هامة بالمؤسسة، وهم على دراية بالدور الذي يجب القيام به على أحسن وجه لتحقيق أهداف جميع مصالح التنظيم، ولذلك فهم ليسوا بحاجة إلى إتباع أنماط من السلوكيات يظهرها القادة، حتى وإن كان لهذه السلوكيات دورا هاما في تحقيق مستويات أعلى في الأداء.

أما معامل الارتباط بين متغير سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فقد بلغ (0,698) عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. ويعزى ذلك لمدى زيادة وعي وإدراك القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة للدور الهام الذي تلعبه تلك السلوكيات في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وبمعنى أدق، أنّ تحسين أداء العاملين يتطلب ممارسة واكتساب مستوى عالٍ من سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة، وهذا ما كشفت عنه نتائج هذه الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

### المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي نصت على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، مدى صحة هذه الفرضية، وفرضياتها الفرعية الأربعة المنبثقة عنها عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) كوحدة واحدة على تحسين الأداء الوظيفي، وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث دل معامل التحديد ( $R^2$ ) على أنّ النموذج يفسر ما نسبته (0,487) من مجمل التغير في مستوى أداء المرؤوسين، وهذا يعني أنّ (48,70%) من الأداء الوظيفي يعزى إلى النمط القيادي التحويلي بالمؤسسة محل الدراسة، وبمعنى أدق، أنّ القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) كوحدة واحدة، تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بنسبة 48,70%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 51.30 %، فكانت نتيجة متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة الزاهنة.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية من حيث أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، مع دراسة (Anwar Prabu Mangkunegara , Miftahuddi , 2016)، والتي أظهرت نتائج دراسته أنّ القيادة التحويلية تؤثر على الأداء إيجابياً وبشكل ملحوظ، كما جاءت نتائج الدراسة الراهنة متفقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Eli Hasmin, Stiem Bongaya Makassar ,2017)، والتي كشفت أنّ القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر على أدائهم من خلال الرضا الوظيفي للعاملين. كما أثبتت دراسة (مفتاح عمرون، زيد زاوي، 2018)، وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بالرابعة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Rusmawati, P.H, Fibria Indriati, 2020)، حيث كشفت أنّ القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وهام على أداء الموظفين في شركة السكك الحديدية الإندونيسية، وأنّ تأثير القيادة التحويلية على أداء هؤلاء الموظفين يكون أقوى من خلال المشاركة في العمل.

في حين اختلفت نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات، 2018)، والتي أظهرت عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر بولاية الأغواط، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة في أحد أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين، مع نتائج دراسة (Elisa Alén, Bidisha Banerjee, Bhumika Gupta,2017)، والتي أظهرت أنّ الدافع الجوهرى للقيادة التحويلية لا يؤثر على الأداء الإبداعي.

من جهة أخرى، فقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (على حدّا) على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أنّ سلوك الدافع الملهم كان أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي بنسبة تجاوزت 49%، في حين كان سلوك التأثير المثالي أقل هذه الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي بنسبة 16,10% وجاءت نتائج أثر كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ التحفيز الفكري والدافع الملهم) على تحسين الأداء الوظيفي، مع مراعاة ترتيبها حسب قوة وحجم الأثر المعنوي، على النحو التالي:

**أولاً - بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة،** فقد أثبتت النتائج السابقة وجود أثر معنوي إيجابي لسلوك الدافع الملهم على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث دل معامل التحديد ( $R^2$ ) على أنّ النموذج يفسر ما نسبته (0,491) من مجمل التغير في مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين، وهذا يعني أنّ (49,10%) من أداء العاملين، يعزى إلى سلوك الدافع الملهم الذي يتمتع به

القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وتمثل هذا الأثر؛ في مدى تأثير العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بحماس القادة الإداريين عما يجب إنجازه، وأسلوبهم المميز في الاقتناع لتحقيق رسالة المؤسسة، فضلا عن تفاؤل قادتهم بمستقبل المؤسسة، وثقتهم الكبيرة في تحقيق الأهداف المنشودة، وفق رؤيتهم المستقبلية التي تهدف لتحقيق التميز في الأداء مما يدفعهم لإنجازات تفوق المستويات المتوقعة منهم.

**ثانيا - بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية،** فقد أثبتت النتائج السابقة وجود أثر معنوي إيجابي لسلوك الاعتبار الفردي على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث دل معامل التحديد ( $R^2$ ) على أن النموذج يفسر ما نسبته (0,464) من مجمل التغير في مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين، وهذا يعني أن (46,40%) من أداء العاملين، يعزى إلى سلوك الاعتبار الفردي الذي يتمتع به القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وتمثل هذا الأثر في زيادة شعور العاملين بمدى اهتمام القادة بهم، بفضل معاملتهم الحسنة لهم، باعتبارهم فريق عمل متكامل، فضلا عن تخصيص وقت لهم لتدريبهم وتعليمهم كل ما هو جديد في مجال تطوير العمل، مع الحرص على الاهتمام بكل فرد عامل كل حسب طبيعته واحتياجاته الخاصة، ناهيك عن مساعدتهم في تطوير نقاط القوة لديهم، لتحقيق مستويات أداء أفضل.

**ثالثا - بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة،** فقد أثبتت النتائج السابقة وجود أثر معنوي إيجابي لسلوك التحفيز الفكري على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث دل معامل التحديد ( $R^2$ ) على أن النموذج يفسر ما نسبته (0,269) من مجمل التغير في مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين، وهذا يعني أن (26,90%) من أداء العاملين، يعزى إلى سلوك التحفيز الفكري، وتمثل هذا الأثر في شعور العاملين بمدى حرص قادتهم على مراجعة وإعادة فحص الافتراضات والمقترحات الناقدة لتحديد ما هو الأنسب لتطوير العمل وتحقيق أهدافهم، فضلا عن سعيهم الدؤوب في البحث عن أساليب وتصورات جديدة لحل المشاكل المطروحة، كما يعزى هذا الأثر أيضا إلى ولاء المرؤوسين لقادتهم الذين يسعون لتشجيعهم على النظر للأمور والمشكلات من زوايا مختلفة لاستئثار أفكارهم نحو الابداع والتجديد والتطوير المستمر ودعمهم للنماذج والأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل، وتشجيعهم على تبنيها وتنفيذها.

**رابعا - بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة،** فقد أثبتت النتائج السابقة، وجود أثر معنوي إيجابي لسلوك التأثير المثالي على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث دل معامل التحديد ( $R^2$ ) على أن النموذج يفسر ما نسبته (0.161) من مجمل التغير في مستوى الأداء الوظيفي لدى

المؤوسين، وهذا يعني أنّ (16,10%) من أداء العاملين، يعزى إلى سلوك التأثير المثالي، وتمثل هذا الأثر في مدى شعور العاملين بثقة واحترام كبيرين لقادتهم لما يتمتعون به من أخلاق عالية سواء في تعاملهم مع المؤوسين أو مع المواقف المستعصية بالعمل، واعتبار القادة نموذجاً يقتدى به في خلق الشعور الجماعي برسالة المؤسسة نظراً لحرصهم على عدم تخطي مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة محل الدراسة .

### مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة

### المطلب الخامس:

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة، والتي نصت على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)، عن عدم تحقق هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية المنبثقة عنها، أي أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي) تبعا للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0.05).

وُرجع الباحثة وجود هذا التجانس في إجابات وتصورات القادة الإداريين من الجنسين (ذكور وإناث) رغم اختلاف فئاتهم العمرية، واختلاف مستوياتهم التعليمية، وتفاوت سنوات خدمتهم بالمؤسسة المينائية، إلى مدى وعي وإدراك القادة الإداريين بمدى أهمية سلوكيات القيادة التحويلية في الممارسة القيادية وأنهم على دراية بتطبيقات هذا النمط القيادي على أرض الواقع.

**أولا - بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى :** والتي نصت على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول سلوكيات القيادة التحويلية تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)

1- **بالنسبة لمتغير الجنس:** توضح نتائج اختبار (T- Test) مدى تطابق وتجانس وجهات نظر أفراد العينة حول سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة رغم اختلاف الجنس (ذكور وإناث)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة؛ إلى أنّ البيئة أو الواقع المعاش بالمؤسسة محل الدراسة؛ هو نفس الواقع لكلا الجنسين، كونهم يخضعون لنفس ظروف العمل، بغض النظر عن صغر حجم عينة الدراسة المتعلقة بالإناث ( 37,3

(%)، مقارنة بعينة الذكور (62,7% من المجموع الكلي)، لذا فإنه الطبيعي أن تكون استجاباتهم حول سلوكيات القيادة التحويلية متجانسة الأمر الذي أثبت أن خاصية اختلاف الجنس في بيئة العمل لم تحدث فرقا معنويا في هذه التوجهات عند مستوى الدلالة (0,05).

وانفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، 2015)، (صباح أحمد سليم ترعاني، 2010)، (صورية بوطرفة، 2016)، (فاطمة سعد علي وآخرون، 2020) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوكيات القادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (زكرياء لطرش، 2019)، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العمال نحو أبعاد سلوكيات القادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وهذا لصالح الإناث.

**2- بالنسبة لمتغير العمر:** توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي مدى تطابق وتجانس تصورات أفراد العينة حول سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة رغم اختلاف فئاتهم العمرية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة؛ إلى طبيعة بيئة العمل المحفزة للقادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة؛ بغض النظر عن أعمارهم (التي تقل عن 55 سنة بنسبة إجمالية قدرها 87.20%)، والتي انعكست إيجابا في زيادة إدراكهم بأهمية توافر سلوكيات القيادة التحويلية لديهم، ودورها الفعال في إدارة الأعمال الناجحة بالمؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي أثبت أن خاصية اختلاف الأعمار لم تحدث فرقا معنويا في استجابات القادة الإداريين عند مستوى الدلالة (0,05).

وانفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، 2015)، (صباح أحمد سليم ترعاني، 2010)، (صورية بوطرفة، 2016)، (فاطمة سعد علي وآخرون، 2020) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوكيات القادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (عائشة بن سعد عبد القادر قرش، 2018)، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة

بمديريات الكهرباء و الغاز لولايات (الجلفة، الأغواط، غرداية) حول سلوكيات القادة التحويلية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

**3- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي؛** توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي مدى تجانس استجابات أفراد العينة حول سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة؛ إلى مدى تمتع أغلب القادة الإداريين بمستوى أكاديمي عالي، حيث أنّ 82,70 % منهم هم من خريجي الجامعة، الأمر يفسر مدى تقارب توجهاتهم الفكرية والمعرفية وزيادة وعيهم وإدراكهم حول أهمية ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، الأمر الذي أثبت أنّ خاصية اختلاف المستوى التعليمي لدى القادة لم تحدث فرقا معنويا في استجاباتهم عند مستوى الدلالة (0,05).

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (زكرياء لطرش، 2019)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العمال نحو أبعاد سلوكيات القادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (صورية بوطرفة، 2016).**

**4- بالنسبة لمتغير الأقدمية (سنوات الخدمة)؛** توضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي مدى التوافق في تقديرات القادة الإداريين حول سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، رغم تفاوت سنوات خدمتهم بالمؤسسة المينائية، والتي أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم ( ) أنّ 44.55 % من القادة نقل سنوات خدمتهم عن 10 سنوات، بينما 40% منهم تتراوح سنوات خدمتهم بين (10 و14 سنة)، في حين قضى 15,45 % من القادة الإداريين 15 سنة خدمة فأكثر بالمؤسسة محل الدراسة، وتعزو الباحثة هذا التجانس لما للمناخ التنظيمي لبيئة العمل من أثر على تقديرات أفراد العينة النتيجة؛ الأمر الذي أثبت أنّ خاصية التباين في سنوات الخدمة (الأقدمية في بيئة العمل) سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة لم تحدث أي فرق معنوي في استجابات القادة عند مستوى الدلالة (0,05).

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، 2015)، (فاطمة سعد علي وآخرون، 2020)، (صباح أحمد سليم ترعاني، 2010)،

(فهد ضاري الشمري، 2020)، حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوكيات القادة التحويلية تتعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (حياة طهوارى، 2017)، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول ممارسة القيادات الأكاديمية لسلوكيات القادة التحويلية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

**ثانيا- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:** والتي نصت على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

فقد أثبتت نتائج كل من اختبار (T- Test) واختبار تحليل التباين الأحادي عدم تسجيل أية فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة المينائية سكيكدة تبعا للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية). وتعزو الباحثة وجود هذا التطابق في تصورات أفراد العينة من الجنسين (ذكور وإناث)، رغم اختلاف فئاتهم العمرية، واختلاف مستوياتهم التعليمية، وتفاوت سنوات خدمتهم بالمؤسسة المينائية، إلى كون الفئة المستجوبة تتكون كلها من فئة الإطارات الساميين (القادة الإداريين) التي تتمتع بمستوى تعليمي جيد ومهارات قيادية عالية، نتيجة تراكم المعارف المكتسبة خلال سنوات خدمتهم بالمؤسسة المينائية، مما يجعلها على قدر كافي من الإدراك بأهمية تسيير شؤون العاملين (المرؤوسين) بها، والتي من ضمنها السعي إلى تحسين مستوى أداء العاملين بها، فضلا عن كونها تمثل السلطة العليا بالمؤسسة المينائية، ناهيك عن إشرافها الدوري على تقييم أداء مرؤوسها بالعمل، والتي على أساسها تمنح منحة المردودية، ضف إلى ذلك أن أغلب مؤشرات الاستبانة الخاصة بمحور المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تتوافق مع معايير تقييم أداء العاملين الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، ما يجعل الإجابات أكثر موضوعية ودقة لأنها تحوي على مؤشرات تقيس واقع معروف بالنسبة لديها، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات القادة الإداريين حول مستوى أداء مرؤوسهم تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0,05).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (شيء صلاح حسين العبيدي، 2013)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم تبعا للجنس (ذكور، إناث)، ودراسة (عبد الواحد بن سعود سعيد الزهراني،

(2017)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى لمتغير العمر، وعدد سنوات العمل

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (شياء صلاح حسين العبيدي، 2013)، والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية

### خلاصة الفصل الثالث

بعد الوقوف على ماهية المؤسسة المينائية بسكيكدة؛ من حيث النشأة والتطور، الأهداف، ومعرفة طبيعة نشاطها ومهامها الاستراتيجية، وأهم مديرياتها حسب توزيعها في الهيكل التنظيمي، قامت الباحثة بتحديد الفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة ممثلة في جميع القادة الإداريين الدائمين بالمؤسسة المينائية، وذلك بغية استقصاء استجاباتهم حول متغيرات الدراسة الراهنة ممثلة في سلوكيات القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع)، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، وأيضا تحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات القادة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الديموغرافية.

وبعد تحديد منهج الدراسة ونموذجها المعتمد، فضلا عن وصف مجتمع وخصائص العينة المدروسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها للوقوف على مدى صحة فرضيات الدراسة المقترحة بالاستعانة ببرنامج SPSS V(20)، فقد توصلت الباحثة إلى:

- بالنسبة للفرضية الأولى، أثبتت نتائج اختبار (T-Test) تحققها عند مستوى الدلالة (0.05)، أي

**تتوافر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.**

- بالنسبة للفرضية الثانية، أثبتت نتائج اختبار (T-Test) تحققها عند مستوى الدلالة (0.05)، أي:

**يوجد مستوى مقبول بل ومرتفع لأداء المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور القادة**

**الإداريين.**

- بالنسبة للفرضية الثالثة، أثبتت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون، تحققها عند مستوى الدلالة

(0.05)، حيث تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد

**سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.**

- بالنسبة للفرضية الرابعة، أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، تحققها عند مستوى

الدلالة (0.05)، حيث تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات

**القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.**

- بالنسبة للفرضية الخامسة، أثبتت نتائج كل من اختبار (T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي

عدم تحقق هذه الفرضية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية في إجابات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية، والأداء

الوظيفي) تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).



# والنخاسة



## الخاتمة

في ظل تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت حاجة المؤسسات إلى تبني سلوكيات القيادة التحويلية أمراً حتمياً، باعتبارها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات، وهذا ما دفع بصناع القرار بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام أكثر بالموارد البشري باعتباره مصدر التميز والإلهام، لاسيما إذا ما أتيحت له حرية المبادرة والإبداع، فضلا عن تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال إشكالية الدراسة؛ والتي تمحورت حول معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، والوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة، وبين مستوى الأداء الوظيفي، وكذا معرفة السبل الكفيلة بتنمية تطوير أداء العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة بما يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي كهدف استراتيجي يضمن بقاءها وتميزها في الحقل الاقتصادي، وقد تم تقصي هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، واعتماد المنهج الوصفي والأدوات الإحصائية المذكورة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها، إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي عرض لأبرز هذه النتائج على النحو التالي :

1. يتمتع قادة المؤسسة محل الدراسة بسلوكيات القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، وهذا بناءً على إجابات أفراد العينة حيث كانت جميعها بدرجة مرتفعة ضمن مجال الموافقة، دلالةً على مدى توافر هذه السلوكيات لدى القادة الإداريين، لاسيما سلوك الاعتبار الفردي حيث كانت درجة موافقة أفراد العينة عليه مرتفعة جدا.
2. تتميز المؤسسة المينائية لسكيكدة بمستوى مقبول جدا من الأداء الوظيفي، حيث أكد القادة الإداريين مدى تمتع مرؤوسيهم بمستوى أداء مرتفع، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا، والذي يمكن أن ينعكس بصفة مباشرة على أداء المؤسسة ككل.

3. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).
4. أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة: (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) على تحسين الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 48,70% التباين من الحاصل في أداء العاملين.
5. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة الإداريين حول متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي) تبعا لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0.05).

### ثالثاً: اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

1. ضرورة دعم وتطوير الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع بالمؤسسة المينائية، وتكريس تطبيقات نمط القيادة التحويلية بين جميع القادة الإداريين والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال:
  - ضرورة تعزيز برامج التدريب وورش العمل، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتنمية قدرات القادة الإداريين، وصقل مهاراتهم، لتمكينهم من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بجدارة أكثر.
  - ضرورة تكريس مبدأ تفويض السلطات أكثر، لتمكين القادة الإداريين من تشجيع وتحفيز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لأداء المهام، مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل.
2. ضرورة وضع القواعد والنظم الفعالة التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والترقي، واتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس.

3. إظهار مستويات عالية من الاهتمام بالأفراد العاملين من قبل القادة في المؤسسة، حيث أنّ ممارسة سلوك **الاعتبار الفردي** بدرجة مرتفعة جدا كان له تأثير كبير في اتجاهات العاملين المرؤوسين نحو تحقيق مستوى أداء جيد، كما أظهرت نتائج الدراسة، ضرورة زيادة اهتمام القادة الإداريين بسلوكيات **التأثير المثالي والتحفيز الفكري**، مما سيعزز أكثر في انتاجية المرؤوسين في العمل بكفاءة، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى في الأداء.

#### رابعا: آفاق الدراسة

- انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المقترحة، يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:
1. إجراء دراسات مماثلة، وفي مؤسسات اقتصادية أخرى عمومية كانت أم خاصة، من أجل تعزيز نتائج الدراسة الراهنة.
  2. إجراء دراسات حول علاقة الأنماط القيادية الأخرى، كالقيادة الاستراتيجية، الكارزمية، والإلهامية وغيرها، وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، لمعرفة أي أكثر أنواع القيادة الإدارية تأثيرا على مستوى أداء العاملين.
  3. إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في القطاع العام والقطاع الخاص بالمؤسسات الاقتصادية.



# السراج

A central decorative flourish consisting of symmetrical scrollwork and floral elements, framing the title.

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1 - الكتب

- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، الأردن، المجلد 12، الطبعة الأولى، 2000.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، بيروت-لبنان، 1998.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية-مصر، 2005 .
- بيتر ج نورث هاوس ، القيادة الادارية – النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2006.
- بيتر ج نورث هاوس، القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الإصدار السادس، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2018
- جميلة ناجي أحمد عطافي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، ألمانيا، 2020
- جون جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزوق، معهد الإدارة العامة، د.ط، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1988
- حسن هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 1996.
- حمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2013 .
- خالد عبد الرحمان الهيتمي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة- مصر، 2001.
- رضوان محمود عبد الفتاح، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- رنيسيس ليكرت، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة إبراهيم علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة - مصر، 1966.

- سهيلة محمد عباس، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 1999.
- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2017.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، مصر - القاهرة، 1985.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2003
- فايز عبدالرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2010.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2013 .
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل، الكعيبان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2015.
- محمود سليمان حنفي، مقدمة في المفاهيم السلوكية، دار الجامعات المصرية، د.ط، مصر - الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012.
- مصطفى مصطفى كامل؛ نقيسه محمد باشري؛ دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، د.ط، القاهرة- مصر، 2018.
- منصور محمد إساعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2012.
- نعيم بن عطا الله؛ شائع بن خالد القحطاني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2018.
- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، د.ط، القاهرة - مصر، 1999.

## 2 - الرسائل والأطروحات الجامعية

- أماني عبد العاطي عمر الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

- حسن يونس غرايبة، درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية، الأردن، 2009 .
- حمد بن قبلان آل فطيج، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- حياة طهوارى، دور القيادة التحويلية في تفعيل منبرج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي- دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية / الجزائر، 2017 .
- رهام جميل أبو رومي، القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني دراسة ميدانية لمحافظة، الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2000.
- زكرياء لطرش، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتأثير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري / الجزائر، 2018 – 2019.
- سعيدة ضيف ، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر، 2018 – 2019.
- صباح أحمد سليم ترعاني، علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية، الأردن، 2010.
- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة / الجزائر، 2016.

- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة / الجزائر، 2018.
- عائشة بن سعد عبد القادر قرش، البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة- دراسة حالة مديريات الكهرباء و الغاز لولايات (الجلفة، الأغواط، غرداية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط / الجزائر، 2017 - 2018
- عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.
- نبيل أمين خليف، نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات - دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

### 3 - المجلات والدوريات

- إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، العدد 10، جوان 2013.
- أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين- دراسة حالة مصنع عموري للأجر بالأغواط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2018.
- أحمد حسن متولي؛ حسام سعيد شحاته، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 17، العدد 1، 2019.

- أحمد حسين حسن الجرجري؛ نور علي عبود العبيدي، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص) ج 1 ، 2020.
- أحمد علي صالح؛ محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
- أحمد كريم الهبارنة، أيوب أحمد الصوالحه، مروان محمد أبو عرابي، القيادة التحويلية و أثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل - دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2020.
- بوخلوة باديس؛ قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بقرت / ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015 .
- التجاني دوح؛ حسين شنيني، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعات المحلية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي / الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر، 2019.
- حسام سعد سليم، آليات تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية- دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 16، العدد 2، 2017.
- خلف ناصر لطيف؛ نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز- دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- خلف ناصر لطيف؛ نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز- دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، 2018.
- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
- رضا مصيلحي، أحمد إسماعيل، تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 04، ديسمبر 2020.

- سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طنّاش، واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية. المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثاني، العدد الأول، 2017.
- شياء صلاح حسين العبيدي، تقويم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم، مجلة الأستاذ المجلد 01، العدد 206، 2013.
- صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة (ADE)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 9، العدد 18، 2015.
- عبد الملّيك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة / الجزائر، العدد 01، نوفمبر 2001 .
- عبد الواحد بن سعود سعيد الزهراني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017 .
- علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنائير، العدد 05
- علاء عبد الحافظ الزغبيات القرّاه، أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 02، العدد 06، 2018.
- علي ضبيان الرشيدى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 3، الرياض، 2018.
- فاطمة سعد علي، نجاة عبد القادر عبد الله، صالح عبد السلام حمد العالم، السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، المجلة الليبية العالمية، العدد 49، أكتوبر 2020.
- فهد ضاري الشمري، تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 02، فبراير 2020.
- ماجد محمد صالح؛ أحمد سليمان محمد الجرجري؛ كاظم فرج عارف، سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السلمانية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 02، العدد 01، 2018.
- محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية و مقارنة، مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد 01، 1999.

- محمد محمود الحيلة، يعقوب عادل ناصر الدين،،سناء علي شقوارة، درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 02 ، العدد 02، 2013.
- محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد و القانون، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس / الجزائر ، العدد الرابع ، جوان 2019.
- محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد و القانون، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس / الجزائر ، العدد 04، جوان 2019.
- محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد و القانون، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس / الجزائر ، العدد 04 ، جوان 2019، ص 113
- معراج هوارى، دور رأسمال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء مؤسسة أنايب لولاية غرداية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 4، 2014.
- موسى سلامة اللوزي؛ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي بمنطقة الباحة والمحافظات التابعة لها، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 39 ، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2012
- نائلة العوامة، إنتاجية الموظف العام في الأردن- وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 38، العدد 03، 1993.
- نضال صالح إبراهيم الحوامدة؛ فهدى خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء و الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 02 ، أبريل/ نيسان 2002.
- نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- A. Rui Gomes, **Transformational Leadership: Theory, Research, and Application to Sports** , Nova Science Publishers, New York, 2014.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Miftahuddin, **The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance**, Universal Journal of Management, 2016.

- Abdel Moneim Elsaid, Basant N.S. Mostafa, **The Clute Institute Transformational Leadership In Hierarchical Context: A Study Of Gender Differences In The Mobile Communication Sector In Egypt**, The Journal of Applied Business Research Vol 32, N° : 1, 2016 .
- Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki, **Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance**, European Research on Management and Business Economics, Vol 25, Issue 03, 2019.
- Annette Towler, **The qualities of transformational leaders and what distinguishes them from transactional leaders** ,2019.
- António Sacavém, Luis F. Martinez, João Vieira Da Cunha, Ana Maria Abreu, Stefanie K. Johnson , **Charismatic Leadership: A Study On Delivery Styles, Mood, And Performance** , **Journal Of Leadership Studies**, Volume 11, Number 3, December 2017.
- Barbara Feldmann, **Behavioral Profile of An Effective German Leader of A Global Health Company: An Exploratory Video -Observation Study**, Business Administration – International Management, Faculty Management and Governance, University of Twente, 2012.
- Bass, B. M. (1985), **Leadership And Performance Beyond Expectations**, New York: Free Press.
- Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military educational impact**, Library of congress cataloging in publication data, USA, 1997
- Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York, Free Press, 1985.
- Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, 2<sup>nd</sup> ed, New Jersey USA, 2006.
- Bilal Afsar Yuosre F, Badir Bilal Bin Saeed , **Transformational leadership and innovative work behavior**, jornal of Industrial Management & Data Systems Vol. 114, N°: 8, 2014.
- Birasnav M, Rangnekar S , Dalpati A , **Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits - An empirical study** Procedia Social and Behavioral Sciences , Vol 5, 2010.

- Boerner, Elisabeth Du` tschke, Simon Wied, **Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressors and strain**, Human Resource Development International, vol 11, N (5), November 2008.
- Choirul Anam , Armanu Thoyib , Achmad Helmy Djawahir, **Roles And Functions Of Transformational Leadership In Improving The Paskibra High School Organization Performance**, Journal of Applied Management (Jam), Volume 16, Number 2, June 2018 .
- Choirul Anam ; Armanu Thoyib ; **Achmad Helmy Djawahir Roles And Functions of Transformational Leadership In Improving The Paskibra High School Organization Performance**, Journal Of Applied Management (Jam), Volume 16, Number 2, June 2018 .
- Chris Crawford ; C. Sue Strohkirch , **Transformational Leader as Person-Centered Communicator- Empirical Findings and Observations for Leadership Educators** , Journal of Leadership Education ; Vol 3, Issue , July 2004.
- Davis, K. & Newstrom, J.W, **Human Behavior at work** , .Mcgraw - Hill , New york.
- Eli Hasmin, STIEM Bongaya Makassar, **Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance**, 2017. <https://osf.io/9ednk/download?format=pdf>
- Hamana Kamel, **The Measurement of the Organisational Performance - Case study of the Economic Public Companies (EPC)**, International Business Management, Vol.01, N°04, 2007.
- Helen L. Eckmann ,**Great Man Theory: A Personal Account of Attraction**, Paper for the Iba Conference, National University, San Diego.
- Hira Khan , Maryam Rehmat , Tahira Hassan Butt , Saira Farooqi, and Javaria Asim, **Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafng- A mediation model**, Future Business Journal,
- J.C. Naylor & others , **A theory of Behavior in organizations** , Academic press , U.S.A , 1980 .
- James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership**, John Wiley and Sons, 2003.
- Jan Stewart, **Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood**, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue 54, June 26, 2006.

- Lehman. Ann, **Jmp For Basic Univariate And Multivariate Statistics: A Step-by-step Guide**, Cary, NC: SAS Press, .2005.
- Mcgregor , **Leadership & Motivation** , M.I.T press , new york , 1996.
- Motowidlo, S, Borman, W, & Schmidt, N, **A theory of individual differences in task and contextual performance**, Human Performance, 1997.
- Rachele Smith ,**Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory** , **This is to certify that the doctoral** , Walden University College of Management and Technology Advantages and Barriers ,2015 , Retrieved: 30/06/2019.
- Rusmawati, P.H. and Fibria Indriati, **Examine The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance**, International Journal of Management (IJM), Vol 11, N°: 8, August 2020.
- Venkat R. Krishnan ; Ekkirala S. Srinivas, **Transactional And Transformational Leadership: An Examination Of Bass's (1985) Conceptualization In The Indian Context**, Paper presented at Asia Academy of Management meeting Hong Kong, December 1998.
- <http://new.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/599-642.pdf>
- <https://academicinfluence.com/people/james-v-downton> .
- <https://digitalcommons.imsa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=coreSabine>
- <https://drive.google.com/file/d/1meaejp5T6YkpMjMNLZRtM2NQn3zHLCru/view?usp=sharing>
- <https://fbj.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s43093-020-00043-8.pdf>
- <https://www.ckju.net/en/dossier/qualities-transformational-leaders-and-what-distinguishes-them-transactional-leaders>
- <https://www.skikda-port.com/wp-content/uploads/2014/02/port-skikda-261213.pdf>



السلامة



(الملحق رقم 01): المهام والأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة المينائية بسكيكدة



المؤسسة المينائية لسكيكدة  
Entreprise Portuaire de Skikda

SMI certifié selon ISO 9001 V 2015; ISO 14001 V 2015; OHSAS 18001 V 2007

## PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

**Dénomination:** Entreprise Portuaire de Skikda, par abréviation E.P. Skikda

**Forme juridique:** Entreprise Publique Economique, Société par actions régie par les lois et règlements relatifs à l'autonomie des Entreprises

**Date de création:** Décret N° 82-284 du 14 Aout 1982 et modification des statuts en société par actions en date du 21 Mars 1989.

**Siège social:** Petite zone industrielle prés embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda– Algérie

**Capital social:** 9.000.000.000 DA détenu par un actionnaire unique, le Groupe Services Portuaires "SERPORT Spa"

SMI de l'entreprise certifié selon ISO 9001 V 2015 ; ISO 14001 V 2015 ; OHSAS 18001 V 2007

Entreprise certifiée selon le code ISPS

## ACTIVITÉS ET MISSIONS

L'Entreprise Portuaire de Skikda est chargée de :

- > La gestion de l'Exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- > L'exercice des opérations de remorquage, pilotage et lamanage
- > L'exercice des opérations d'aconage et de manutention
- > L'exercice des opérations de police et sécurité
- > L'exécution des travaux d'entretien d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire
- > L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.
- > Accueil des passagers.

## COMPÉTENCES TERRITORIALES

- > Port mixte de Skikda, Nouveau port de Skikda (Port pétrolier),



P/COMITE DE DIRECTION

IMAD D. TANFOUR  
Président Directeur Général

www.skikda-port.com



## الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University L'arbi Ben Mhidi - Oum El Bouaghi  
Faculty of Economic, Commerce and  
Management Sciences  
Management sciences Department



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبيان حول :

فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي  
المؤسسة المينائية بسكيكدة (EPS) نموذجا

تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف إلى قياس ومعرفة مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة / الجزائر؛ كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

أمل الاطلاع على محاور الاستبيان الثلاث بدقة؛ والإجابة على الخيارات المقترحة بوضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن توجهاتكم وآرائكم، نظرا لما تعكسه إجاباتكم من أهمية في إثراء نتائج الدراسة الزاهنة، وأحيطكم علما بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم.

إشراف  
أ.د جبار بوكثير

إعداد الباحثة  
حميدة زرقوط

### القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية)

يرجى وضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب. ( هذه المعلومات سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث).

1. الجنس		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2. العمر		
<input type="checkbox"/> أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/> من 35 إلى 44 سنة	
<input type="checkbox"/> من 45 إلى 54 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 55 سنة	
3. المستوى التعليمي		
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
4. الأقدمية (سنوات الخدمة)		
<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 09 سنوات	
<input type="checkbox"/> من 10 إلى 14 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	

### القسم الثاني: متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي)

#### المحور الأول: سلوكيات القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

يرجى اختيار مستوى واحد من مستويات الممارسة المقابلة لكل فقرة من فقرات الاستبيان المدرجة أدناه والمتعلقة بمحور القيادة التحويلية، من خلال وضع إشارة (x) أمام المستوى الذي تعتقد أنه يعكس ممارستك القيادية اتجاه مرؤوسيك في العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدكة

درجة الموافقة					فقرات سلوكيات القيادة التحويلية	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أتحدث مع المرؤوسين عن قيمي ومعتقداتي الشخصية.	التأثير المتالي
					أركز على أهمية وجود إحساس قوي لدى المرؤوسين بأهداف المؤسسة.	
					أحرص على غرس روح الاعتزاز في نفوس المرؤوسين العاملين معي.	
					أتخطى مصلحتي الشخصية من أجل مصلحة الجماعة.	
					أتصرف بأخلاق عالية مما يعزز احترام المرؤوسين لي.	
					أخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي أتخذها.	
					أظهر إحساسا بالقوة وثقة عالية بالنفس.	
					أعامل المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم أعضاء في مجموعة.	الاحترام الفردي
					أتعامل مع كل فرد من المرؤوسين حسب احتياجاته وقدراته وتطلعاته الشخصية.	
					أساعد المرؤوسين على تطوير ودعم نقاط القوة لديهم.	
					أقضي وقتا كافيا في توجيه وتدريب المرؤوسين.	
					أهتم بالآراء الناقدة، ومراجعتها لتحديد فيما إذا كانت مناسبة أم لا.	التحفيز الفكري
					أبحث عن تصورات مختلفة لحل المشكلات.	
					أقترح أساليباً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام.	
					أحث المرؤوسين على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	
					أتحدث بتفاؤل عن مستقبل المؤسسة	النافع الملم
					أتحدث بحماس عما يجب إنجازه.	
					أوضح رؤيتي المستقبلية للمؤسسة	
					أؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة	
					أعبر عن ثقتي بإمكانية تحقيق الأهداف المنشودة	

## المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع).

يرجى اختيار مستوى واحد من مستويات الممارسة المقابلة لكل فقرة من فقرات الاستبيان المدرجة أدناه والمتعلقة بمحور الأداء الوظيفي، من خلال وضع إشارة (x) أمام المستوى الذي تعتقد أنه يعكس مستوى الأداء الوظيفي لمروؤوسيك. بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرات محور الأداء الوظيفي
					يلتزم المرؤوسون بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة.
					ينفذ المرؤوسون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وبأقل التكاليف.
					يملك أغلب المرؤوسين الرغبة والحماس لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
					يلتزم المرؤوسون باحترام وتنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بأعمالهم.
					يملك المرؤوسون المعرفة الكافية عن طبيعة مهامهم وكيفية أداءها.
					ينجز المرؤوسون المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.
					يبيدي أغلب المرؤوسين استعدادهم للعمل لساعات إضافية خارج أوقات الدوام.
					يتحمل المرؤوسون مسؤولية نتائج أعمالهم الشخصية.
					يرغب معظم المرؤوسين في إنجاز المهام ضمن فريق عمل واحد.
					يتميز أداء أغلب المرؤوسون بالإتقان وقلة الأخطاء.
					يتميز أغلب المرؤوسين بالقدرة على تطوير أساليب العمل وتبسيط إجراءاته.
					يتابع المرؤوسون التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي لغرض تحسين أدائهم.
					يطمح أغلب المرؤوسين للتقدم الوظيفي.
					يتميز المرؤوسون بحسن التصرف وقبول الرأي الآخر بكل موضوعية.
					تجمعني علاقات حسنة مع المرؤوسين.

## الملحق رقم (03): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

## الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
حماة/سوريا	إحصاء وبرمجة	د. محمد الشحادة
غزة/ فلسطين	إدارة أعمال	د ابراهيم فرح أبو شمالة
القاهرة/ مصر	علوم إنسانية	د أسامة عبدالصمد شوشان
ورقلة / الجزائر	اقتصاد وتسيير المؤسسة	د. حسن بن الحبيب
عنابة/ الجزائر	علوم التسيير	د. أسماء وناس
البويرة/ الجزائر	إدارة أعمال المنظمات	د. وسيلة سعود
جامعة الجزائر 03	تجارة دولية وتسويق دولي	د. أحلام بن عمارة
بومرداس/ الجزائر	علوم التسيير	د. ليلي مطالي

## الملحق رقم (04): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7
/SCALE('التأثير المثالي') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

#### Scale: التأثير المثالي

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x8 x9 x10 x11
/SCALE('الاعتبار الفردي') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

#### Scale: الاعتبار الفردي

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x12 x13 x14 x15
/SCALE('التحفيز الفكري') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

### Scale: التحفيز الفكري

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x12 x13 x14 x15
/SCALE('التحفيز الفكري') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x16 x17 x18 x19 x20
/SCALE('الدافع الملهم') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

### Scale: الدافع الملهم

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20
/SCALE('القيادة التحويلية') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability****Scale:** القيادة التحويلية**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	20

**Reliability****Scale:** الأداء الوظيفي**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	15

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20
Y14 Y15
/SCALE('الاستبيان ككل') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability****Scale:** الاستبيان ككل**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	35

(الملحق رقم (05): نتائج اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test))

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	التحفيز الفكري	الدافع الملهم
N		110	110	110	110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,0896	4,2023	3,9818	4,1145
	Std. Deviation	,26873	,31495	,31168	,33231
Most Extreme Differences	Absolute	,158	,176	,195	,183
	Positive	,158	,176	,195	,171
	Negative	-,142	-,169	-,178	-,183
Kolmogorov-Smirnov Z		1,656	1,847	2,044	1,923
Asymp. Sig. (2-tailed)		,083	,217	,069	,128

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي
N		110	110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,1000	4,0921
	Std. Deviation	,25753	,30944
Most Extreme Differences	Absolute	,095	,215
	Positive	,076	,215
	Negative	-,095	-,115
Kolmogorov-Smirnov Z		,997	2,250
Asymp. Sig. (2-tailed)		,273	,080

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## الملاحق رقم (06): قيم التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة

## Statistics

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الاقدمية
N	Valid	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	69	62,7	62,7	62,7
	أنثى	41	37,3	37,3	100,0
Total		110	100,0	100,0	

## العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	19	17,3	17,3	17,3
	من 35 إلى 44 سنة	31	28,2	28,2	45,5
	من 45 إلى 54 سنة	46	41,8	41,8	87,3
	من 55 سنة فأكثر	14	12,7	12,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	21	19,1	19,1	19,1
	جامعي	73	66,4	66,4	85,5
	دراسات عليا	16	14,5	14,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	13	11,8	11,8	11,8
	من 05 إلى 9 سنوات	36	32,7	32,7	44,5
	من 10 إلى 15 سنة	44	40,0	40,0	84,5
	من 15 سنة فأكثر	17	15,5	15,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## الملحق رقم (07): نتائج اختبار (T-TEST) لعينة واحدة

DESCRIPTIVES VARIABLES=T1 T2 T3 T4 X Y  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التأثير المثالي	110	4,0896	,26873
الاعتبار الفردي	110	4,2023	,31495
التحفيز الفكري	110	3,9818	,31168
الدافع الملهم	110	4,1145	,33231
القيادة التحويلية	110	4,1000	,25753
الأداء الوظيفي	110	4,0921	,30944
Valid N (listwise)	110		

### T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التأثير المثالي	110	4,0896	,26873	,02562
الاعتبار الفردي	110	4,2023	,31495	,03003
التحفيز الفكري	110	3,9818	,31168	,02972
الدافع الملهم	110	4,1145	,33231	,03168
القيادة التحويلية	110	4,1000	,25753	,02455
الأداء الوظيفي	110	4,0921	,30944	,02950

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التأثير المثالي	42,525	109	,000	1,08961	1,0388	1,1404
الاعتبار الفردي	40,037	109	,000	1,20227	1,1428	1,2618
التحفيز الفكري	33,039	109	,000	,98182	,9229	1,0407
الدافع الملهم	35,177	109	,000	1,11455	1,0517	1,1773
القيادة التحويلية	44,678	109	,000	1,09706	1,0484	1,1457
الأداء الوظيفي	37,015	109	,000	1,09208	1,0336	1,1506

الملحق رقم (08): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك التأثير المثالي والأداء الوظيفي

CORRELATIONS  
/VARIABLES=Y T1  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

Correlations

		الأداء الوظيفي	التأثير المثالي
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,411**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
التأثير المثالي	Pearson Correlation	,411**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (09): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي

CORRELATIONS  
/VARIABLES=Y T2  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

Correlations

		الأداء الوظيفي	الاعتبار الفردي
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,681**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
الاعتبار الفردي	Pearson Correlation	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الملحق رقم (10): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك التحفيز الفكري والأداء الوظيفي

CORRELATIONS  
 /VARIABLES=Y T3  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

		الأداء الوظيفي	التحفيز الفكري
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,519**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
التحفيز الفكري	Pearson Correlation	,519**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الملحق رقم (11): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوك الدافع الملهم والأداء الوظيفي

CORRELATIONS  
 /VARIABLES=Y T4  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

		الأداء الوظيفي	الدافع الملهم
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,701**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
الدافع الملهم	Pearson Correlation	,701**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (12): نتائج اختبار معامل ارتباط (Pearson) بين سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

## CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Y X
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations****Correlations**

		الأداء الوظيفي	القيادة التحويلية
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,698**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	,698**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**IBM SPSS**  
Statistics

## الملحق رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التأثير المثالي على الأداء الوظيفي

### REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER T1.

```

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	4,0921	,30944	110
التأثير المثالي	4,0896	,26873	110

#### Correlations

		الأداء الوظيفي	التأثير المثالي
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1,000	,411
	التأثير المثالي	,411	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	,000
	التأثير المثالي	,000	.
N	الأداء الوظيفي	110	110
	التأثير المثالي	110	110

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأثير المثالي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,411 <sup>a</sup>	,169	,161	,28347

a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,759	1	1,759	21,889	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,678	108	,080		
	Total	10,437	109			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

## الملحق رقم (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الاعتبار الفروي على الأداء الوظيفي

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER T2.

```

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	4,0921	,30944	110
الاعتبار الفردي	4,2023	,31495	110

#### Correlations

		الأداء الوظيفي	الاعتبار الفردي
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1,000	,681
	الاعتبار الفردي	,681	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	,000
	الاعتبار الفردي	,000	.
N	الأداء الوظيفي	110	110
	الاعتبار الفردي	110	110

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعتبار الفردي <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,681 <sup>a</sup>	,464	,459	,22769

- a. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,838	1	4,838	93,312	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,599	108	,052		
	Total	10,437	109			

- a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي

## الملاحق رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك التحفيز الفكري على الأداء الوظيفي

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER T3.

```

## Regression

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	4,0921	,30944	110
التحفيز الفكري	3,9818	,31168	110

## Correlations

		الأداء الوظيفي	التحفيز الفكري
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1,000	,519
	التحفيز الفكري	,519	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	,000
	التحفيز الفكري	,000	.
N	الأداء الوظيفي	110	110
	التحفيز الفكري	110	110

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز الفكري <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 <sup>a</sup>	,269	,262	,26579

a. Predictors: (Constant), التحفيز الفكري

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,807	1	2,807	39,736	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,630	108	,071		
	Total	10,437	109			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التحفيز الفكري

## الملحق رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوك الدافع الملهم على الأداء الوظيفي

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER T4.

```

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	4,0921	,30944	110
الدافع الملهم	4,1145	,33231	110

#### Correlations

		الأداء الوظيفي	الدافع الملهم
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1,000	,701
	الدافع الملهم	,701	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	,000
	الدافع الملهم	,000	.
N	الأداء الوظيفي	110	110
	الدافع الملهم	110	110

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدافع الملهم <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 <sup>a</sup>	,491	,486	,22183

- a. Predictors: (Constant), الدافع الملهم

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,122	1	5,122	104,096	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,315	108	,049		
	Total	10,437	109			

- a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), الدافع الملهم

الملحق رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.

```

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	4,0921	,30944	110
القيادة التحويلية	4,1000	,25753	110

### Correlations

		الأداء الوظيفي	القيادة التحويلية
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1,000	,698
	القيادة التحويلية	,698	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	,000
	القيادة التحويلية	,000	.
N	الأداء الوظيفي	110	110
	القيادة التحويلية	110	110

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التحويلية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698 <sup>a</sup>	,487	,483	,22256

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,087	1	5,087	102,700	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,350	108	,050		
	Total	10,437	109			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

الملحق رقم (18): نتائج (T-Test) للاختبار ولالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

## T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التأثير المثالي	69	4,0807	,29853	,03594
ذكر	41	4,1045	,21195	,03310
أنثى	69	4,1848	,36038	,04338
الاعتبار الفردي	41	4,2317	,21930	,03425
ذكر	69	3,9783	,33414	,04023
أنثى	41	3,9878	,27358	,04273
التحفيز الفكري	69	4,1159	,36687	,04417
ذكر	41	4,1122	,26851	,04193
أنثى	69	4,1043	,31756	,03823
الاداء الوظيفي	41	4,0714	,29797	,04654
ذكر				
أنثى				

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التأثير المثالي	Equal variances assumed	2,748	,100	,447	108
	Equal variances not assumed			,487	104,484
الاعتبار الفردي	Equal variances assumed	8,584	,004	,754	108
	Equal variances not assumed			,849	107,915
التحفيز الفكري	Equal variances assumed	2,326	,130	,155	108
	Equal variances not assumed			,163	97,348
الدافع الملهم	Equal variances assumed	2,464	,119	,057	108
	Equal variances not assumed			,062	103,237
الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	,112	,739	,538	108
	Equal variances not assumed			,547	88,500

## Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
التأثير المثالي	Equal variances assumed	,656	-,02378	,05319
	Equal variances not assumed	,627	-,02378	,04886
الاعتبار الفردي	Equal variances assumed	,452	-,04692	,06223
	Equal variances not assumed	,398	-,04692	,05527
التحفيز الفكري	Equal variances assumed	,877	-,00954	,06174
	Equal variances not assumed	,871	-,00954	,05868
الدافع الملهم	Equal variances assumed	,955	,00375	,06583
	Equal variances not assumed	,951	,00375	,06090
الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	,592	,03292	,06122
	Equal variances not assumed	,586	,03292	,06023

## Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
التأثير المثالي	Equal variances assumed	-,12921	,08164
	Equal variances not assumed	-,12067	,07310
الاعتبار الفردي	Equal variances assumed	-,17027	,07642
	Equal variances not assumed	-,15649	,06264
التحفيز الفكري	Equal variances assumed	-,13192	,11283
	Equal variances not assumed	-,12601	,10692
الدافع الملهم	Equal variances assumed	-,12674	,13423
	Equal variances not assumed	-,11704	,12453
الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	-,08842	,15426
	Equal variances not assumed	-,08676	,15259

الملحق رقم (19): تحليل التباين الأحادي للاختبار ولالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الأقربية

ONEWAY T1 T2 T3 T4 Y BY العمر  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	,031	3	,010	,139	,936
	Within Groups	7,841	106	,074		
	Total	7,872	109			
الاعتبار الفردي	Between Groups	,357	3	,119	1,206	,311
	Within Groups	10,455	106	,099		
	Total	10,812	109			
التحفيز الفكري	Between Groups	,864	3	,288	3,138	,028
	Within Groups	9,725	106	,092		
	Total	10,589	109			
الدافع الملهم	Between Groups	,396	3	,132	1,202	,313
	Within Groups	11,641	106	,110		
	Total	12,037	109			
الأداء الوظيفي	Between Groups	,444	3	,148	1,569	,201
	Within Groups	9,993	106	,094		
	Total	10,437	109			

ONEWAY T1 T2 T3 T4 Y BY المؤهل  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	,004	2	,002	,028	,973
	Within Groups	7,868	107	,074		
	Total	7,872	109			
الاعتبار الفردي	Between Groups	,162	2	,081	,815	,446
	Within Groups	10,650	107	,100		
	Total	10,812	109			
التحفيز الفكري	Between Groups	,490	2	,245	2,596	,079
	Within Groups	10,099	107	,094		
	Total	10,589	109			
الدافع الملهم	Between Groups	,060	2	,030	,266	,767
	Within Groups	11,977	107	,112		
	Total	12,037	109			
الأداء الوظيفي	Between Groups	,106	2	,053	,551	,578
	Within Groups	10,330	107	,097		
	Total	10,437	109			

ONEWAY T1 T2 T3 T4 Y BY الأقدمية  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	,015	3	,005	,069	,976
	Within Groups	7,856	106	,074		
	Total	7,872	109			
الاعتبار الفردي	Between Groups	,299	3	,100	1,004	,394
	Within Groups	10,513	106	,099		
	Total	10,812	109			
التحفيز الفكري	Between Groups	,584	3	,195	2,061	,110
	Within Groups	10,005	106	,094		
	Total	10,589	109			
الدافع الملهم	Between Groups	,212	3	,071	,632	,596
	Within Groups	11,825	106	,112		
	Total	12,037	109			
الأداء الوظيفي	Between Groups	,335	3	,112	1,173	,324
	Within Groups	10,102	106	,095		
	Total	10,437	109			

هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، ولهذا الغرض اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد اشتملت أداة الدراسة في محورها الأول، على استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، والذي طوره (Bass & Avolio)، ويتضمن (20) فقرة لقياس مستوى سلوكيات القيادة التحويلية، أما المحور الثاني من الاستبيان، فقد خصص لقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وقد تضمن (15) بنداً.

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في المؤسسة المينائية لسكيكدة، والمقدر عددهم بـ 122 قائداً، وقد قامت الباحثة بتوزيع (122) استبانة على القادة المذكورين، وتم اعتماد (110) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد جمع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS (v20)؛ فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، وأنَّ 48.70% من التباين في الأداء الوظيفي يعزى إلى ممارسات القادة الإداريين لسلوكيات القيادة التحويلية، كما خلصت الدراسة أيضاً بجملة من التوصيات لقادة المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، سلوكيات القيادة التحويلية، الأداء، الأداء الوظيفي، المؤسسة المينائية لسكيكدة.

## Résumé

Cette étude visait à identifier l'efficacité du leadership transformationnel dans l'amélioration de la performance fonctionnelle des employés dans l'entreprise portuaire de Skikda (EPS), A cet effet, L'étude a été suivie l'approche descriptive. Où un questionnaire a été utilisé comme principal outil de recherche. L'outil d'étude comprenait un questionnaire de leadership multifactoriel (MLQ) qui développé par (Bass & Avolio), et comprend (20) éléments pour mesurer le niveau des comportements de leadership transformationnel, en plus d'un questionnaire de performance fonctionnelle. Comprend (15) éléments pour Mesurer le niveau de performance des subordonnés.

La population étudiée était composée de tous les responsables administratifs de l'entreprise (EPS), numérotation (122), un total de (122) questionnaires ont été distribués aux responsables mentionnés, et (110) de ces questionnaires ont été adoptés comme valides pour l'analyse statistique, Après la collecte des données et analyse par le programme statistique SPSS (v20), L'étude a abouti un certain nombre de résultats, notamment : Il y a un effet statistiquement significatif de chaque dimension des comportements de leadership transformationnel (l'influence idéalisée, la considération individualisée, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirante) sur la performance fonctionnelle des employés dans l'entreprise (EPS), et 48,70% de la variation de performance fonctionnelle est causée par des comportements de leadership transformationnel, L'étude a conclu aussi en présentant un certain nombre des recommandations aux responsables de l'entreprise (EPS).

**Mots-clés:** leadership, leadership transformationnel, comportements de leadership transformationnel, Performance, performance fonctionnelle, l'entreprise portuaire de Skikda (EPS).

## Abstract

The Aim of This Study is to know The Effectiveness of Transformational Leadership in Improving Job Performance in the Skikda Port Enterprise (EPS), For this purpose, The researcher relied on the descriptive method. Where a questionnaire was used as the main research tool.

The study tool included a multi-factor leadership questionnaire (MLQ) developed by (Bass & Avolio), and includes (20) items to measure the level of transformational leadership behaviors, in addition to a job performance questionnaire. Includes (15) items To measure the level of performance of subordinates

The study population consisted of all the administrative leaders in (EPS), numbering (122), Total of (122) Questionnaires Were Distributed to The Mentioned leaders, And (110) of These Questionnaires Were Adopted as Valid for Statistical Analysis. After data collection and analysis by the statistical program SPSS (v20),

The study has found many results the most important is that :There is a statistically significant effect of each dimension of transformational leadership behaviors (Idealized Influence, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation) on the job performance in in the Skikda port enterprise, and 48,70% of variation in job performance is caused by Transformational leadership behaviors , It also provided recommendations to the administrative leaders in (EPS).

**Keywords :** Leadership, Transformational Leadership, Transformational Leadership Behaviors, Performance, Job Performance, Skikda Port Enterprise (EPS).



# تَمْرِيحُكَ اللّهُ



