

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس اكايمي
ميدان : علوم الاقتصادية , التسيير وعلوم التجارية
شعبة علوم :التسيير تخصص : ادارة الموارد البشرية

القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة SAA ولاية ورقلة

تحت إشراف الأستاذ:
- د. بوقليمينة عائشة

من إعداد الطالب:
❖ حسيني وفاء
❖ يعقوب فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2025/2024

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس اكايمي
ميدان : علوم الاقتصادية , التسيير وعلوم التجارية
شعبة علوم :التسيير تخصص : ادارة الموارد البشرية

القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة SAA ولاية ورقلة

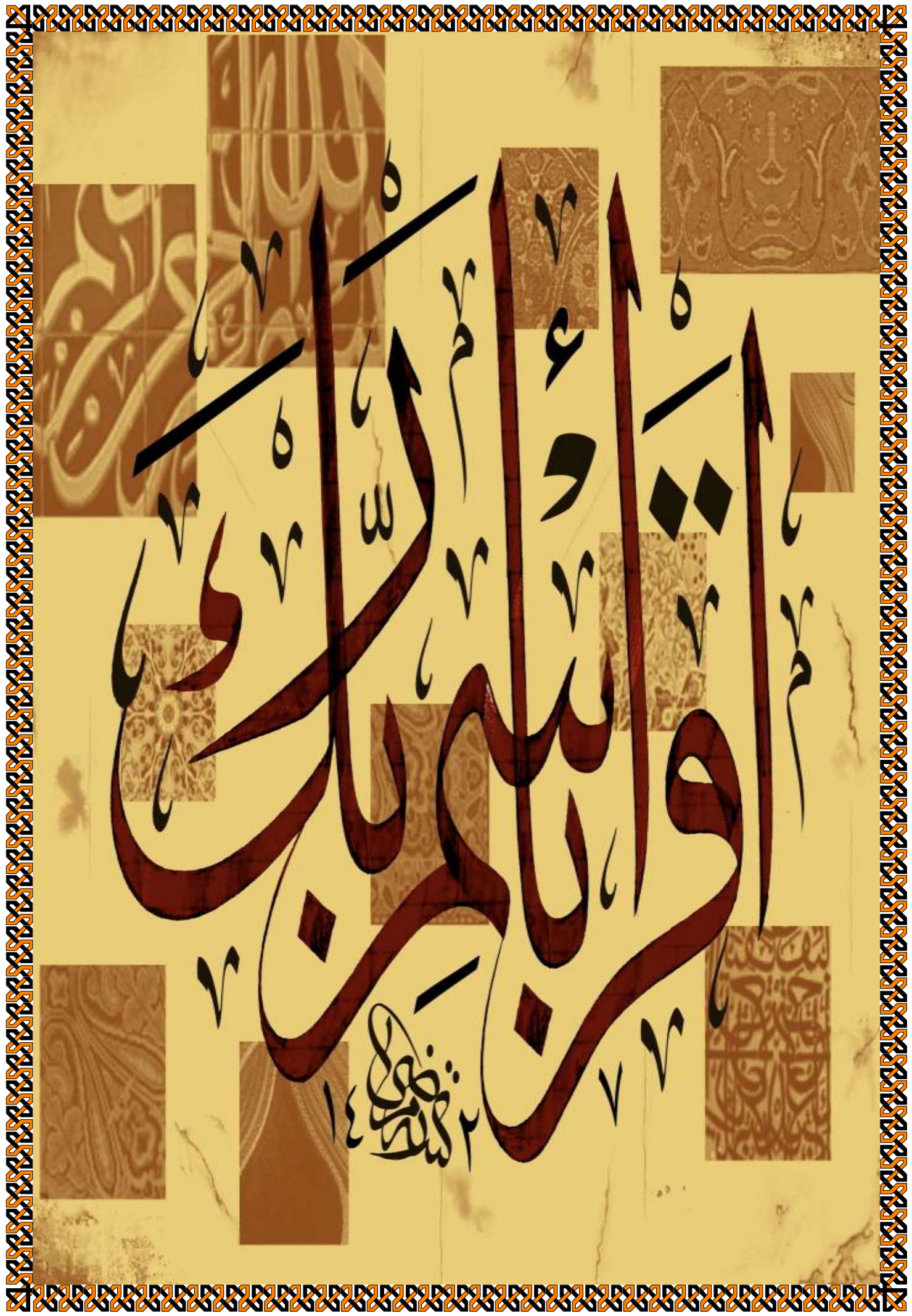
تحت إشراف الأستاذ:
- د. بوقليمينة عائشة

من إعداد الطالب:
❖ حسيني وفاء
❖ يعقوب فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2025/2024

اَوَّلُ الْبَابِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

الاهداء

إلى من كلَّ العرق جبينه، ومن علّمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى النور الذي أثار دربي، والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس، واستمددتُ منه قوتي واعتزازي بذاتي: والدي العزيز.
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، وسهّلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمنّت أن تقرّ عينها برؤيتي في يوم كهذا: أمي العزيزة.

إلى من آمن بي حين ترددت، وكان ظهرًا حين انخبت، ودعمًا حين احتجت...

إلى الذي لم يُذكر اسمه، لكنه كان في القلب أثنى من كل المسميات.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي يناييع أرتوي منها في خير أيامي وصفوتها: إلى
قرة عيني، إلى أخي "صلاح الدين وأخواتي". "نور الهدى، خديجة"

لكل من كان عونًا وسندًا في هذا الطريق، للأصدقاء الأوفياء، ورفقاء السنين، وأصحاب الشدائد والأزمات.

إلى من أفضى إليّ بمشاعره ونصائحه المخلصة: إليكم عائلتي.

إلى من أخذتهم الحياة مبكرًا، وبقي أثرهم حيًا في قلوبنا... إلى جدّي الغالي، رحمة الله عليه، الذي وإن غاب جسده، لم تغب روحه من دعائنا وذكرياتنا.

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي التي لطالما تمنّيتها، ها أنا اليوم أكملت وأتممت أولى ثمراتها بفضل الله سبحانه وتعالى.

الحمد لله على ما وهبني، وأن يجعلني مباركة، وأن يعينني أينما كنت.

فمن قال "أنا لها" نالها، فأنا لها، وإن أبت... رغبًا عنها أتيت بها.

فالحمد لله شكرًا، وحُبًّا، وامتنانًا على البدء والختام.

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

يعتقوبه فاطمة الزهراء

الأهداء

لم تكن رحلة قصيرة، ولا الطريق محفوظًا بالتسهيلات، ولكني فعلتها.

فالحمد لله الذي يسّر البدايات، وبلغنا النهايات بفضلہ وكرمه.

أهدي هذا النجاة لنفسى الطموحة أولاً، ابتداءً بطموح، وانتهاءً بنجاح،

ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية، مرحلة الليسانس،

دعتم لي سندًا لا عمر له.

وبكل حبه، أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الشوك، إلى من دعمتني نفسيًا قبل أن تكون سندًا ماديًا،

إلى من تحملت معي لحظات ألمي، ووقفت بجانبى في ضعفي وحزني...

إلى "أمي الغالية".

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من أكرمني الله به، وجعله من بين صفوف الرجال أبا لي،

وزادني به شرقًا وعلوًا: والدي العزيز.

إلى نبض قلبي وملهمتي، من كانت ولا تزال العنصر الدافئ، واليد الثابتة في كل مراحل حياتي،

وجودك نعمة، ومحبتك عزوة، وقربك طمأنينة لا توصف.

دعتم لي دائمًا وأبدًا، أختي "حنان".

رحم الله روحا لا تعوض وملامح لا تغيب جدتي الحبيبة "ظاهر خيرة"

إلى حضني الكبير، وملجئي وقت التعب،

أنتم الدفء الحقيقي، والبركة التي تسكن أيامي،

شكرًا لحبكم الذي لم يتغير، ولوجودكم الذي لا يُقدّر بثمن: عائلتي الكبيرة "ظاهر & حسيني"

حسيني وفاء

ونتوجه بجزيل الشكر ونتوجه بجزيل الشكر شكر وعرفان

يقول الله عز وجل

"لئن شكرتم لأزدنكم".

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل، نحمد الله تعالى

حمداً مثيراً طيباً مباركاً على السموات والأرض، نشكر الله تعالى على إعطائنا الصبر لتحمل مشقة هذا العمل..."

ونتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتوراة الفاضلة "بوقليمينة عايشة" التي كانت المشرقة والمساندة لنا

ونتوجه بجزيل الشكر للجنة المناقشة

طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة، ونتقدم بالشكر إلى كل من ساعد لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات SAA، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة، وتوزيعه على عينة مكونة من 35 موظف في الشركة الوطنية للتأمينات ولاية ورقلة، ولتحليل البيانات عن طريق برنامج spss 20 والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لعينة مستقلة، واختيار التباين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة SAA.

الكلمات المفتاحية:

قيادة، قيادة التحويلية، تأثير المثالي، تحفيز الإلهامي، تحفيز الفكري، إعتبارات الفردية، تمكين.

Abstract:

The purpose of This study is to identify the reality of practicing transformational leadership in the economic institution through a case study of the National Insurance Company (SAA). To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as a tool and distributed to a sample of 35 employees at the National Insurance Company in the province of Ouargla. The data was analyzed using SPSS version 20, with the assistance of several statistical methods: arithmetic mean, standard deviation for an independent sample, and variance analysis. The study concluded that there is a practice of the dimensions of transformational leadership within the SAA institution.

keywords:Leadership, Transformational Leadership, Ideal Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Motivation, Individual Considerations, Empowerment.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
V	قائمة الملاحق
١ - ت	المقدمة
1- 15	الفصل الاول : عموميات حول القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية
1-10	المبحث الاول : عموميات حول القيادة التحويلية و المؤسسة الاقتصادية
1	المطلب الاول : تعريف القيادة التحويلية
2	المطلب الثاني : اهمية و ابعاد القيادة التحويلية
7	المطلب الثالث : ماهية المؤسسة الاقتصادية
11-14	المبحث الثاني : دراسات سابقة
11	المطلب الاول : دراسات عربية
13	المطلب الثاني : دراسات اجنبية
15-23	الفصل الثاني : دراسة الحالة شركة SAA ولاية ورقلة
15-17	المبحث الاول : تعريف شركة SAA
15	المطلب الاول : لحة تاريخية للمديرية العامة SAA
15	المطلب الثاني : اهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي
17-22	المبحث الثاني : خصائص مجتمع الدراسة
17	المطلب الاول : الأدوات المستخدمة
17	المطلب الثاني : دراسة إحصائية وصفية لعينة الموظفين
22	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات
23	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اختبار معامل الثبات	17
02	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	18
03	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير السن	18
04	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	19
05	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	19
06	نتائج اختبار T لابعاد الخمسة للاستبيان	20

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي	18
02	توزيع النسبي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	18
03	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير السن	20
04	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	21
05	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	22

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	اختبار معامل الثبات
03	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس
04	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير السن
05	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
06	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
07	نتائج اختبار T لابعاد الخمسة للاستبيان

مقدمة

توطئة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها الاقتصاد العالمي، والتغيرات العميقة التي مست بيئة الأعمال على مختلف المستويات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أنماط قيادية فعّالة قادرة على التكيف مع متطلبات العصر وضمان استمراريتهما وتفوقها في سوق يتميز بالتنافسية العالية. ومن بين أبرز الأساليب القيادية التي برزت في السنوات الأخيرة، نجد القيادة التحويلية التي أثبتت نجاحتها في إحداث تغيير جذري في أنماط التفكير والسلوك التنظيمي، وذلك من خلال تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الذاتية نحو تحقيق رؤية جماعية طموحة.

تُعد القيادة التحويلية تحولاً في المفهوم التقليدي للقيادة، حيث لا يقتصر دور القائد على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل القدرة على التأثير العاطفي والمعنوي، وبناء الثقة، وتعزيز الالتزام داخل المؤسسة. كما تركز هذه القيادة على تنمية الإبداع، وتشجيع التفكير النقدي، وتهيئة بيئة عمل مرنة ومحفزة للتغيير.

وفي هذا السياق، تسعى هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية، أبعادها النظرية، خصائصها المميزة، وكذا دورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتوجيهها نحو الابتكار والتميز. كما سنحاول من خلال دراسة حالة تحليل أثر القيادة التحويلية على فعالية الأداء المؤسسي، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم هذا النمط القيادي داخل بيئتنا الاقتصادية.

إن اختيار موضوع القيادة التحويلية لم يأت من فراغ، بل من قناعة بأهمية هذا النمط القيادي في دفع المؤسسات نحو التغيير الإيجابي، في زمن أصبح فيه التغيير ضرورة حتمية لا مفر منها. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تقديم مساهمة معرفية وعملية في مجال الإدارة والقيادة المعاصرة.

أ- الإشكالية:

🚩 ما واقع القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للتامين؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

ب- الاسئلة الفرعية:

- ← ما واقع ممارسة الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد التاثير المثالي؟
- ← ما واقع ممارسة الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد الحافز الالهامي؟
- ← ما واقع ممارسة الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد التحفيز الفكري؟
- ← ما واقع ممارسة الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد الاعتبارات الفردية؟
- ← ما واقع ممارسة الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد التمكين؟

ت- الفرضيات:

- ← لا يوجد تطبيق الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد التاثير المثالي من وجهة نظر العاملين;
 - ← لا يوجد تطبيق الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد الحافز الالهامي من وجهة نظر العاملين;
 - ← لا يوجد تطبيق الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد التحفيز الفكري من وجهة نظر العاملين;
 - ← لا يوجد تطبيق الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد الاعتبارات الفردية من وجهة نظر العاملين;
 - ← لا يوجد تطبيق الشركة الوطنية للتأمين ورقلة بعد التاثير التمكين من وجهة نظر العاملين.
- 🚩 **الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهة

النظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية

ث- أهداف الدراسة و أهميتها:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادات مؤسسة SAA .
- التعرف على البعد الأكثر ممارسة من بين أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة SAA.
- تساعد هذه الدراسة قادة المؤسسات الاقتصادية في التعرف على أسلوب جديد من أساليب القيادة وهو القيادة التحويلية، ودعم هؤلاء القادة لتغيير أنماطهم كخطوة أساسية لمواكبة التغيير الحاصل في المؤسسات الجزائرية.

- الخروج بنتائج تفيد إدارة مؤسسة SAA وهذا لتبني أسلوب القيادة التحويلية وتعميمها - على مستوى إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ج- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

هناك جانبين في الدراسة:

- **الجانب النظري :** لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاستفادة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والدراسات والمذكرات والأبحاث السابقة وذلك بسرد وتقديم معلومات متعلقة بموضوع الدراسة، كما أن الاعتماد على المنهج الوصفي كونه مرتبطا بالمشكلات المتعلقة بمجالات العلوم الإنسانية وهو طبيعة موضوعنا.
- **الجانب التطبيقي :** لقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة، وقمنا بالاعتماد على الاستبيان لأخذ آراء أفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة كما، تم الاعتماد على المنهج المقارن للإجابة على بعض فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات حسب أبعاد الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحليل الإحصائي SPSS V20

ح- صعوبات البحث:

- صعوبة فهم عينة الدراسة في المؤسسة لبعض المصطلحات المكتوبة في الاستبانة والمتعلقة بالموضوع مثل : القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحفز الفكري وبعض المصطلحات الأخرى مما جعلنا نقوم بالشرح لهم قبل ملء الإجابات.
- شمول واتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالقيادة ومختلف أنواعها.

خ- تقسيمات البحث:

تم تقسيم معالجة هذا الموضوع الى ثلاث مباحث حيث جاء اولهما نظري تطرقنا فيهما الى عدة مفاهيم ادبية حول التعليم القيادة التحويلية و الدراسات السابقة و جاء المبحث الاخير عبارة عن دراسة حالة لشركة التامينات SAA فرع ولاية ورقلة وخاتمة.

الفصل الاول

أدبيات النظرية حول القيادة التحويلية

والدراسات السابقة

المبحث الاول: عموميات حول القيادة التحويلية

المطلب الاول: تعريف القيادة التحويلية

من خلال تقديمنا لعناصر القيادة ونظريتها، نجد أن من أهم نظريتها هي القيادة التحويلية، إذ تسلط الضوء على هذا المدخل المهم، حيث أن مدخل التحولي في القيادة يعد أحد المداخل التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل التسعينات، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد بطريقة هادفة ومنظمة.

الفرع الأول: ماهية القيادة التحويلية

أصبح مصطلح القائد التحولي من أساسيات القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية سنة 1978م على يد (Burns) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . بعد المدخل التحولي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات والقيادة التحويلية تعتبر جزءاً من طروحات القيادة الجديدة، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تندرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية¹.

أولاً - نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العلم السياسي الأمريكي بيرنز ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985) قدم باس نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية النظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. وبعد ذلك تم تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات وتقييم في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أو خاصة².

¹ سحر بنت خلف سلمان مددين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية 2013، ص 40.

² عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني القيادة التحويلية في المجال التربوي، ط1، دار أمان للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، سنة 2003، ص7

ثانيا - مفهوم القيادة التحويلية

التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول أي صير وغير، ومحول: بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحويل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين ويكون تغييراً ويكون تحولاً¹.

أما اصطلاحاً: القيادة التحويلية هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين.

وقد عرف Burns " القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة. أي تتعلق بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة².

وقد عرف " Bass " القيادة التحويلية بأنها القيادة التي من خلالها يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجيات المرؤوسين واقتناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنيجة لذلك يشعرون بالثقة والاحترام للقائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من تلك المتوقعة منهم أصلاً.

المطلب الثاني: أهمية و ابعاد القيادة المحويلية

اولا: أهمية القيادة التحويلية:

تتمثل أهمية القيادة التحويلية في :

← تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي ، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيما للمنظمة ، وتحث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها .

¹ أحمد رياض أحمد عواد القيادة التحويلية وعلاقتها بنفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، سنة 2012، ص 17 .

² ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي مداخلة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الالبسة الولاية في الموصل)، المؤتمر الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2009

← تحمل القيادة التحويلية يمكن فكرة للمسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة¹.

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيرا، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة "باس" (Bass, 1985) هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل (MLQ) (Multifactor)²

أ: الكاريزما أو التأثير المثالي (Charisma or Idealized Influence)

أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السيسولوجي ماكس وير (Max Wiber)، وأصل كلمة "كاريزما" هو يوناني ومعناها هدية الآلهة أو هبة الآلهة (، ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، فالقيادة الكاريزمية شخصية ساحرة وجذابة وقادرة على الانتصار في أوقات الأزمات، فالقادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، ما يؤدي إلى غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وتحقيق الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين³.

يعرف أفوليو وآخرون (Avolio, et al. 1991) التأثير المثالي بأنه : « إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرة على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ». فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، فيحاول الأتباع محاكاة قادتهم مع

وجود قدرات استثنائية لأنهم يرون أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تتجسد في الحرص على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم⁴.

¹ مكبر علي و تومي حسينة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 27(2)، الجلفة، ص 89

² Mind tools content, transformational leadership, sit <https://www.mindtools.com/pages/,browsed on 2 /05/2025, on the clock 22:09>

3

⁴ بوخناف نسيم و بوعجل مسعود دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال 2019 ص 6 سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص (18-20)

أكد باس و أوفوليو (Bass Avolio) أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات المثالية" (idealized Attributs) 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 بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، هذا لأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المنظمة، ما يعني إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين¹.

ب: التحفيز أو الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation):

عرف الدفع الإلهامي على أنه: « قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول من خلال تعريف "العامري" فإن القادة التحويليون يسعون لإيصال توقعاته للمرؤوسين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم².

يشير الدفع الإلهامي أن القادة التحويليين يستميلون مرؤوسيهـم ويثـروهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة³.

والتحفيز كما يعرف هو : بأنه مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف فيمنحمن أجل ذلك حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل»،

¹ كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 52، نقلا عن:

Oxford student dictionary of English, Oxford University Press, oxford, 2001, P328. 2

http://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html date of visit: 02-05-2025Time 12:00

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 14

³ محمد إبراهيم خليل العطوي دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق 2 الأوسط - الأردن، 2010، ص 41

فالتحفيز كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود التابعين بالتحديات ويجعل عبقرياتهم وإبداعاتهم تزيد، مما يحثهم على بذل المزيد من الجهد، من أجل تحقيق نجاحات الفريق، والمنظمة، والمجتمع¹.

أما عن الأساليب التحفيزية فيمكن إجمالها في التواصل المستمر مع المرؤوسين، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعليم، والإصغاء لهم والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال ، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة ، وقد تتعدى طريقة التحفيز إلى الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافآت التشجيعية والاعلاوات والدرجات المالية².

ث: الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation)

يعرف الاستثارة الفكرية على أنها: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، من خلال التعريف فإن الاستثارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرق واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة، وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مبادراتهم في المستقبل، فعلى القائد أن يركز القائد على "ماذا" في المشكلات بدلا من "من" يمكن أن يذهب إليه اللوم..

فالاستثارة الفكرية تعتبر أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول لمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة³.

ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس التقمص العاطفي من خلال هذا البعد من أجل تحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المنظمة.

¹ محمد إبراهيم خليل العطوي دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010، ص 38، نقلا عن:

Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training, 1991, Vol. 15 Issue: 4,P10

² Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey-USA, 2006, P06

³ العامري أحمد سالم السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 10 العدد 1 أو جامعة الكويت ص20.

تعد الاستشارة الفكرية ضرورية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة¹.

ج: الاعتبارية الفردية: (Individualized Consideration)

تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، كما عليه أيضاً أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض

المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

إن اهتمام القائد بمرؤوسيه يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال، والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، وإدراك اهتماماتهم من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمى "ريني بليس و برنارد سنكلير"².

"هذا البعد يبعد الاستماع Bernard Sinclair-Desgagné(& Ann-Renée Blais)

أكد "باس وستيد لمير (Bass and Steidlmeier) "أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين، يجب أن تعمل على إرشادهم والاتصال معهم على نحو دائم، لأنها مسئولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يعملون على تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، هذا ما يعزز بناء الثقة في المنظمة ويؤدي إلى معرفة الجوانب الضعف والقوة لديهم³.

لقد لخص كل من نورث هاوس 2004 بول كير كرايد 2006 باربوتو و كومينز 2007 بعد الاعتبارية الفردية عند القائد التحويلي:

- هو مستمع نشيط لاحتياجات العاملين.

¹ عبد الله بن عبد الغني الضحيم، وطلق بن عوض الله السواط السلوك التنظيمي دار حافظ 4م، السعودية 2003، ص 100

² Jana Dicoová, Ján Ondrus, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010, p78.

³ حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير رسالة ماجستير في إدارة الأعمال وغير منشورة، جامعة عين الحمير مصر، 2005.

- يجعل علاقاته شخصية مع المرؤوسين.
- يعمل كمدرّب ومستشار للمرؤوسين..
- يعمل على تعزيز التنمية الذاتية للتابعين.

علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، مع التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، ومن لم تلبية حاج اقيم والاستجابة لرغباتهم والذي يعكس إيجابيا على رضاهم ومن لم زيادة فاعليتهم في التحقيق الأهداف والنتائج المرجوة¹.

ح: التمكين (Empowerment)

يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية لاتخاذ القرارات فعلية اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات التشغيلية منها، وهذا يتم بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية وأكثر تأثيرا خاصة إذا كانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة، ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه المركزي ومركزية القرار.

يعرف "بوبكر بوسالم" بعد التمكين على أنه : « ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار». يعتبر التمكين كما يرى "بوسالم" عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالقادة التحويليون يعملون على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهاراتهم، وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية ورضا عن الإنجاز².

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتحمي الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، ويعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

¹ <http://slideplayer.com/slide/6738237/> date of visit: 24-04-2025 Time 11:00

² Richard L. Duft, Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning, USA, 2008, p503.

فالتمكن يجعل المنظمات أكثر تنافسية من أي وقت مضى، كما أنه يكسبها المرونة اللازمة والقدرة على التعلم والتكيف وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، لأن التخلي عن السلطة المركزية في بيئة عالية كثيفة التكنولوجيا يعزز السرعة والتميز في الأداء خاصة إذا كانت معلومات الفائدة ومعرفته بالظروف التي تمر بها المنظمة محدودة¹.

المطلب الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف المؤسسة

تمثل المؤسسة الوحدة الأساسية لاقتصاد أي دولة كانت، حيث تترايط مع بعضها البعض بشكل شبكي لتشكيل نظام اقتصادي ترتبط درجة قوته بشكل وثيق بمدى صلابته المنظومة ككل، ولتعريف المؤسسة لا بد من معالجة تعاريف مختلفة تنظر بزوايا متعددة للمؤسسة.

المؤسسة هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.

يعرف (Henri Truchy) المؤسسة على أنها : " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

كما عرف درحون هلال المؤسسة على أنها تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة².

يعرف دادى عدون المؤسسة الاقتصادية على أنها : اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد.

ويعرفها غول فرحات على أنها : مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص، بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي واجتماعي".

¹ زكريا مطلق الدوري وأحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البازوري الأردن، 2008، ص 28، 29

² صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ، ص 58

الملاحظ مما سبق أن للمؤسسة العديد من التعاريف حملت العديد من الآراء والأفكار كما أنها تباينت في الزاوية التي يتم من خلالها ضبط التعريف ويرجع ذلك للأسباب التالية:

. التطور الدائم والمتزايد الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية وخصوصا بعد الثورة الصناعية¹.

. تعدد النشاطات والمجالات التي باتت المؤسسة تشرف عليها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الخدمية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

.التنوع والاختلاف في المذاهب الاقتصادية والإيديولوجيات، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين

ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية

تمتاز المؤسسة عن غيرها بجملة واسعة من الخصائص المميزة، ومن بين أهم تلك الخصائص نجد ما يلي:

تمتلك المؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية تنفرد من خلالها بالاستقلال الإداري والمادي مما يمكنها من حقوق التملك والتصرف كما يترتب عليها في المقابل تبعات ذلك من تعدد للمسؤوليات و الواجبات.

المؤسسة الاقتصادية نواة نشطة وتفاعلية ضمن محيطها فهي قادرة ضمن محيطها على الإنتاج والتنافس لضمان حقها في الاستمرار والبقاء، كما تتميز المؤسسة أيضا بقدرتها على خلق القيم المضافة سواء كانت في شكلها المادي كالسلع والعوائد المالية أو في شكلها المعرفي كابتكارها للأفكار والتكنولوجيات المستحدثة.

تعمل المؤسسات ضمن خطط واضحة بغية الوصول لجملة من الأهداف الكمية والنوعية المسطرة مسبقا، وتتضمن تلك الخطط مجموعة متناسقة من السياسات والبرامج والتقنيات وأساليب العمل المميزة.

خاصية التنظيم والقدرة على إعادة التنظيم، حيث تعرف المؤسسة أساسا بمجموعة الموارد البشرية والمادية المنظمه لتحقيق جملة من الأهداف، حيث ومن خلال التعريف يظهر لنا القدرة التي تمتلكها المؤسسة في تنظيم تلك الموارد، كما تمتلك القدرة أيضا على التكيف بإعادة تنظيم مواردها بما يسمح بحل مشكلة أو مجموع مشاكل طارئة².

¹دحون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005، ص 13

²ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة الجزائر، ط 02، 1995، ص 08.

ثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة في ظل نظام اقتصادي عام وشامل على تحقيق جملة من الأهداف، تتعدد وتتنوع بتنوع التأثير الممارس جراء نشاطاتها، ومن بين أهم أهدافها نجد:

أن الأهداف الاقتصادية:

تعد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أولى أولوياتها عند قيامها بالنشاط الاقتصادي، ونجدها تختلف باختلاف الأثر الممارس فنجد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق الربح بالدرجة الأولى فخلق القيم المضافة هو الضامن الوحيد لإستمراريتها وتجنب زوالها ولا يتم ذلك إلا من خلال عقلنة الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إلى جانب أهدافها الاقتصادية الداخلية نجد أن المؤسسة تهدف بشكل مباشر أو غير مباشر إلى المساهمة في تعزيز الاقتصاد المحلي فهي تعمل ضمن نسيج اقتصادي متكامل فتحتاج لموارد وتورد أخرى كما أنها تعتبر من بين أهم المساهمين في الخزينة العمومية من خلال ما تدفعه من ضرائب¹.

-الأهداف الاجتماعية

إن تطور الفكر الاقتصادي والاجتماعي أضاف إلى أجندة المؤسسات مجموعة جديدة من الأهداف والتي تتمثل في الأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة المسؤولة الأولى عن فتح مناصب للشغل وبالتالي تساهم بشكل فعال في الحد من البطالة ، كما أنها مسؤولة عن العمالة النشطة فعلا بها وذلك من خلال ضمانها لمستوى من الأجور يكفل مستوى معيشة مقبول لعمالها، كما تعمل أيضا على تغطية خدمة الضمان الاجتماعي والتقاعد، إلى جانب مساهمات اجتماعية أخرى تدخل ضمن ما بات يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

-الأهداف الثقافية:

في ظل العولمة الاقتصادية لم يعد للحدود السياسية تأثير كبير في الحد من النشاط الاقتصادي، وبالتالي باتت المؤسسة تحمل ثقافات دولها الأصلية وتحاول نشرها ما في خارج ما تمكنت من ذلك، كما تساهم أيضا في دعم المادي لدور الثقافة والمؤسسات الثقافية العمومية والخاصة.

-الاهداف العلمية والتكنولوجية:

¹ غول فرحات الوجيز في اقتصاد المؤسسة دار الخلدونية الجزائر، 2008 ص 08.

باتت المؤسسات في ظل الثورة الصناعية الرابعة المصدر الأول للابتكار من خلال أهدافها المرتبطة بالبحث والتطوير، فمن خلال شراكاتها مع مؤسسات البحث العلمي باتت المؤسسات تسعى لتحقيق سبق في الابتكارات والاختراعات المرتبطة بمنتجاتها¹.

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المطلب الاول: الدراسات العربية

1. القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة Sct دراسة تطبيقية)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كأحد المداخل المهمة في إحداث التغيير التنظيمي ومحاولة إبراز دورها الفعال في المؤسسة. وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم اختيار عمال مؤسسة اسمنت تبسة كعينة بحث، حيث تم توزيع الاستبيان على 145 عامل وتم استرجاع 123 استبيان تم تحليله بالإعتماد على برنامج SPSS 26، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية².

2. أثر القيادة التحويلية على ديناميكية الجماعة في المؤسسة : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة وتبيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأساسية على ديناميكية الجماعة في المؤسسة الاقتصادية، مع دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية البويرة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الملائمة لأهداف الدراسة مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS" من أجل تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 250 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط (R) بين القيادة التحويلية وديناميكية الجماعة بلغ 0,897 عند مستوى معنوية

¹ ناصر دادي عدون ونفس المرجعة ص 08

² د. بوطرفة صورية، ط. د. بوطرفة عواطف القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة Sct

دراسة تطبيقية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07/ العدد 01 - جامعة قلمة، جوان 2022، ص 495_476

(0.05)، وبمعامل تحديد (R) قدره 0,805، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الدلالة للمتغيرات الوظيفية والشخصية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) (as)، وهو ما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة عن ديناميكية الجماعة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.¹

3. القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها (دراسة تحليلية)

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد المشكلات التي تواجه القيادة التحويلية، والخروج بمقترحات وإجراءات تساهم في تطوير هذا النوع من القيادة في العالم العربي وتحقيق تطلعاته. ويتم ذلك من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت البحث العلمي في الفترة ما بين 2001 و2019، لضمان الوصول إلى رؤية علاجية متكاملة لمواجهة العوائق التي تعترض تطوير القيادة التحويلية في العالم العربي. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المنهجية، إذ تعتمد على تحليل الأدبيات التربوية التي ناقشت قضية القيادة التحويلية في العالم العربي، وذلك من خلال المنهج التحليلي، وبلاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة، ووفقاً لرؤية الباحث. وتقدم الدراسة الحالية رؤية علمية لمواجهة العقبات والمشكلات التي تواجه القيادة التحويلية في العالم العربي.²

4. الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي (بالتطبيق على وزارة الطاقة بالخرطوم في الفترة 2019-2023م)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية كوسيط عن القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي حيث استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت على استمارة الاستبانة لجمع البيانات من وزارة الطاقة شمل مجتمع الدراسة جميع المستويات الوظيفية في الوزارة بما في ذلك مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و الموظفون ذوو الصلة بموضوع الدراسة . بإجمالي 400 فرد ثم اختبار العينة قصدية من 200 فرد مع مراعاة التباين والتكلفة حيث وزع الباحث 223 استبانة و استجاب 200 فرد منها مما اتاح استرجاع 200 استمارة صالحة لتحليل توصلت النتائج الى دعم جميع الفرضيات الدراسة ، حيث اشار معامل الانحدار الخطي البسيط الى وجود علاقة معنوية و إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي كما أكدت نتائج ان ادارة الموارد البشرية تعد متغيرا وسيطا مهما في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بناء على ذلك، أوصت الدراسة بزيادة

¹ هارون سميرة ، عرابي محفوظ، أثر القيادة التحويلية على ديناميكية الجماعة في المؤسسة : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ،مجلة الدراسات الاقتصادية

والمالية ،المجلد 17 / العدد: جامعة بويرة ،ديسمبر (2024)، ص266-250

² هبة توفيق عودة ابو عبادة القيادة التحويلية مبادئها وتحدياتها (دراسة تحليلية) مجلة الغات المجلد 7 العدد 1 (2022) ص 295-308

الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء . وتعزيز دور ادارة الموارد البشرية بتوفير التدريب المستمر و الموارد اللازمة لضمان تحقيق اداء مؤسسي متميز.¹

5. واقع تطبيق القيادة التحويلية بلقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط

تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية . فاستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من اربعة أبعاد التأثير المثالي و الاعتبار الفردي والتشجيع الفكري و الدفع الإلهامي ،تم التأكد من صدق ثبات اداة الدراسة و تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية بالأغواط ، فتحصلنا على 41 استبيان صالح الدراسة حيث تم الاستعانة ببرنامج spss لإجراء المعالجة الإحصائية واختيار الفرضيات للدراسة ، وكانت نتائج كما يلي تطبق مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية نغزى لمتغير سنوات الخدمة و متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$

ادارة الموارد البشرية بتوفير التدريب المستمر و الموارد اللازمة لضمان تحقيق اداء مؤسسي متميز .

هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تخضع لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$ ²

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

1. The contribution of transformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences medea

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بكلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لتوافر أبعاد القيادة التحويلية بكلية عند مستوى دلالة 0,05، بالإضافة إلى وجود مستوى مقبول لتوافر التميز التنظيمي بكلية عند مستوى دلالة 0,05.³

¹ نشوى عبد الفراج المهدي خالد الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي (بالتطبيق على وزارة الطاقة بلخروم في الفترة 2019-2023م) مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية المجلد 11 العدد 09 ديسمبر 2024

² عبد الرحمان رزق الله ، حمزة عيسى ، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية الاغواط مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية المجلد (05) عدد(01) جوان 2019 ص 067-082

³ zaaf nacera, The contribution of transformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic Commercial and Management Sciences medea ,AL-MIEYAR Journal Volume: ,12/ N°: 02 ,university medea , Decembre (2021 p 646-710

2. Transformational Leadership and Economic Development in Saudi Arabia

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف كيفية ربط عوامل القيادة التحويلية بالتنمية الاقتصادية في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية. في هذه الدراسة، اخترنا 377 فردًا بشكل منهجي من خلال عينات وظيفية عشوائية في كل من القطاعين العام والخاص، من المديرين أو نواب المديرين، من المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية. باستخدام إطار المسح، وتقنية ومنهجيات المسح لجمع البيانات حول قضايا البحث، شمل البحث القيادة التحويلية والتنمية الاقتصادية. وُجدت ارتباطات إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين التأثيرات المثالية والاعتبارات الفردية للنمو، وارتباطات ضعيفة ذات دلالة إحصائية مع التحفيز والتشجيع الفكري. وقد عززت المعرفة التي تدرس الإدارة الإنتاجية والمستدامة آفاق التنمية الاقتصادية؛ ولذلك، استخدم المديرون هذه المعرفة كرافعة لتحقيقها. ينبغي على المؤسسات تدريب مدراءها التنفيذيين والإداريين على ممارسة القيادة، وحثهم على العمل بجهد أكبر، وتوفير قيادة جيدة، وتنمية مؤسساتهم¹.

3. The Relationship between Transformational Leadership and Digital Transformation Support in Educational Institutions: Tiaret University as a model.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ودعم التحول الرقمي في جامعة تيارت، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطاقم التعليمي. وللتحقق من الفرضيات، تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 144 موظفًا من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ومن بين الاستبيانات الموزعة، تم استرجاع 61 استبيانًا، وتم استبعاد 83، بالإضافة إلى 19 استبيانًا غير صالح، ليصل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى 42. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت

¹ Dr. Fahad Saad Soliaman Algorabi Alharbi", Dr. Mazen Mohammed Farea, **Transformational Leadership and Economic Development in Saudi Arabia**, Academic Journal of Research and Scientific Publishing | Vol 3 | Issue 25,2021, P1-17

النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية كانت بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة

ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية ودعم التحول الرقمي¹

¹ Belakhdar nacera the relationship between transformational leadership and digital transformation support in educational institutions: tiaret university as a model el-acil journal for economic and administrative research volume:7 /N°2/october,2023,pp/7.4/

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة SAA ولاية ورقلة

المبحث الاول : التعريف بالشركة الوطنية للتأمين SAA

المطلب الاول: لمحة تاريخية للمديرية العامة SAA

تأسست الشركة بموجب قرار 12 ديسمبر 1963 وهي شركة مختلطة جزائرية مصرية (61) اسهم جزائرية 93 اسهم مصرية) أصبحت شركة وطنية بتاريخ 27 ماي 1966، وذلك بصدر قانون 127/66 الخاص باحتكار الدولة العملية التأمين والقانون 129/66 المتعلق بتأميم الشركة الجزائرية للتأمين لتصبح جزائرية 100%. بتاريخ 21 ماي 1975.

بداية من 21 فيفري 1987 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية ومرور المؤسسات إلى نظام التمويل الذاتي L Autonomie " أصبحت الشركة الوطنية للتأمين شركة ذات أسهم " spa برأس مال يقدر ب 80 مليون دج ، تمارس جميع أنشطة التأمين وتخضع للمناقشة مع بقية الشركات العامة في الجزائر، وتطور رأس مال الاجتماعي للشركة مع مرور السنوات حتى بلغ سنة 2006 مبلغ 4.5 مليار دج.

-تقديم المديرية الجهوية SAA ورقلة

مقرها كـأن بساحة اول ماي بدائرة ورقلة والتي ترجع بنيتها الهيكلية الاولى الى فترة الثمانينات حيث كانت عبارة عن مندوبية تابعة لوحدة الاغواط التي تتعامل مع المركز مباشرة ، يبلغ عدد عمالها 57 عامل في سنة 2025 وهي متابعة الادارة الشركة الأم saa حيث تتولى التنسيق المباشر لنشاط الوكالات التجارية التابعة للشركة، حيث تضم 25 وكالة موزعة عبر 5 ولايات هي : ورقلة ، غرادية ، الوادي ، تمنراست ، اليزي ، الاغواط

المطلب الثاني : اهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي

1 - اهداف المؤسسة

- تحسين المستوى الوظيفي للعمال من خلال التدريب المستمر ؛
- المحافظة على مكانتها في السوق من خلال تطوير المستوى :
- طرح منتجات جديدة للتأمين ومتطلبات الزبائن للمحافظة على مكانتها في السوق :
- تقديم احسن خدمة في مجال التأمينات :
- انشاء فرع للصيانة ؛
- الرفع من رقم الأعمال وذلك من خلال البحث عن الفرص خاصة بالاطار المختلفة

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقع المديرية العامة بالجزائر العاصمة بعنوان 5 شارع ارنيسو شغيفارة الجزائر العاصمة، تتكون المديرية العامة من عدة مديريات مركزية وهي كما يلي:

رئيس دائرة إدارة العامة

الشؤون
اجتماعية its فرع

مصلحة المستخدمين

فرع تمويل

فرع الوقاية
والأمن

فرع الأملاك
والعقارات

فرع النصور

فرع الاحور

مصلحة الوسائل
العامة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الاول: خصائص مجتمع الدراسة

المطلب الاول: الأدوات المستخدمة

- عينة الدراسة والاستبيان المستخدم

1 - عينة الدراسة:

يتمثل في جميع موظفي شركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة وذلك لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل شركة الوطنية للتأمين ، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم تقسيم الاستبيان على مختلف مصالح الشركة ، حيث قمنا بتوزيع خمسة و ثلاثون استمارة .

- اختبار صدق و ثبات العينة

و لتأكد قمنا بقياس معامل الثبات الفا كرونباخ

الجدول (01): اختبار معامل ثبات

عدد الفقرات	قيمة المعامل الفا كرونباخ
20 عبارة	0,817

يشير معامل "ألفا كرونباخ" البالغ (0.817) إلى مستوى ثبات مرتفع للأداة المستخدمة، حيث يفوق الحد الأدنى المقبول (0.6). وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان متناسقة داخليًا ويمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد القيادة التحويلية بدقة وموضوعية.

المطلب الثاني : دراسة إحصائية وصفية لعينة الموظفين

في هذا الجزء سنلقي نظرة إحصائية على العينة المختارة المستحوية حسب مختلف المتغيرات الديمغرافية المدرجة في الاستبيان توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

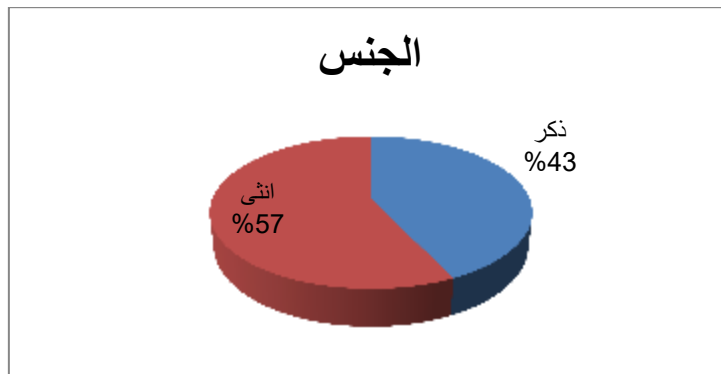
جدول رقم (2) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	الموظفين	
		التكرار	النسبة %
	ذكر	15	42,9
	انثى	20	57,1

المصدر: من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

أظهرت النتائج أن 57.1% من العينة من الإناث و 42.9% من الذكور، مما يشير إلى غلبة العنصر النسوي في المؤسسة.

الشكل رقم (2) توزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

توزيع عينة الدراسة حسب السن:

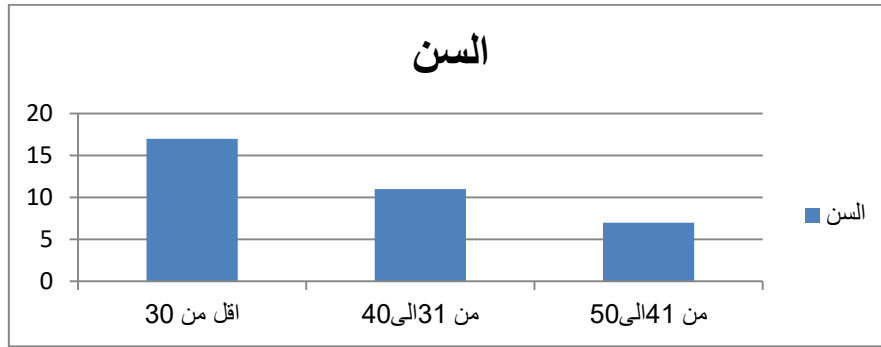
جدول رقم (3) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن

السن	الفئة	التكرار	النسبة %
	اقل من 30	17	48,6
	من 31 الى 40	11	31,4
	من 41 الى 50	7	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

تُظهر البيانات أن فئة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة تمثل الأغلبية بنسبة 48.6% ، تليها فئة 31 إلى 40 سنة بنسبة 31.4%. هذا التوزيع يُبرز هيمنة الفئة الشابة، مما قد ينعكس إيجاباً على تقبل المفاهيم الحديثة في القيادة والتحفيز.

الشكل رقم (3) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

نلاحظ ان فئة من 31 إلى 40 أكثر تكرارا نظرا لانهم فئة شابة تمزج بين عنصرين الخبرة و القدرة على الاداء الوظيفي المتكامل .

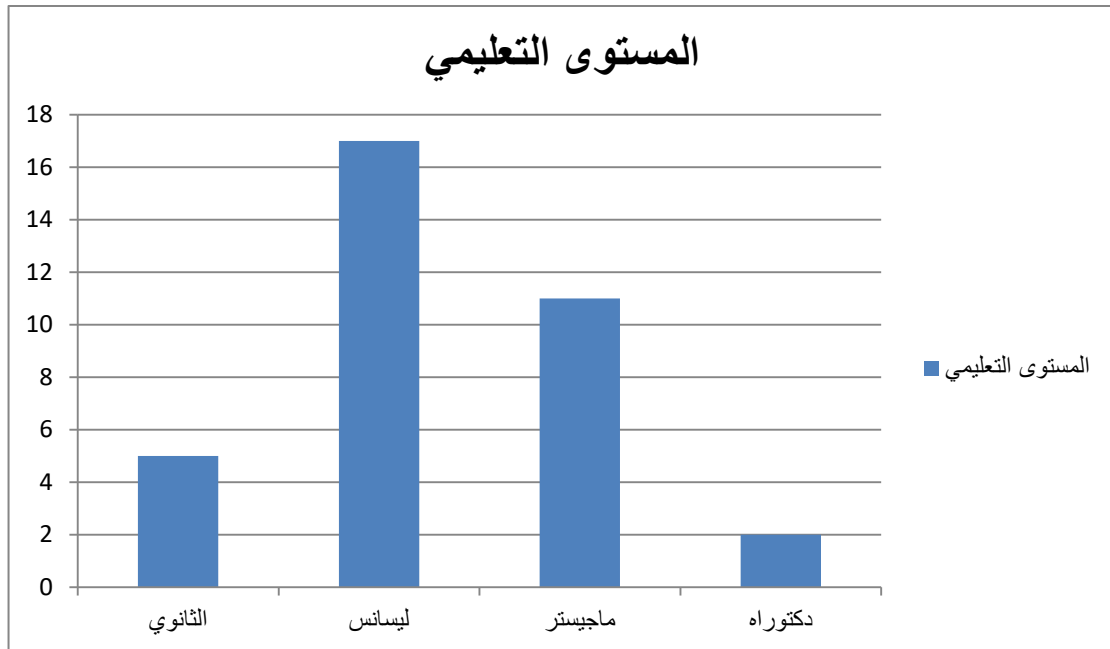
جدول رقم (4) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
الثانوي	5	14,3
ليسانس	17	48,6
ماجستير	11	31,4
دكتوراه	2	5,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

أفادت النتائج بأن 48.6% من الموظفين يحملون شهادة الليسانس، و 31.4% ماجستير، مما يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي في المؤسسة. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على قدرة الموظفين على فهم وتطبيق مبادئ القيادة التحويلية.

الشكل رقم (4) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

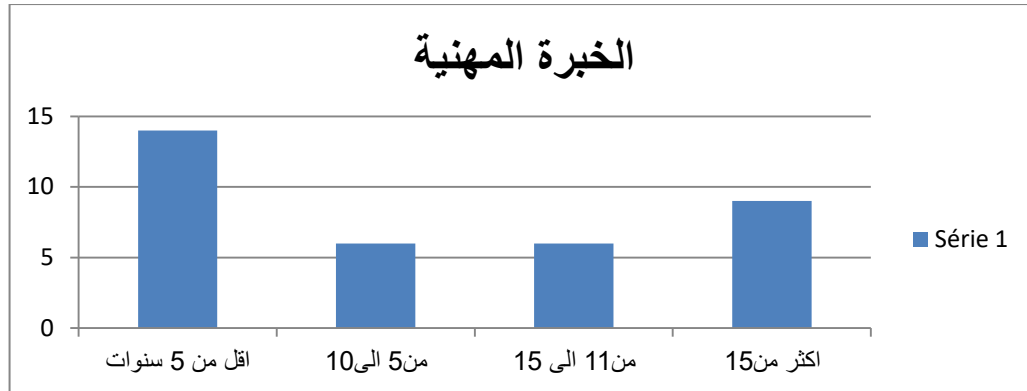
جدول رقم (5) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد السنوات	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	14	40
من 5 الى 10	6	17,1
من 11 الى 15	6	17,1
اكثر من 15	9	25,8

المصدر: من إعداد الطالبتين بمخرجات spss

أظهرت البيانات أن أغلب الموظفين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات (40%) ، تليهم فئة أكثر من 15 سنة (25.8%) يشير ذلك إلى وجود تنوع في الخبرات، مما يعزز شمولية العينة وتحقيق تمثيل جيد لمختلف وجهات النظر.

الشكل رقم (5) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى :

H_0 لا توجد ممارسة بعد التأثير في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

H_1 توجد ممارسة بعد التأثير في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الثانية :

H_0 لا توجد ممارسة بعد التحفيز في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة..

H_1 توجد ممارسة بعد التحفيز في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة..

الفرضية الثالثة :

H_0 لا توجد ممارسة بعد الاستشارة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة..

H_1 توجد ممارسة بعد الاستشارة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة :

H_0 لا توجد ممارسة بعد الاعتبارية في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

H_1 توجد ممارسة بعد الاعتبارية في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة..

الفرضية الخامسة :

H₀ لا واقع ممارسة بعد التمكين في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

H₁ توجد ممارسة بعد التمكين في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

مناقشة الفرضيات

نتائج اختبار T لابعاد الخمسة للاستبيان:

البعد	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
البعد 1	3,9142	0,7924	34	29,4702	0,000	3,9142	0,1339
البعد 2	3,9857	0,7634	34	31,314	0,000	3,9856	0,1290
البعد 3	3,8857	0,7495	34	30,866	0,000	3,8856	0,1391
البعد 4	3,8286	0,7922	34	30,940	0,000	3,8285	0,1338
البعد 5	3,6500	0,9363	34	24,405	0,000	3,6499	0,1582
كل المحاور	3,8528	0,8067	34	29,399	0,000	3,8527	0,1388

من اعداد الطالبين ببرنامج spss

🚩 كشفت نتائج اختبار T أن المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الخمسة تتجاوز القيمة المرجعية (3)، كما أن القيم الاحتمالية لجميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين حول ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة، مما يدعم قبول جميع الفرضيات البديلة . كما أن الانحرافات المعيارية كانت منخفضة مقارنةً بالمتوسطات، مما يدل على تجانس كبير في استجابات العينة ومنه نقبل كل

ومنه نقبل كل الفرضيات الفرعية البديلة .

الختمة

خاتمة:

بعد التطرق في مباحث هته المذكورة إلى مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بالقيادة التحويلية، يمكن القول بأن هذا النمط القيادي يمثل أحد أهم المحركات الأساسية التي تُمكن المؤسسة الاقتصادية من التكيف مع المتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المعقدة التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء.

لقد أظهرت نتائج التحليل أن القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين، وتدفعهم نحو الابتكار وتطوير الأداء، بفضل ما توفره من بيئة عمل قائمة على الثقة، الاحترام المتبادل، والتمكين. كما أن القائد التحويلي يمتلك رؤية مستقبلية واضحة، ويعمل على مشاركة هذه الرؤية مع أعضاء الفريق بطريقة تحفيزية تُشعل الحماس وتبني الولاء التنظيمي.

ومع كل الفوائد التي توفرها القيادة التحويلية، إلا أن تطبيقها الفعّال في المؤسسات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من الشروط، أهمها وجود ثقافة تنظيمية داعمة، والتزام الإدارة العليا، بالإضافة إلى الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية من خلال برامج تدريبية مستمرة ومواكبة لأحدث الممارسات العالمية.

توصيات و دراسات مستقبلية:

I. أولاً: التوصيات

في ضوء ما سبق، توصي هذه الدراسة بضرورة دمج مفاهيم ومهارات القيادة التحويلية في خطط التنمية الإدارية داخل المؤسسات، وتبنيها كخيار استراتيجي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية.

كما تدعو إلى مزيد من البحوث الميدانية التي تدرس أبعاد القيادة التحويلية في سياقات مختلفة، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية متينة تدعم صانعي القرار في تطوير نماذج قيادية فعّالة.

وبذلك، فإن القيادة التحويلية لم تعد مجرد أسلوب إداري حديث، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تملئها طبيعة التحديات الاقتصادية المعاصرة، مما يجعل من تبنيها رهاناً حقيقياً على مستقبل أكثر نجاحاً وازدهاراً للمؤسسات الاقتصادية.

I. ثانياً: اقتراحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وأثر كل منهما على الأداء المؤسسي.
2. تحليل دور القيادة التحويلية في تمكين المرأة داخل بيئة العمل.

3. قياس أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصناعية بوجه خاص.
4. بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية.
5. استكشاف تأثير الذكاء العاطفي للقادة التحويليين على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي.
6. دراسة القيادة التحويلية في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي أو الجمعيات الخيرية.
7. إجراء دراسات ميدانية كمية باستخدام أدوات تحليل متقدمة مثل PLS أو SPSS لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والنتائج المؤسسية.
8. تحليل مدى توافق أسلوب القيادة التحويلية مع القيم الثقافية المحلية في المؤسسات الجزائرية أو العربية عمومًا.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب:

- عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني القيادة التحويلية في المجال التربوي، ط1، دار أمان للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، سنة 2003،
- ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي مداخلة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الالبسة الولاية في الموصل)، المؤتمر الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2009
- مكبر علي و تومي حسينة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 27(2)، الجلفة،
- محمد إبراهيم خليل العطوي دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010،
- العامري أحمد سالم السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد الا العديد أو جامعة الكويت.
- عبد الله بن عبد الغني الضحيم، وطلق بن عوض الله السواط السلوك التنظيمي دار حافظ م4، السعودية 2003،
- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري الأردن، 2008،
- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ،
- ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة الجزائر، ط 02، 1995،.
- غول فرحات الوجيز في اقتصاد المؤسسة دار الخلدونية الجزائر، 2008.

 مراجع اجنبية:

-  Richard L. Duft, Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning, USA, 2008.,
-  Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Transformational leadership
-  ip. Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey-USA, 2006,
-  Jana Dicová, Ján Ondrus, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010.,
-  Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training, 1991, Vol. 15 Issue: 4
-  Belakhdar nacera the relationship between transformational leadership and digital transformation support in educational institutions: tiaret university as a model el-acil journal for economic and administrative research volume:7 /N°2/october,2023,pp/7.4/

 المجلات:

-  د.هبة توفيق عودة ابو عيادة القيادة التحويلية مبادئها تحدياتها (دراسة تحليلية) مجلة الغات المجلد 7 العدد 1 (2022) ص 308-295
-  نشوى عبد الفراج المهدي خالد الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي (بالتطبيق على وزارة الطاقة بلخرطوم في الفترة

2019-2023م) مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد 11 العدد 09 ديسمبر 2024.

عبد الرحمن رزق الله ، حمزة عيسى ، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية الاغواط مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية المجلد (05) عدد(01) جوان 2019 ص 067-082

مذكرات التخرج:

بوخناف نسيم و بوعجل مسعود دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال 2019

أحمد رياض أحمد عواد القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، سنة 2012.

سحر بنت خلف سلمان مددين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية 2013.

دمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005،

المواقع الإلكترونية:

Mind tools content, transformational leadership, sit <https://www.mindtools.com/pages/>, browsed on

Oxford student dictionary of English, Oxford University Press, oxford, 2001, 2

http://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html date of visit:

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق : 01 استمارت الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

استكمالا للحصول على شهادة ليسانس لأكاديمي في تخصص إدارة الموارد البشرية، وفي إطار التحضير لموضوع المذكرة تحت عنوان "القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية؛ يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجين منكم التجاوب مع هذه الفقرات من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية علما بأن هذه المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

الطالبات:

تحت إشراف: د. بوقليمينة عائشة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك لتحليلها وتفسير بعض النتائج المرتبطة بموضوع دراستنا، نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

☐

أنثى

☐

ذكر

الجنس:

قائمة الملاحق

الفئة العمرية: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الاقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الوظيفة الحالية:

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

المحور الأول: القيادة التحويلية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي						
1	أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.					
2	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.					
3	أمتلك القدرة على إقناع العاملين بزيادة حماسهم للعمل.					
4	أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.					
البعد الثاني: التحفيز						
5	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق					
6	أهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة					
7	أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين					
8	أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون					

قائمة الملاحق

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

9	أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما				
	أحاول حل مشاكل العمل				
10	أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقد التي تواجه المؤسسة				
11	أقترح طرقا جديدة لإنجاز مهمات العمل				
12	أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة				

البعد الرابع: الاعتبارية الفردية

13	أستمع باهتمام لآراء العاملين واحترام قناعاتهم				
14	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين				
15	اعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملا جيدا				
16	أعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم				

البعد الخامس: التمكين

17	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية				
18	أناقش مع العاملين متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية				
19	ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له				
20	أفوض بعض من صلاحياتي للعاملين على				

قائمة الملاحق

					أسس علمية.	
--	--	--	--	--	------------	--

الملحق رقم 02 اختبار معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	20

الملحق رقم 03 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	15	42,9	42,9	42,9
انثى	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 04 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير السن

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30	17	48,6	48,6	48,6
من 31 الى 40	11	31,4	31,4	80,0
من 41 الى 50	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	5	14,3	14,3	14,3
ليسانس	17	48,6	48,6	62,9
Valid ماجستير	11	31,4	31,4	94,3
دكتوراه	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 5	14	40,0	40,0	40,0
من 5 الى 10	6	17,1	17,1	57,1
Valid من 11 الى 15	6	17,1	17,1	74,3
اكثر من 15	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 07 نتائج اختبار T لابعاد الخمسة للاستبيان

قائمة الملاحق

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	35	4,0000	,68599	,11595
أناقش مع العاملين متطلبات انجازهم	35	3,7143	,82503	,13946
لأدوارهم الوظيفية				
ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات	35	3,5143	1,09468	,18503
المخولة له				
أفوض بعض من صلاحياتي للعاملين	35	3,3714	1,13981	,19266
على أسس علمية.				
أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق	35	3,5714	,88403	,14943
المصلحة العامة.				
أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة	35	4,2857	,75035	,12683
واحترام وتقدير العاملين.				
أمتلك القدرة على إقناع العاملين بزيادة	35	3,9429	,80231	,13561
حماسهم للعمل.				
أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم	35	3,8571	,73336	,12396
المشتركة بين العاملين.				
أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	35	4,0000	,68599	,11595
أهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف	35	3,8286	,89066	,15055
ورؤية المؤسسة				
اعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى	35	4,1429	,69209	,11698
العاملين				
أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا	35	3,9714	,78537	,13275
يتوقعون				
أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات	35	4,0286	,78537	,13275
نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل				
أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول	35	3,8286	,74698	,12626
للمشكلات المعقد التي تواجه المؤسسة				
أقترح طرقاً جديدة لانجاز مهمات العمل	35	3,7714	,80753	,13650
أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل	35	3,9143	,65849	,11131
القديمة بطرق جديدة				
أستمع باهتمام لأراء العاملين واحترام	35	4,0286	,70651	,11942
قناعاتهم				
أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	35	3,3429	1,05560	,17843
أعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون	35	3,7143	,85994	,14536
عملاً جيداً				
أعطي انتباهاً شخصياً للعاملين الذين لديهم	35	4,2286	,54695	,09245
قدرات متميزة عن غيرهم				

قائمة الملاحق

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	34,496	34	,000	4,00000	3,7644	4,2356
أناقش مع العاملين متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية	26,634	34	,000	3,71429	3,4309	3,9977
ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	18,993	34	,000	3,51429	3,1383	3,8903
أفرض بعض من صلاحياتي للعاملين على أسس علمية.	17,499	34	,000	3,37143	2,9799	3,7630
أتجاوز مصالح ذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	23,901	34	,000	3,57143	3,2678	3,8751
أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	33,790	34	,000	4,28571	4,0280	4,5435
أمتلك القدرة على إقناع العاملين بزيادة حماسهم للعمل.	29,074	34	,000	3,94286	3,6673	4,2185
أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.	31,116	34	,000	3,85714	3,6052	4,1091
أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	34,496	34	,000	4,00000	3,7644	4,2356
أهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	25,431	34	,000	3,82857	3,5226	4,1345
أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	35,414	34	,000	4,14286	3,9051	4,3806
أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	29,916	34	,000	3,97143	3,7016	4,2412
أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل	30,347	34	,000	4,02857	3,7588	4,2984
أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقد التي تواجه المؤسسة	30,322	34	,000	3,82857	3,5720	4,0852
أقترح طرقاً جديدة لانجاز مهمات العمل	27,630	34	,000	3,77143	3,4940	4,0488
أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	35,167	34	,000	3,91429	3,6881	4,1405
أستمع باهتمام لآراء العاملين واحترام قناعاتهم	33,734	34	,000	4,02857	3,7859	4,2713
أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	18,735	34	,000	3,34286	2,9802	3,7055
أعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملاً جيداً	25,553	34	,000	3,71429	3,4189	4,0097

قائمة الملاحق

أعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدر انتميزهم عن غيرهم	45,738	34	,000	4,22857	4,0407	4,4165
---	--------	----	------	---------	--------	--------

