

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: نوية مامين

بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي

- دراسة حالة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 16 - 06 - 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
يوسف	خنيش	أستاذ محاضر . أ .	غرداية	رئيسا
يوسف زكرياء	رحماني	أستاذ مساعد . أ .	غرداية	مشرفا ومقررا
عبد الرؤوف	قمبور	أستاذ مساعد . ب .	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 . 2019 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: نوية مامين

بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي

- دراسة حالة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 16 - 06 - 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
يوسف	خنيش	أستاذ محاضر - أ -	غرداية	رئيسا
يوسف زكرياء	رحماني	أستاذ مساعد - أ -	غرداية	مشرفا ومقررا
عبد الرؤوف	قمبور	أستاذ مساعد - ب -	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018. 2019 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قوله تعالى : "وقل اعلموا نسيروى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة 105)
إلهى لا تطيبج الليل إلا بشكرك ولا يطيبج النهار إلا بطاعتك ولا تطيبج اللحظات إلا بذكرك ولا
تطيبج الآخرة إلا بعفوك يا ذا الجلال والإكرام
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونص الأمة وكشف الغمة إلى نور العالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم
يا من أحمل اسمك من الصغر أهديك هذا العمل إلى... أبي الغالي
إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريق المستقيم إلى طريق لهداية إلى منبع الصبر
والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله... أمي الغالية
إلى سندي وقوتي بعد الله إخوتي وأخواتي إلى كل أفراد عائلتي كل باسمه
إلى أعمز صديقاتي وأصدقائي كل بأسمائهم
إلى كل عائلة ماميين كبيراً وصغيراً
إلى كل من كان سنداً لي ومد يد العون ولم يبخل علياً بشيء، أستاذ رحمانى يوسف زكرياء.
إلى كل من علمني حرفاً إلى جميع الطلبة ماستر إدارة الأعمال.

نوية

شكر و عرفان



لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام
الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من
جديد...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس
رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار
والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلمن منا كل الشكر، إلى جميع أساتذتنا
الأفاضل

وأخص بالتقدير والشكر:

أستاذ رحمانى يوسف زكريا

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل موظفين بجامعة غارداية

ونشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد خاصة أستاذ بالعربي محمد والدكتور وليد بن

هاجة وعبد المالك نواصر

"كن عالما... فإن لم تستطيع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحبب العلماء، فإن لم تستطع فلا

تبغضهم"

وكذلك نشكر كل من ساعدني على إتمام هذا العمل وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة

وزودوني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل

الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت

تقفه أحيانا في طريقي.



ملخص البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي بجامعة غارداية كعينة الدراسة من خلال استعمال مجموعة من الأدوات تتمثل في الاستبيان، تم توزيعه على ستون (60) فرد من العينة، أسترجع منها (44) فرد لاستيفائها الشروط الموضوعية، ولتحليل تلك الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج spss إصدار 22 لتحليل نتائج الدراسة عبر أدواته المختلفة، معامل الثبات ألفا كرونباخ ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري... الخ، بالإضافة للاستبيان وإثراء للموضوع تمت الاستعانة بأدوات أخرى ثملت في الملاحظة.

حيث خلصت تلك الأدوات إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية بين متغيري الدراسة نستنتج أن للقيادة التحويلية لها علاقة بالأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : القيادة، القيادة التحويلية، الأداء، الأداء التنظيمي .

Researc summary

This study aims to identify the transformational leadership and their relationship to the organizational performance at Ghardaia's university . As a sample of this study through the use of a set of tools represented in a questionnaire , Distributed to fifty persons of the sample ; of which forty of them were recovered for fulfillment of objective conditions. To analyze that questionnaire we did use the SPSS programmer version n 22 to determine the results of the study through its various tools: Alpha kronbach , Average arithmetic and standard deviation Etc..... In addition to the questionnaire and to enrich the subject, there are other tools have been used, such as observation .

Finally , by using those tools we find that there is a statistical correlation relationship between the two study variables that we conclude , transformational leadership has a relationship to organizational performance.

Keywords : Leadership ,Transformational leadership , Performance , Organizational Performance.

قائمة المحتويات

I	إهداء.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال البيانية.....
VII	الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول : مراجعة الأدبيات	
9	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والأداء التنظيمي.....
43	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
51	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
54	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
66	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج.....
88	خلاصة الفصل الثاني.....
90	الخاتمة.....
94	المراجع.....
	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية	49
1-2	متغيرات الدراسة	62
2-2	مقياس التنقيط حسب ليكارت (الخماسي)	64
3-2	معامل الفاكرومباخ للإستبيان	65
4-2	إختبار التوزيع الطبيعي	66
5-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
6-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	68
7-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	69
8-2	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	70
9-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	71
10-2	تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية	72
11-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة	74
12-2	نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية	76
13-2	تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الأداء التنظيمي	77
14-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة	78
15-2	نتائج ترتيب الأهمية النسبية للأداء التنظيمي	80
16-2	الارتباط الخطي بين متغير المستقيم والمتغير التابع	81
17-2	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد القيادة التحويلية	83
18-2	قيم معاملات خط الانحدار لمتغيرات الوسيطة	85

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
15	خط سلوك القيادة	1-1
16	نظرية الشبكة الإدارية	2-1
18	أبعاد القيادة في نموذج ردن	3-1
26	مبادئ القيادة التحويلية	4-1
37	مقاييس الأداء التنظيمي	5-1
67	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	1-2
69	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب السن	2-2
70	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-2
71	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الأقدمية	4-2
72	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5-2

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
تسهيل المهمة	ملحق 01
قائمة المحكمين	ملحق 02
الاستبيان	ملحق 03
الهيكل التنظيمي للجامعة	ملحق 04
مخرجات التحليل الإحصائي	ملحق 05

مقدمة

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة ودراية وكفاية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي.

كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في أحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل احد أساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة. إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على تفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها الأداء التنظيمي للمنظمة.

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

ثانيا : إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من اجل محاولة التعمق في دراسة الأداء التنظيمي والتعرف على تأثير علاقة أبعاد القيادة التحويلية عليه من خلال صياغة الإشكالية التالية : إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من تساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يؤثر التأثير المثالي على الأداء التنظيمي للمنظمة ؟
- 2- هل يؤثر التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي للمنظمة ؟
- 3- هل تؤثر الاستشارة الفكرية على الأداء التنظيمي للمنظمة ؟
- 4- هل يؤثر الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي للمنظمة ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الأداء التنظيمي لجامعة غارداية عند المستوى الدلالة 5%.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي :

- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الأداء التنظيمي لجامعة غارداية عند المستوى دلالة 5%.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي عند المستوى دلالة 5%.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الأداء التنظيمي عند المستوى دلالة 5%.

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

مقدمة

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعا : أهمية الدراسة

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

أولا : الأهمية العلمية

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

ثانيا : الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة نقاط الضعف.

خامسا : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية.
- 2- التعرف على الأداء التنظيمي.
- 3- توضيح تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمة.
- 4- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في جامعة غارداية ومدى تأثير أبعادها في تحسين الأداء التنظيمي.

سادسا : حدود الدراسة

* الحدود الزمنية : خلال السداسي الثاني من سنة الدراسية 2018/2019.

* حدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في جامعة غارداية.

* حدود الموضوعية : يقتصر هذا البحث على دراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

سابعاً : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	يعتبر هذا المتغير نمط من أنماط القيادة.
المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	ويعتبر أحد أهم الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد في المنظمة.

ثامناً : منهج الدراسة

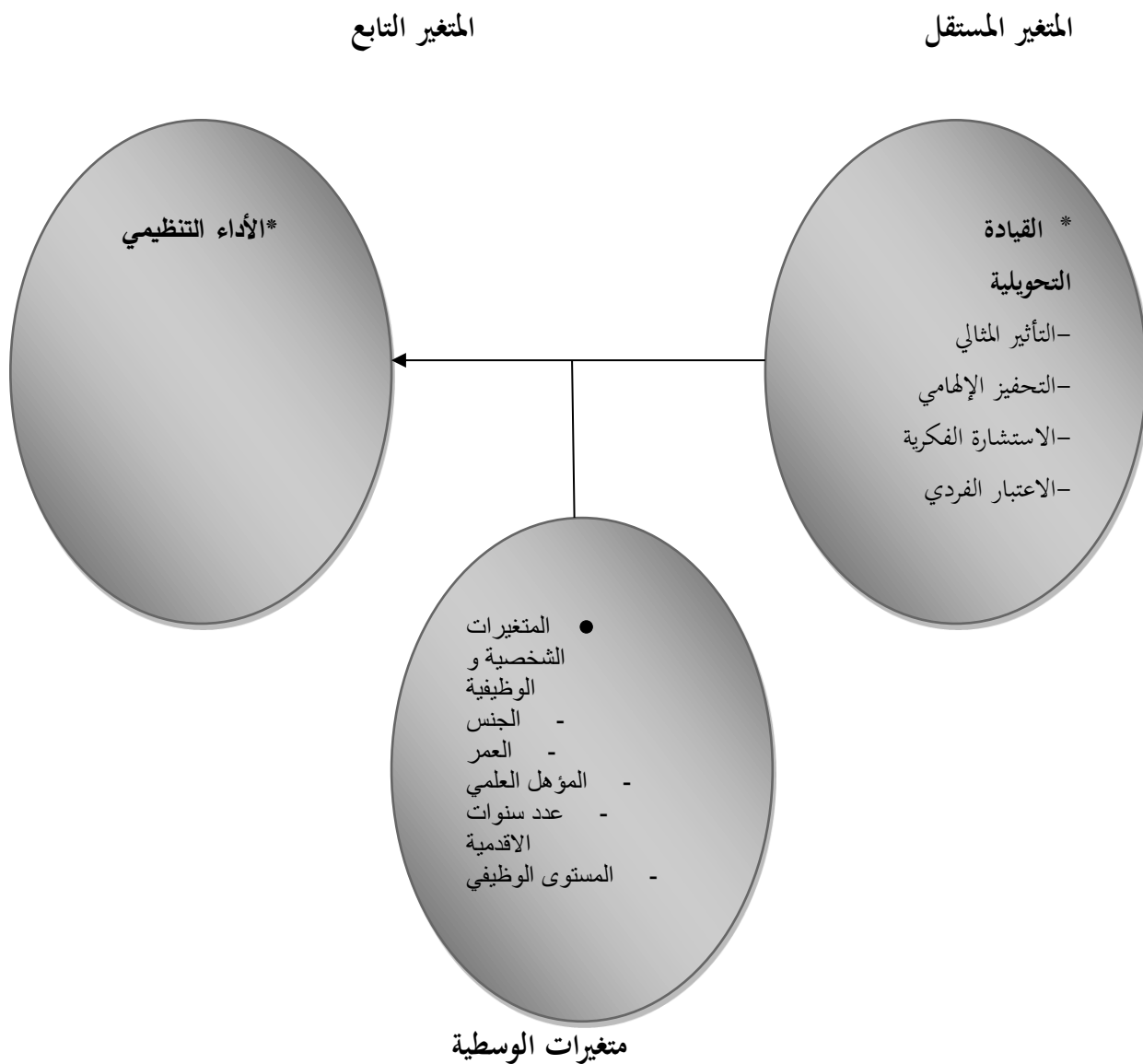
لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام استبيان والملاحظة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

تاسعاً : صعوبة الدراسة

* قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع.

* موضوع جديد يتطلب الكثير من جهد والوقت في البحث وجمع المعلومات.

يمكن توضيح هذا النموذج و معالجة الإشكالية في تصور التالي :



المصدر : من إعداد الطالبة

يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي للمنظمة، ونلاحظ بأن أبعاد القيادة التحويلية تنفرع إلى العناصر التالية : التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، ويتم فحص هذا النموذج من خلال اختبار الفرضيات الدراسية.

حادي عشر : هيكله الدراسة

من اجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين, حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالجانب النظري إلى ثلاث مطالب، تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية القيادة إما المطلب الثاني ماهية الأداء التنظيمي تم تلاه المطلب الثالث الذي ثم تناول علاقة الأبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي.

أما بالنسبة للفصل الثاني خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله تأثير علاقة أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد :

تعد القيادة التحويلية أسلوب إداري حديث تدور محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب للمنظمة وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكارزماوية، والتي تجعله مصدر الهام لمؤوسيه، فيزيد من ولائهم وأدائهم للمنظمة الأمر الذي يساعدها على التصدي للازمات، والتكيف مع التغيرات، فالقيادة التحويلية لا تتوقع المستقبل بل تصنعه من خلال رؤى واضحة.

الأداء التنظيمي يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين وله مكانة متميزة في بيئة الأعمال، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لاستمرارية أي منظمة، وعملية تقييمه تهدف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، ويتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والأداء التنظيمي

تمهيد :

يلقي العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها، وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة إن الأداء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، والحديثة في الاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حضي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات ومنه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي حول القيادة التحويلية والأداء التنظيمي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول : ماهية القيادة التحويلية.

المطلب الثاني : ماهية الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث : علاقة أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي.

المطلب الأول : ماهية القيادة

الفرع الأول : مفهوم القيادة Leadershi

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعريفات التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ومنها ما يلي:

- تعرف القيادة إنها : "النشاط الذي يمارسه المدير يمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية"⁽¹⁾.
- كما تعرف إنها : "نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين فراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"⁽²⁾.
- وتعرف أيضا : "إنها عملية الهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة"⁽³⁾.
- وتعرف أيضا : "إنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (كونتز koontz واودنيل odnneil) فعرفاها إنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁽⁴⁾.
- فقد عرفها بيش (Beach) : "على إنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة"⁽⁵⁾، من خلال هذا التعريف نجد إن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.
- وتعرف أيضا: "إنها نشاطات وآليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة"⁽⁶⁾.
- وتعرف أيضا: "بأنها هي منصب ذو سلطة قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفعل رتبته ومنصبه"⁽⁷⁾.

(1) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

(2) بشير علاق، القيادة الإدارية، اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 14.

(3) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2008، ص 7.

(4) انس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 23.

(5) زباني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2014/2013، ص 12.

(6) بشير علاق، مرجع سابق، ص 13.

(7) هبال عبد المولى، طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص21.

- يعد مفهوم القيادة أيضا من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري.

- ويمكن تعريف القيادة بأنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".
(northouse.2001.p14)

- وعبر (Robbins 2003) عن القيادة بأنها: "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

كما عرفها (yuker 2006) بأنها: "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم"⁽¹⁾.

كما عرفها الكاتب (Ivancevic) وزملائه أنها: "المقدرة على التأثير من خلال الاتصال بأفعال الآخرين، أفرادا وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني :

1- وجود شخص قائد.

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3- ممارسة مهارات التأثير.

4- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف"⁽²⁾.

وعند سالم القحطاني تفهم القيادة أنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة"⁽³⁾.

(1) حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار بشركات التضامن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 11.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العملية وإدارية وظائف المنظمة)، دار النشر عمان، 2009، ص 215-216.

(3) عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

وفي الأخير نستنتج إن مفهوم القيادة يعاني من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقا تهم الفكرية والإدارية، أي إن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، لذلك جاءت تعار يفهم للقيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها ولهذا تطرقنا لمختلف التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة.

الفرع الثاني : أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمرا جوهريا وأساسيا في المنظمات الإدارية الكبيرة⁽¹⁾.

وتأخذ القيادة بهذا المنحنى أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهداف مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للعملية الإدارية، إذا لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه⁽²⁾، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة.

وعليه تكمن أهمية القيادة في:

- 1- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.
- 4- قدرتها على تنمية الأفراد وتربيتهم باعتبارهم أهم مورد بشري⁽³⁾.

(1) طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 52.

(2) بشير علاق، مرجع سابق، ص 53.

(3) أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 19.

الفرع الثالث : نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها

للقيادة عدة نظريات، وكل نظرية ركزت على اتجاه معين، ولمتابعة البيئة وضمان نجاح المنظمات وبقائها، ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتواءم مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات، ومنه يمكن إن نتطرق إلى النظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة.

أولا : نظريات القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الفيض المتزايد في الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع إن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، ونستطيع إن نحاول إن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاث مداخل رئيسية وهي (1) :

المدخل الأول : المدخل السمات.

المدخل الثاني : المدخل السلوكي.

المدخل الثالث : المدخل الموقف.

● المدخل الأول : مدخل السمات ونظرياته

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

- **نظرية الرجل العظيم** : إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد أن القادة يولدون

قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا(2).

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

وقد اعد جو منين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد أن العامل الوراثي في بروز القائد يشيع وجوده في اسر معينة، ويذكر مؤيدا هذا الاتجاه عدد من الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثيرا كبيرا في مجتمعاتهم، إلا أن النظرية لا

(1) زباني ايمان، مرجع سابق، ص 39.

(2) انس هباز، مرجع سابق، ص 33.

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

- **نظرية السمات (سمات القائد) :** وتتركز هذه النظرية على صفات القائد وسماته، وان هذه السمات هي التي تجعل الفرد قائد يولد ولا يمنح، وقد تم تحديد خمسة أنواع للسمات القيادية هي :
 - 1- **السمات الجسمية :** مثل : الصحة، الطول، والقوى العضلية... الخ.
 - 2- **السمات الاجتماعية :** مثل : الاتصال الجيد والتعامل مع الآخرين.
 - 3- **السمات المعرفية :** مثل : الذكاء والثقافة.
 - 4- **السمات الشكلية :** مثل : المظهر العام، الترتيب، والذوق العام.
 - 5- **السمات الانفعالية :** مثل : القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي⁽¹⁾.

● المدخل الثاني : المدخل السلوكي ونظرياته

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند الى خبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوفر فيه بعض السمات القيادية. ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

- **نظرية ليكارت :** درس ليكارت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالمية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الواطئة وقد وجد ليكارت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصرامة، كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمروؤسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال، وتوصل ليكارت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية⁽²⁾.

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

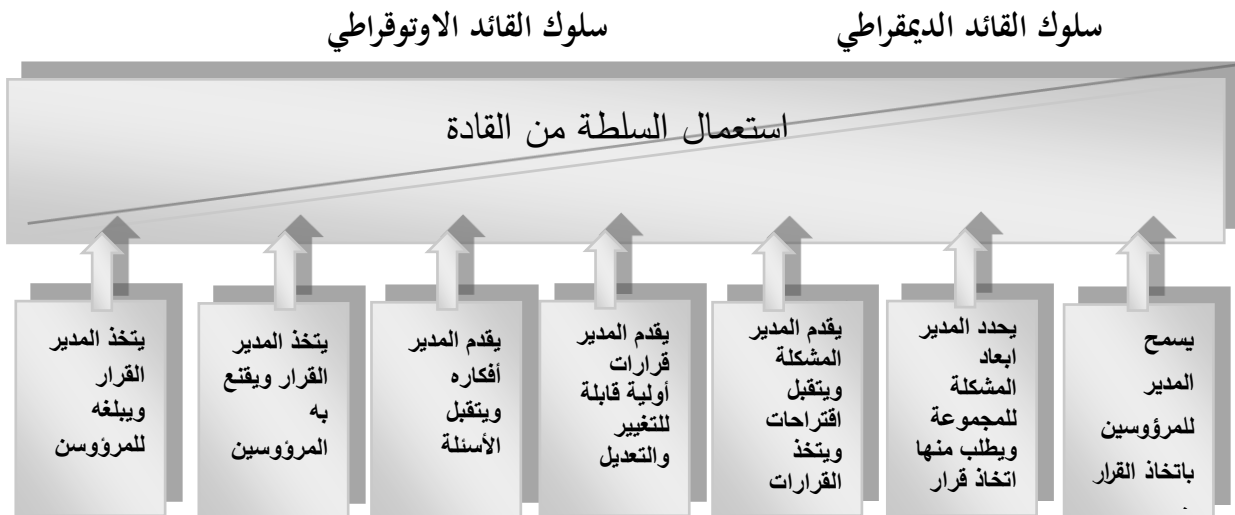
(2) انس هباز، مرجع سابق، ص 34.

- نظرية الخط المستمر: لقد حدد في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل، ويبين نهاية الطرق الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك الديمقراطي.

وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وهذه يعني بأن القائد يجب ألا يختار أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم والموقف القيادي⁽¹⁾.

شكل رقم (1) : خط سلوك القيادة



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، البيازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن 2010 ص.

- نظرية الشبكة الإدارية **The Managerise Grid Theory** : تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بليك وماتون Robert Black هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما :

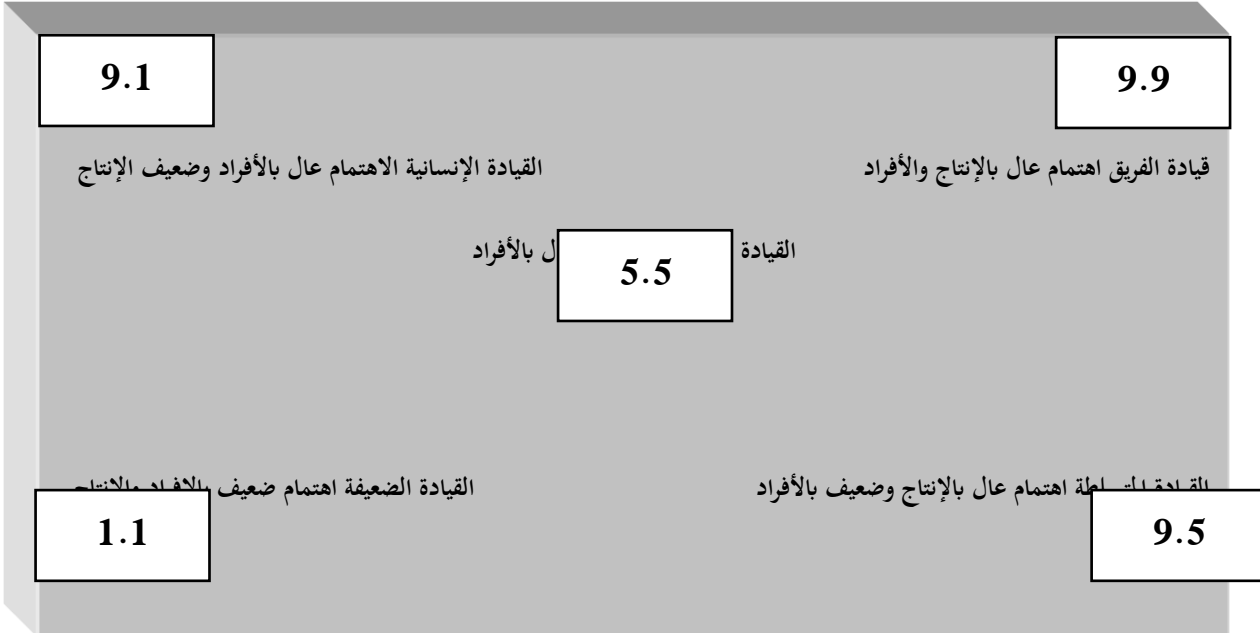
1- الاهتمام بالأفراد Concernfor People.

2- الاهتمام بالإنتاج Concernfor Production.

(1) بشير العلق، مرجع سابق، ص 292، 291.

وقد قام بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة من هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة القراءة⁽¹⁾.

شكل (2) : نظرية الشبكة الإدارية.



المصدر: رضا صاحيا أبو جمال علي والأستاذة كاظم الموسوي،

الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، ص 123.

● المدخل الثالث : المدخل الموقفى ونظريته

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

– **نظرية فيدلر (النظرية الموقفية) :** قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه، ويرى فيدلر أن موائمة للنمط تتوقف على ثلاث عناصر أساسية :

(أ) – **علاقة القائد بالموظفين :** ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وتخضع له.

(1) انس هباز، مرجع سابق، ص 36، 37.

(ب) - هيكله المهام : تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق.

(ج) - درجة قوة المنصب : ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

- نظرية المسار والهدف : يفترض هاوس أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمؤوسيه، والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم، وان القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت. وقد وصل هاوس إلى إن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة الى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي:

1- القيادة الداعمة والمشجعة : وييدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين واحتياجاتهم.

2- القيادة التوجيهية : ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.

3- القيادة المشاركة : في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع مرؤوسيه ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

4- القيادة المنجزة : وهو نمط يضع فيه القائد أهدافا عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها⁽¹⁾.

- نظرية هالبن : هدفت هذه النظرية إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب

القيادي على أداء الجماعة ورضاهم عن العمل، وحددت بعدين أساسين للنمط القيادي وهما :

(أ) - بعد خاص بهيكله المهام أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

(ب) - بعد خاص بالاهتمام بالمشاعر الإنسانية⁽²⁾.

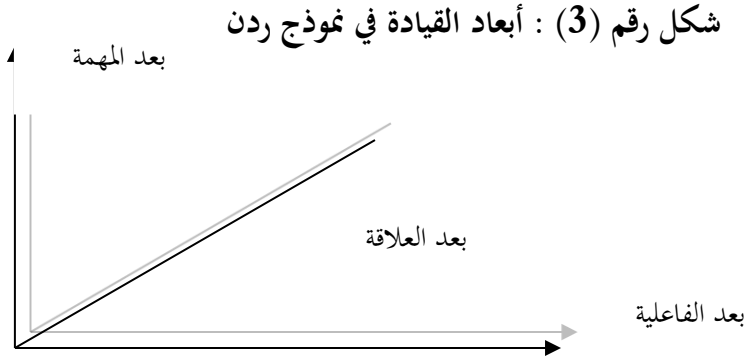
● نموذج وليام ردن أو الأبعاد الثلاثة : أضاف ردن لنموذج البعدين (بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد

الاهتمام بالإنتاج)، الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعدا ثالثا هو "الفعالية"، حيث يرى ردن أن للقيادة ثلاثة أبعاد

هي : بعد المهمة، بعد العلاقات ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

(1) بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 291، 292.

(2) انس هباز، مرجع سابق، ص 47-48.



المصدر: زياني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة،

مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2014/2013، ص 46.

- 1- بعد المهمة : أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لتوجيه قدرته وقدرات العاملين معه لتحقيق الهدف.
 - 2- بعد العلاقات : وهو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلى بالثقة المتبادلة ويراعي القائد آراء العاملين ويقدرها.
 - 3- بعد الفاعلية : وهو الحد الذي يحصل فيه القائد لتحقيق أهدافه المكلف بها⁽¹⁾.
- نموذج هيرسيوبلانشرد (نظرية دورة الحياة أو نظرية النضج الوظيفي للعاملين) : طورها كل من بأول هيرسيوكينشبلانشرد، من خلال الدراسات التي أجريت في مراكز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو، وتعد هذه النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة والتي تجمع بين جنباتها بعضا من عناصر نظريات الدوافع الحديثة وتكاملها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداما في تدريب المديرين والتطور التنظيمي. وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين، تمر عبر أربع مراحل أساسية، تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي على النحو التالي:

- المرحلة الأولى : يكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله وفي علاقته.
- المرحلة الثانية : مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارات من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال .
- المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة يصبح الموظف قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد وقادرا على تكوين علاقات مع العاملين.

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

- المرحلة الرابعة : يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال، بمعنى استعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة ويكون تواقا لتحمل مسؤوليته، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم⁽¹⁾.

ثانيا : الاتجاهات الحديثة للقيادة

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

1- القيادة التبادلية.

2- القيادة التحويلية.

3- القيادة المساومة.

● القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية) : تركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل الامتثال التابعين للقائد والقبول بالسلطة، يحصلون على الثناء والمكافأة والموارد إذ نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون إجراءات تأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب⁽²⁾.

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح أدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة وأداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة.

فالمرؤوسين يتلقون مكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وإن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل.

القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليا تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في المقابل حصولهم مكافآت ايجابية كانت أم سلبية.

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

(2) إيمان زيان، مرجع سابق، ص 48.

وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين⁽¹⁾.

أبعاد القيادة التبادلية تعتمد على نوعين هما :

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

● **الإدارة بالاستثناء** : وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة والتدخل آدا لم يرق العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وقد ميز بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد إن يوجه اللوم والنقد للعاملين ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة للقصير والمخالفة، والإدارة بالاستثناء الايجابية التي تشرف فيها القائد على نشاطات العاملين استشرافا ايجابيا تفاديا لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء⁽²⁾.

● **القيادة التحويلية** : تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لانجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية⁽³⁾.

● **القيادة الإلهامية** : إن الكثير من الباحثين يعتبرون إن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجبة توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في إن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم. فالقائد الملهم فهو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم. ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه⁽⁴⁾.

(1) الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة المستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، 2001، ص6.

(2) الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع نفسه، ص7.

(3) زباني إيمان، مرجع سابق، ص49.

(4) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص259.

بالإضافة إلى إن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتميز بقتان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما انه يثبت الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكيد من ذلك⁽¹⁾.

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

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد.
- إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة.
- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي.
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

الفرع الرابع : نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

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

أولاً : النشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت مجملة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، كذا تجمع بين مميزات القيادة وتنافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته⁽²⁾.

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، سلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001، ص 278.

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

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي برنز ماجريجور (burns Mc Gregor)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإسهامات إلى أعمال (burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)، وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivtion)، وفي عام 1993 قدم كل من باس واقليو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية الإجرائية يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية⁽¹⁾.

ثانيا : مفهوم القيادة التحويلية

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

- عرفها Boss (1994) على أنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة⁽²⁾.
- وعرفت على إنها قدرت القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- كما يرى العمري إن القيادة التحويلية: هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنماط تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.
- وعرفت كذلك على إنها: تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق⁽³⁾.
- كما تعرف بأنها: مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز⁽⁴⁾.

(1) Gdiath Mungoge ,Acasestudy of strategic le adership ,In tdecreation and development of aprivateiyowned news paper in Zambia, Masters of BUSINESS Administration. Rhodes universty,2007,p17

(2) انس هباز، مرجع سابق، ص 42.

(3) حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص 25.

(4) جمال الدين محمد مرسى، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 569.

- عرف الهواري القيادة التحويلية بأنها: مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات ككل⁽¹⁾.

هذا التعريف يبين إن القائد عليه إن ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق مستوى مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على سمو ورفع وتطوير الأفراد ذاتيا.

من خلال كل التعريفات السابقة يمكن إن نلخص أهم النقاط المرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية على النحو التالي :

1- القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.

2- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي للمنظمة التعليمية فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على توصيل هذه الصورة للتابعين.

3- القائد التحويلي يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.

4- القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للتابعين فهو الذي يشخص حاجات كل عضو من التابعين ويتعرف على قدراته، ثم يمنح ويشجع النمو للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.

5- القائد التحويلي يستخدم إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المراد تحقيقها، فالقادة التحويليين يشجعون على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة⁽²⁾.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية⁽³⁾.

وفي الأخير نستنتج إن الباحثون لم يتفق على مفهوم محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة.

(1) سعد بن مرزوق ألعني، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص 6.

(2) انس هباز، مرجع سابق، ص 42، 43.

(3) هبال عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 182.

الفرع الخامس : الأهمية ومبادئ القيادة التحويلية

يمكن إن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية، سنتطرق في هذا العنصر إلى كل من أهمية القيادة التحويلية ومبادئها.

أولا : أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية.

يمكن تلخيصها في أربعة عوامل و هي :

- القيادة التحويلية لا تنشأ بالقوة بشكل حصري، بل تسعى آل تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
- صفات القيادة التحويلية يمكن إن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على برامج التدريب المهمة والمنفذة جيدا يمكن إن تتحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهوا ري حيث يقول : لقد أظهرت مشاهدتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال انه تحسین فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي⁽¹⁾.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الإلتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- القيادة التحويلية يمكن إن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة تغيرات جذرية. وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل :

(أ) - البيئة المضطربة السريعة التغيير.

(ب) - المنافسة العالمية.

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

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب⁽¹⁾.

ثانيا : مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلروبانكوسكي كما يلي :

شكل رقم (4)



المصدر : من إعداد الطالبة

1- النظر للمنظمة كنظام : باعتبار المنظمة تحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك إن دوره ينبغي إن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن إن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

(1) سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص 114.

- 2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين : الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي إن تصل لجميع المعنيين وإلا تبقى سرا.
- 3- تأسيس نظام إداري : وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- 4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون إن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
- 5- تمكين الأفراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
- 6- تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المتدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة⁽¹⁾.
- 7- التقدير والمكافآت على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
- 8- بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي مسؤولية إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر⁽²⁾.

الفرع السادس : وظائف وتحديات القيادة التحويلية

أولا : وظائف القيادة التحويلية

يرى كل من الباحث إن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 22.

(2) سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، مرجع سابق، ص 112.

- إدراك الحاجة للتغيير : بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجاتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجات من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع⁽¹⁾.
- اختيار نموذج التغيير : يختار القائد نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع إن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : يقوم القائد التحويلي بتكثيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن إن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح يختلف تماما.
- إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة⁽²⁾.
- تنفيذ التغيير ومتابعته : يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا إن نتذكر إن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.
- كما حدد رين سميث (Rhine Smith. 1993) وظائف القائد التحويلي بما يلي :
- إدارة التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال :
 - (أ)- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.
 - (ب)- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
 - (ج)- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

(1) انس هباز، مرجع سابق، ص 44.

(2) إياد حامد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2011، ص 393.

- (أ) - إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب إن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- (ب) - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- (ج) - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
- **تكيف المنظمة مع التوجه العالمي :** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي :
- (أ) - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- (ب) - تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- (ج) - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

● **إدارة الفرق العالمية :** يجب على القائد إن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

● **إدارة المفاجآت وعدم التأكد :** على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وان تنمي قدرتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

● **إدارة التعليم والتدريب المستمر :** تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة مهارة عالية للتعامل معها⁽¹⁾.

ثانيا : التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

في ظل التقدم العالمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية إما القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حددت التحديات كما يلي :

➤ المنافسة :

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات إن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى اقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في

(1) انس هباز، مرجع سابق، ص ص 45-46.

مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

➤ العولمة :

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى إن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الإبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية إن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات في تعاملها مع العولمة⁽¹⁾.

➤ القدرة على استخدام 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 العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

➤ الجودة الشاملة :

لقد أصبحت الجودة الشاملة في السلعة أو خدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العاملي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية⁽²⁾.

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص ص 30-31.

(2) محمد بديع حامد توكيلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا القسم العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، 2006 ص 40.

➤ 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 وتوظيفها والتطوير التكنولوجي⁽¹⁾، 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 المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

المطلب الثاني : ماهية الأداء التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي

أولاً : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس f-w-nickols والذي عرفه الأداء performance أنه إنتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت في ذلك السلوك⁽³⁾. كما عرفه عبد المحسن الأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة⁽⁴⁾.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على انه القيام بأعياد الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفق لمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ولتمكين من ترقية الموظف تجري له

(1) انس هباز، مرجع سابق، ص 46، 47.

(2) سهيلة غربي، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة (بتقوت)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص 11.

(3) عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 15.

(4) عبد الفاتح صالح خليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد (1،2)، 2010، ص 605.

اختبارات أداء ويعتمد ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على البيانات من نشاها تره زمنية محدودة كان تساعد على التحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعملية وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة⁽¹⁾.

كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهدافه المنظمة على إن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب⁽²⁾. ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية وبواسطة التدريب المستمر للعاملين ومن صحيح بين أهم المؤشرات المرتبطة بلا داء المؤشري الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف بالشكل أما الفاعلية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج الحقيقية للأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب⁽³⁾.

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب منا لكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء تحليل الوظيفة من خلال تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة إضافة إلى تحديد مسؤولياتها الوظيفة إلى تحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب إن يتميز بها شاغل الوظيفة إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفية⁽⁴⁾.

ثالثاً : مفهوم الأداء التنظيمي

يعتبر موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

(1) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1992، ص 310.

(2) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات المنتدى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 36.

(3) Martory (B), Crozet. (D), **Gestion des ressources humaines**, Pilotage social et performances imprimerie° chirat, Paris° 2002° p160.

(4) علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، بدون ذكر سنة، ص 267.

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف⁽¹⁾.

وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف "المير" الأداء التنظيمي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁽²⁾.

ويعرف "بدوي، ومصطفى" الأداء بأنه (نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين)⁽³⁾، كما عرف "عاشور" أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويُعرف "كتيه ديفس" (Ketih Davis) الأداء الفردي لأي موظف بأنه (محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل)⁽⁴⁾.

ويُعرف "العريان والعسكر" أداء الفرد (تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته)⁽⁵⁾، ويلقي "توماس جيلبرت (Thomas Gilbert)" الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه : لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً ويشير "بدوي" إلى الأداء بأنه عبارة (عن القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب)⁽⁶⁾، ويرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء، أما "زيدان" فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد

(1) الزهراني، حسين جمعان، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

(2) المير، عبد الرحيم علي، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، (معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني)، 1995، ص ص: 207-241.

(3) عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت، دار النهضة) 1983، ص 29.

(4) الحربي، خديجة أحمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. 1995، ص 81.

(5) درة، عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 69.

(6) هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، (القاهرة، مركز تطوير الأداء) 1996، ص 64.

فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك⁽¹⁾.

ونستنتج من التعاريف السابقة للأداء التنظيمي أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة .

ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبًا وغموضًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

ومن التعاريف السابقة نخلص لوضع تعريف للأداء التنظيمي : الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

الفرع الثاني : محددات الأداء التنظيمي

يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء التنظيمي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به⁽²⁾.

ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية : مستوى الأداء = المقدرة على العمل X الرغبة في العمل.

(1) زيدان، محمد مصطفى، الإشراف والإنتاجية، (الرياض، عكاظ للنشر والتوزيع)، 1984، ص 65.

(2) هلال، محمد عبد الغني حسن، مرجع نفسه، ص 68.

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

ويلخص نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء التنظيمي ثلاثة عوامل رئيسية :

- الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

الفرع الثالث : مؤشرات الأداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد:

أ- الأداء المالي : وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.
 ب- الأداء المالي والأداء التشغيلي : وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في توجهه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فانه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

ج- الفاعلية التنظيمية : وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على انه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر من تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل ولكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها ميثلا⁽¹⁾.

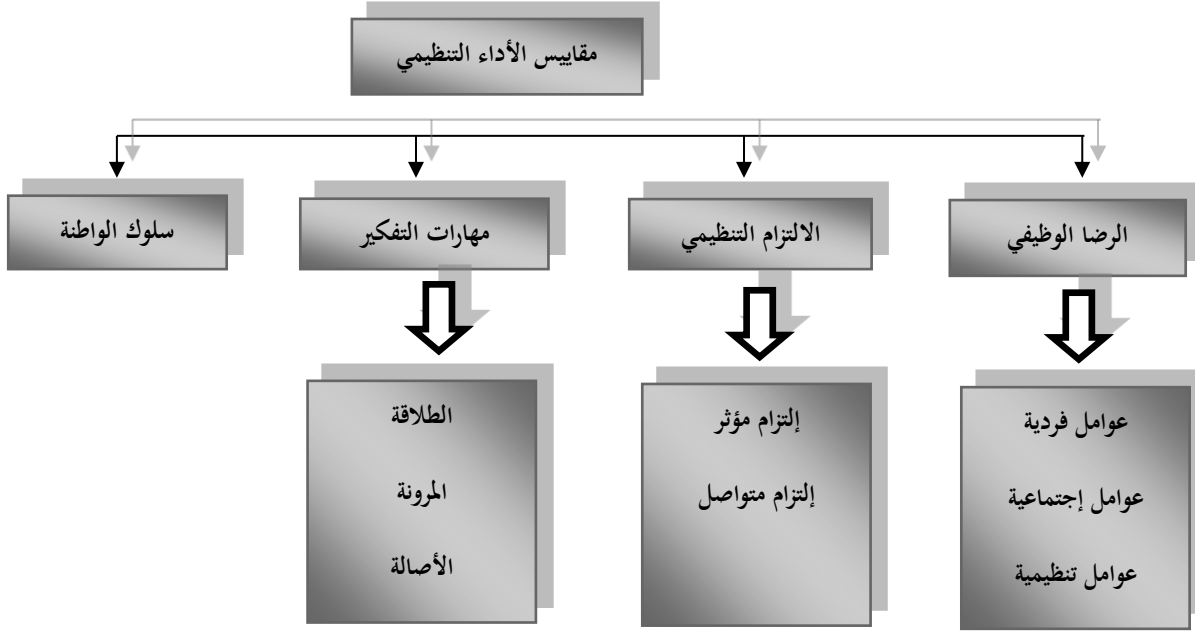
(1) كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، علوم التسيير، ص06.

الفرع الرابع : خصائص قياس وتقييم الأداء التنظيمي

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .
 - 2- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
 - 3- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
 - 4- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
 - 5- قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحييز والمحسوبية.
 - 6- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل . لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
 - 7- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
 - 8- هناك تسميات عديدة لقياس وتقييم الأداء منها : تقييم الموظف، قياس الأداء، تقييم الأداء، تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقارير الكفاءة، قياس وتقييم الأداء. والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي:
 - قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.
 - تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض).
 - تقييم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء⁽¹⁾.
- وأيضاً ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية إلى (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي) وسيتم توضيحها كما يلي:

(1) الحربي، خديجة أحمد، مرجع سابق، ص 85.

شكل رقم (5) : مقاييس الأداء التنظيمي.



المصدر : من إعداد الطالبة

● **الرضا الوظيفي** : يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو أيجابية⁽¹⁾.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الى خمسة عوامل رئيسية هي:

- ❖ العوامل الفردية كالتعليم والشخصية والعمر والقدرات.
- ❖ العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير رسمية.
- ❖ العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والإجراءات
- ❖ وطبيعة العمل ونمط القيادة.
- ❖ العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

(1) زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، 2011، ص 889.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي قديما وحديثا وذلك الاهتمام يبدو منطقيا في ظل ارتباط الرضا الوظيفي بالكثير من المخرجات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمؤسسة وبالتالي على قدرة المؤسسة على البقاء والازدهار⁽¹⁾.

● **الالتزام التنظيمي** : يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين وحضورهم و غيابهم واهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي.

يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

كما أنه يتصف بالخصائص الآتية :

❖ إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.

❖ إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

❖ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

وإذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل، فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما :

✓ **الالتزام المؤثر** : الذي يعبر عن الرضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضا وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

✓ **الالتزام المتواصل** : ويعبر عن الإدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جزاء استمرارية للمؤسسة مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمؤسسة.

● **مهارات التفكير الابتكاري** : إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقييم منتجات وخدمات مبتكرة نفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

(1) كريمة روى، مرجع سابق، ص 07.

ويعرف التفكير الإبتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية والتعميد ويتكون من المجموعة من مهارات وهي:

❖ **الطلاقة** : وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين. وللطلاقة صور متعددة، فقد تكون طلاقة لفظية، أو طلاقة إشكال أو طلاقة معاني (فكرية)، وللطلاقة اللفظية أهمية خاصة وبالغة عند دي بونو، فقد اعتبرها في كتاب تعليم التفكير احد أهم أدوات التفكير، حيث أشار إلى أن الطلاقة والقدرة على التعبير المرادف تعتبر أهم أدوات التفكير، وجلسات العصف الفكري أو الذهني دور في إكساب الطلاب هذه المهارة.

❖ **المرونة** : يهتم التفكير الإبتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا بدوره يقود إلى تغير الاتجاهات والميول، حيث يتم تعديل السلوك، كما أشار الأثر أن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، والعقل البشري كما وصفه دي برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة⁽¹⁾.

❖ **الأصالة** : تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطا بالتفكير الإبداعي، وجوهر الأصالة كما يشير كينت هوفر في كتاب دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية، في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة، وتعرف في موقف ما، بأنها استجابة غير متوقعة وغير مألوفة، وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. وقد تندرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمييار للأصالة وهذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة العظم على الإدراك ورؤية المواقف وعليه فان الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة.

❖ **الإفاضة**: وهي القدرة على إضافة حلول أو فكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين. وهذه المهارة تنمي بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول، ويظهر أن لخاصية المثابرة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإضافة.

● **سلوكيات الدور الإضافي**: ويمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة، وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة⁽²⁾.

(1) زكي أبو زيادة، مرجع سابق، ص 889.

(2) زكي أبو زيادة، مرجع نفسه، ص 890.

المطلب الثالث : أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.

للقيادة أهمية بالغة في المنظمة ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها.

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

الفرع الأول : التأثير المثالي على الأداء التنظيمي

وقد عرف التأثير المثالي البعض بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف⁽¹⁾.

فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة الملهمه تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين، والتابعون يعتبرون القائد مثلا، وغالبا ما ينمون ارتباطا عاطفيا قويا معه.

فالقائد تكون لديه القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الأداء، الالتزام والاعتراف له، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط الكارزمانية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكارزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

ويضيف شامير (Shamir. 1998) إن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الأداء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 51.

وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات(1).

الفرع الثاني : التحفيز الإلهامي وأثره على الأداء التنظيمي

قد عرف bass Volio التحفيز الإلهامي على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.

فالقائد التحويلي يميل إلى حث وإلهام الأفراد، فالحث والإلهام نصف الكيفية التي يمكن من خلالها إن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد، فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية(2).

إن الأداء التنظيمي يرتبط بعلاقة قوية اتجاه القيادة التحويلية وهذه النتيجة تتفق على مذكره الباحثون بأن المنظمات الملتزمين ويجب على المنظمات إن تبرهن التزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقا لنظرية الدعم التنظيمي يمكن ان تبرهن ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة.

الفرع الثالث : الاستشارة الفكرية وأثرها على الأداء التنظيمي

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

ويصف هذا البعد نمط تفكير القائد الغير تقليدي والمبتكر، فهو يشجع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل، بدلا من الطرق العميقة القديمة، باستشارة نماذج جديدة لتفكير الأفراد، فإن القائد يحث التابعين على التشكيك في معتقداتهم ومن ثم يتعلمون طرق مبتكرة لحل المشاكل بأنفسهم.

(1) انس هباز، مرجع سابق، ص 48.

(2) سهيلة غربي، مرجع سابق، 16.

(3) أنس هباز، مرجع سابق، ص 49.

فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإبصارها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

الفرع الرابع : الاعتبارات الفردية وأثرها على الأداء التنظيمي

وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الإتياع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية. كما إن اهتمام القائد بمرؤوسيه يلتمس احتياجهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أدائهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبع أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعا قويا للمرؤوسين، ببذل أقصى الجهد لإنجاز هذه المهام، كما يبين يوكل (Yukl.1998) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات ، مما يساهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، كما وجد ويليامز بمراجعته لعدد من رسائل الماجستير في إدارة الأعمال التي أكدت نتائجها بأن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية والتي تعد أهم عناصر الاهتمام الفردي أحد أبعاد القيادة التحويلية هذه الممارسات أظهرت نتائج وأثار في تنمية وتعزيز الأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين⁽²⁾.

(1) ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 107.

(2) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 58.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية البحث، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة متعلقة بموضوع البحث، لذلك يتطلب منا استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

المطلب الأول: دراسات سابقة حول القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

1- الدراسات السابقة حول المتغيرات :

الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

- الدراسة الأولى : محمد يزيق حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداعي الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر الخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية.

تم الاعتماد على منهج المسحي الوصفي في الجانب النظري واعتمد على التعبير الكمي الرقمي في دراسة الجانب التطبيقي كما استعمل الاستبانة كأداة للمعالجة الإحصائية.

حيث توصل إلى نتائج أهمها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية كما توصل إلى إن خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

- الدراسة الثانية : سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار الإداري، دراسة مقارنة بين البحث العالمي العام والخاص، مركز البيان للدراسات والتخطيط، العراق، في 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة التأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار والاختلافات بين هذه الآثار في المؤسسات التعليمية العالي الحكومية والخاص في العراق.

استعملت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، بينما اعتمدت على المقابلة الشخصية في الجانب التطبيقي وتم توزيع استبانات لـ 439 عضو هيئة تدريس و10 من قادة مؤسسات التعليم العالي العام والخاص،

توصل الباحثان إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المنتج وعملية الابتكار، وأن الأسلوب من شأنه أن يكون مثالياً في السياق التعليمي العراقي.

- الدراسة الثالثة : دراسة احمد صادق محمد الرقب، سنة 2010، تخصص إدارة أعمال بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في جامعة الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها في الجانب النظري كما اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت العينة على 660 عامل واستمرت 567 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري، اعتبارات الفكرية)، متوفرة في الجامعات الفلسطينية ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين التمكين والقيادة التحويلية بأبعادها.

- الدراسة الرابعة : دراسة صفوان أمين العقاف وأحمد إبراهيم أبوسن، سنة 2015، تحت عنوان أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على المنظمات الأعمال اليمنية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الأداء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، استخدام الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وكذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها:

الاستبانة والمقابلة، وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد وشركاه كمثثلة لمنظمة الأعمال اليمنية، وتم أخذ عينة عشوائية بنسبة 100% من عدد العاملين لهذه الشركات.

توصلت الدراسة إلى: وجود مستوى متوسط من الأداء التنظيمي، ووجود علاقة عالية بين أسلوب القيادة بالقيم والأداء التنظيمي، حيث اختلفت مستويات وجود الأداء لدى العاملين حسب نوع أداء المدروس وفق المعايير الشخصية للفرد.

- الدراسة الخامسة : دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على الفعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، استخدام الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع وتحليل البيانات، وقد شملت عينة الدراسة المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية البالغ عددهم 489، حيث توصلت إلى نتائج أهمها: وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، التشجيع، على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار، كما تختلف شدة فاعلية اتخاذ القرار من بعد لآخر.

- الدراسة السادسة : دراسة الفياض (2005) بعنوان تمكين العاملين كمدخل اداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة.

هدفت الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيرين التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة كمان والتي تتعامل مع طبق البحر الميت وأملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية، قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتماداً على أدبيات الموضوع، وتكون مجتمع الدراسة من 63 شركة خضعت 40 منها للدراسة، وتمخضت الدراسة على النتائج التالية: ترتبط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتعليم العاملين بعلاقة طردية بعامل ارتباط مقدرها 0.460، 0.581، على التوالي، وترتبط كل من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل بعامل ارتباط مقدرها 0.322، 0.409 على التوالي.

- الدراسة السابعة : دراسة بصهاينة (2008) بعنوان أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري الإدارات الحكومية في إقليم الشمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري الإدارات الحكومية في إقليم الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (152) استبانة على جميع

مديري المديرية في محافظات إقليم شمال الأردن (أربد، المفرق، جرش، عجلين)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: يؤثر التمكين والدعم التنظيمي بمتغير السلوك التنظيمي تأثيراً إيجابياً، وكان متغير التمكين يفسر تبايناً على من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي، كما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المدراء نحو أبعاد الدراسة تعزى للعمر والمؤهل العلمي، وأخيراً فالمعوقات كثيرة لتطبيق التمكين، كالمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

- الدراسة الثامنة : دراسة العاني (2010) بعنوان التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأثر التفويض الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن والبالغ عددها (29) والموزعة على جميع محافظات المملكة، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة (304) فرداً، ثم التحقق من دلالات صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة والرقابة والنمط القيادي واتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

- الدراسة الأولى : دراسة وودكوك سنة 2010، القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والدور المعتدل للدعم التنظيمي المدرك.

هدفت هذه الدراسة لدعم العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما استهدفت أيضاً معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واستخدام الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمثلت العينة في 123 طالب من جامعة شمال اليونيز ممن يعملون أعمالاً إضافية، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

– الدراسة الثانية : دراسة وانق ورود، القيادة التحويلية وإبداع العاملين سنة 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات المناخ التنظيمي يحفز الإبداع والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على 71 فريق عمل تابع لـ 55 منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة، وتكون أفراد الدراسة من 212 مرؤوسا و 71 مشرفا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير بإبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف، كما أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع المتغيرات هي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع وتفاهم عال بين القائد ومرؤوسيه يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين.

– الدراسة الثالثة : دراسة (Solomo. Etat 2008) بعنوان : **Innovativeness and Firm performance Its Effect On and Innovation Field Orientation.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على العملية الإبداعية والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من 122 شركة مسجلة في البورصة الأمريكية تعمل في مجال تطوير المنتجات، ثم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع مديري الإدارات العليا في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : إن التوجه الإبداعي يؤثر على العملية الإبداعية وكذلك على الأداء المنظمي للشركات المسجلة في البورصة الأمريكية، إضافة إلى انه تم التوصل إلى أن التوجه الإبداعي يؤثر على تطوير المنتجات وينعكس على الأداء المنظمي في المدى البعيد.

– الدراسة الرابعة : دراسة (Dobni. 2011) بعنوان : **The reiation shipbet Ween Innovation Orientation and Organizational Performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من 35 شركة هندية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين ان الشركات ذات التوجه الإبداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن إضافة الى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

Employee Penceptions Of : بعنوان (Greaspy. 2011) دراسة : الدراسة الخامسة - Empowerment.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على أربعة مشاريع عمرانية، فقام الباحث بمقابلات معمقة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فجوة بين خبرة الموظف والمنصب الوظيفي، كما تجدر الإشارة إلى أن الصحة والسلامة العامة كانت أحد المحددات في تحقيق التمكين وذلك لوجود إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حريتهم واتخاذ القرار فيما يتعلق بأعمالهم، أما المحدد الآخر في تحقيق التمكين الإداري هو دور المدير المباشر لتحقيق التمكين الإداري لموظفيه أي وجود علاقة بين التمكين الإداري ودور المدير المباشر.

المطلب الثاني : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف.

يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة محمد يزيع حامدين تويلي العازمين	دراسة أكاديمية اعتمدت على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي تطرقت لمتغير اختيار مورد بشري	تناولت اثر الإبداع التنظيمي على القيادة التحويلية ولم تشير إلى الأداء التنظيمي. تمت على مستوى ديوان وزارة الداخلية. تمت سنة 2006.
دراسة سوسن حيين، إبراهيم البلتاجي	اعتمدت على الاستبيان. اعتمدت المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.	تناولت القيادة التحويلية وأثرها على ابتكار تمت الدراسة في البحث العالي عام والخاص بالعراق. تمت الدراسة سنة 2016
دراسة احمد صادق محمد الرقب	دراسة أكاديمية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت على الاستبيان.	تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين. تمت هذه الدراسة على مستوى جامعة فلسطينية بقطاع غزة. تمت سنة 2010
دراسة صفوان أمين العقاق وأحمد إبراهيم أبو سن	اعتمدت على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي. اعتمدت على استبيان. تطرقت لمتغير اختيار مورد بشري.	تناولت بصفة عامة القيادة ولم تشر إلى القيادة التحويلية تمت هذه الدراسة على مستوى المنظمات اليمنية لمجموعة شركات هائل سعيد وشركاه بجامعة السودان تمت سنة 2015

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي	اعتمدت على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي. اعتمدت على الاستبيان.	تناولت دراسة اثر القيادة التحويلية على فعلية عملية اتخاذ القرار. تمت على مستوى شركات التأمين الأردنية تمت سنة 2018
دراسة الفياض	اعتمدت على الاستبيان. اعتمدت على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.	مقالة نشرت في مجلة علمية تناولت تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية تمت على مستوى الشركات الصناعية الأردنية العاملة تمت سنة 2005.
دراسة العاني	اعتمدت على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.	تناولت أثر الداء الوظيفي على التفويض الإداري تمت على مستوى المستشفيات القطاع العام في الأردن تمت سنة 2016
دراسة وودكوك	اعتمدت على الاستبيان. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.	تناولت علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي إضافة خطوة الالتزام. تمت سنة 2010
دراسة DOBNR	دراسة أكاديمية تناولت متغير دراسة.	تمت الدراسة بالغة الإنجليزية تناولت الدراسة علاقة بين التوجه الإبداعي والأداء التنظيمي ولم تتطرق إلى القيادة التحويلية تمت سنة 2011

المصدر : من إعداد الطالبة علي حسب المعلومات المجمعة سابقا

وبناء على ما سبق نرى انه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية :

- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (القيادة التحويلية والأداء التنظيمي).
- أغلب الدراسات ركزت على القيادة التحويلية و علاقتها بمتغيرات أخرى (ابتكار، إبداع.....الخ).
- الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في تركيب الدراسات الحالية من حيث المفاهيم.

خلاصة الفصل :

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

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء التنظيمي لدى المنظمة باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة.

وكما رأينا سابقا انه عند استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي فهو بذلك يرقى من مستوى أداء العاملين ويحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء التنظيمي لدى المنظمة ككل.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التقدم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي، وبعد استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتحليل، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على واقع الحال في جامعة غارداية بغية معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة غارداية.

وسنتعرض في هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباته، كما سنقدم وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم أبرز أهم النتائج والتوصيات.

ويتضمن هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول : تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : تحليل واختيار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

ونتناول في هذا المبحث تقديمًا عامًا للمؤسسة محل البحث وتعلق الأمر بجامعة غارداية يتضمن بها وكيفية سيرها لنعرض بعد ذلك للأدوات المستخدمة في دراستنا.

ويتضمن هذا المبحث مطلبين وهما :

المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تتمثل المؤسسة التي آجرينا فيها دراستي الميدانية في جامعة غارداية وقبل أن أتطرق إليها بالتعريف نرى انه يتعين عليا إن أتطرق إلى المراحل التي مرت عليها هذه المؤسسة.

الفرع الأول: التعريف بجامعة غارداية ومراحل تطورها

حيث عرفت هذه المؤسسة ثلاث محطات، كانت بدايتها سنة 2004 بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 08 رجب 1425 الموافق لـ 24 أوت 2004 والذي نص على إنشاء ملحقة جامعية تابعة لجامعة الجزائر، حيث اقتضت هيئة التدريس فيها على أساتذة مؤقتين تابعين لجامعة الجزائر وذلك لتأطير 212 طالب، إما عن عدد الموظفين الإداريين وأعوان المصالح فقد بلغ 27 بعد هذه المرحلة ارتقت تلك الملحقة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005 وقد عرفت هذه المرحلة إلحاق ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالمركز الجامعي، كما عرف فيها تضاعف لعدد الطلبة ليصل إلى 842 طالب و24 أستاذ و87 موظف إداري، وقد امتدت هذه المرحلة من 2005 إلى 2011 حيث بلغ عدد الطلبة مع نهاية هذه المرحلة إلى 5723 إما عن الأساتذة فقد بلغ إلى 183 أستاذ.

آخر مرحلة عرفتتها هذه المؤسسة هي ارتقائها إلى مصاف الجامعات بعد القرار الذي أصدره رئيس الجمهورية والذي تجسد بمرسوم تنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04 يونيو 2012 والمتضمن إنشاء جامعة غارداية.

حيث تضم حاليا ستة كليات لتأطير 133380 طالب يؤطّره 387 أستاذ أما عن الموظفين الإداريين فقد بلغ 406 (إحصائيات نهاية سنة 2017).

أما التخصصات فقد بلغت 40 تخصص في الليسانس و39 تخصص في الماستر.

فجامعة غارداية هي مؤسسة عملية ذات طابع علمي وتكنولوجي. تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي, وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها حيث صنف هذا المرسوم مهام الجامعة إلى صنفين :

أولا : في مجال التكوين العالي

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المشاركة في التكوين المتواصل⁽¹⁾.

ثانيا : في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها⁽²⁾.

(1) المادة 05، المرسوم التنفيذي رقم 03.279 المؤرخ في 23 أوت 2003.

(2) المادة 06، المرسوم التنفيذي رقم 03.279 المؤرخ في 23 أوت 2003.

إما عن تنظيمها وسيرها فسنحاول في المطلب الثاني إعطاء صورة مفصلة وشاملة عنه وفق ما جاء به المرسوم السالف الذكر.

الفرع الثاني : تنظيم وسير جامعة غارداية

حددت المادة السابعة من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 على إن تنظيم الجامعة يتكون من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، وعند الاقتضاء من ملحقات كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أولا : هيئات الجامعة

وتتمثل هيئات الجامعة في مجلس الإدارة وكذا المجلس العلمي :

أ- مجلس إدارة الجامعة : هو هيئة تتكون من ممثلي عدة قطاعات، مهمته هي التداول عبر اجتماعاته على عدة قضايا أهمها :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.

- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.

- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث.

- النظام الداخلي للجامعة.

- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة.

ب- المجلس العلمي للجامعة : هو هيئة تتكون من أعضاء من داخل الجامعة مهمتها إبداء الرأي وتقديم توصيات في مجالات أهمها :

- المخططات السنوية ومتعددة السنوات والبحث للجامعة.

- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات ومعاهد و الأقسام ووحدات البحث ومخابر البحث.

- حصائل التكوين والبحث للجامعة.

- برامج التظاهرات العلمية.

- يبدي رأيه في كل المسائل الذي لها طابع بيداغوجي وعلمي.

تجدر الإشارة إلى انه يتعين على رئيس الجامعة ومجلس الإدارة بمختلف الآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة, وعليه يمكن القول بأن مجلس الإدارة للجامعة ومجلسها العلمي هي السلطة التشريعية بالنسبة للجامعة⁽¹⁾.

ثانيا : رئاسة الجامعة

ويقصد بها الجانب الإداري والتنفيذي للجامعة. يتزأسها رئيس الجامعة وتوضع تحت سلطته مجموعة من الهياكل تتمثل في :

- نيابات رئاسة الجامعة.

- الأمانة العامة للجامعة.

- المكتبة المركزية للجامعة.

يعتبر رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة وبهذه الصفة يتولى المهام التالية:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.

- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد.

- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به.

- يعين مستخدمي الجامعة.

(1) المادة 07، المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 23 أوت 2003.

- يتخذ أي تدبير لتحسين نشاطات التكوين والبحث.

- هو المسؤول عن حفظ النظام والأمن بالجامعة.

- تساعده في هذه المهام مجلس مديرية مكونة من أعضاء من داخل الجامعة ومصالح مشتركة.

(أ)- نيابات رئاسة الجامعة : وهي أربع مديريات للجامعة تتوزع على النحو التالي :

1)- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: مهمتها متابعة المسائل

البيداغوجية وأنشطة التكوين والتسجيل وتسليم الشهادات. وتتفرع عنها ثلاث مصالح.

2)- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: تهتم المديرية بمتابعة

مختلف المسائل المرتبطة بما بعد التدرج والتكوين العالي وكذا متابعة أنشطة وحدات ومخابر البحث، وضمان السير

الحسن للمجلس العلمي للجامعة والحفاظ على الأرشيف.

3)- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتتكفل هذه

المديرية بالاتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي وكذا المبادرة برامج الشراكة.

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة.

4)- نيابة مديرية للتنمية والاستشراق والتوجيه : وختم هذه المديرية ب:

- جمع العناصر الضرورية إعداد المشاريع الخاصة بالجامعة.

- القيام بالدراسات الاستشرافية حول توقعات تعداد الطلبة للتكفل بدعم بيداغوجيا وإداريا.

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها.

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية وفي مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة متابعة برامج البناء وضمان تنفيذها.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

(ب)- الأمانة العامة : يتأسسها الأمين العام للجامعة حيث تتركز مهمته الأساسية في تسيير الإداري والمالي للجامعة, تلحق به أربع مديريات هي:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
 - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
- انطلاقا من ذلك يتكفل بما يلي :

- ضمان تسيير المسار المهني للموظفين.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة.
 - ضمان برامج النشاطات الثقافية والرياضة للجامعة.
 - ضمان تسيير وحفظ أرشيف الجامعة.
- (ج)- المكتبة المركزية بالجامعة : وتتكفل بالمهام التالية :
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي.
 - مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيولوجرافية.
- وضع شروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

ملاحظة :

يكاد لاختلف الهيكل التنظيمي للكلية عنه في الجامعة فهي الأخرى تتركز على مجلس الكلية ومجلس علمي للكلية وكذا نيابات وأمانة عامة ومكتبة للكلية، فالكلية هي إحدى خلايا الجامعة وفي حالتنا هذه (جامعة غارداية) فهناك ستة كليات وهي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.
 - كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
 - كلية الآداب واللغات.
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية⁽¹⁾.
- وستتطرق إلى هيكل التنظيمي لجامعة غارداية في الملحق رقم (04)

(1) وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة

وتتناول في هذا المطلب أهم طرق وأدوات الدراسة :

الفرع الأول : طرق الدراسة

أولا : منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على جامعة غارداية حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، حيث أن المنهج في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر على استنباط الحقائق بالأرقام وبطريقة عملية والمعلومات ذات العلاقة كيفما وكما لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال دراسة حالة.

أساليب جمع البيانات والمعلومات : تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها :

1-1- المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات : وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من عينة البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) النسخة رقم (22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى مؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2- المصدر الثانوي لجمع البيانات والمعلومات : وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

ثانيا : مجتمع عينة الدراسة.

تتكون عينة الدراسة من الموظفين إداريين وتقنيين في جامعة غارداية، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بلغ عددها 60 موظفا، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تتميز باعتماد أساليب إدارية حديثة.

ثالثا : متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرات للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع كما يبينه الجدول التالي :

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	Name
المتغير المستقل : القيادة التحويلية	X
المتغير التابع : الأداء التنظيمي	Y

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : أدوات الدراسة

بعد الحصول على موافقة المشرف تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من جامعة غارداية ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، إصدار 22، لترميزها بطرق الإحصائية المناسبة وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية.

أولاً : أدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS، إصدار 22، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ❖ استخدام التكرارات ونسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- ❖ استخدام المتوسطات الحسابية.
- ❖ استخدام الانحرافات المعيارية.
- ❖ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.
- ❖ معامل الثبات معيار الفاكرونباخ.

ثانياً : أدوات المستخدمة في جمع البيانات

1- الملاحظة : على اعتبار إننا نشغل مناصب المنظمة محل الدراسة فإن هذا يمكننا من ملاحظة متغيرات الدراسة بوضوح مما سيساعدنا لاحقاً في تفسير النتائج وتعليق عليها.

2- الاستبيان : لقد تم إعداد استبيان اكتشاف العلاقة بين المتغيرات الدراسة انطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات والتي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة حيث تم الاستعانة بهم في تصميم الاستبيان قبل الشروع في توزيعه مروراً بالمراحل التالية :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، على بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تحييصه وتقييم مدى ملائمته لجمع البيانات وتعديله الأولي حسب توجيهاته وملاحظته.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في البحوث العلمية والذين بدورهم قدموا لنا النصح والإرشاد من خلال التعديل والحذف متى لزم الأمر.

- توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.

لقد اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة إلى أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية لمعرفة واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى الموظفين.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى :

- **القسم الأول :** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتتكون من الجنس، السن، الأقدمية، مؤهل العلمي، مستوى الوظيفي.

- **القسم الثاني :** يتكون من محورين تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي وهما على التوالي :

● **المحور الأول :** ويتناول القيادة التحويلية ويتكون من 3 أبعاد تضم في مجموعها 18 عبارة.

● **المحور الثاني :** ويتناول الأداء التنظيمي ويتضمن 21 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة في القسم الثاني من الاستبيان والذي يضم المحورين وتم الاعتماد على مقياس (ليكارت) ذي 05 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس (ليكارت الخماسي) كما يلي :

❖ غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة.

- ❖ غير موافق تعطى لها درجة الثانية.
- ❖ محايد تعطى لها درجة الثالثة.
- ❖ موافق تعطى لها درجة الرابعة.
- ❖ موافق بشدة تعطى لها درجة الخامسة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس (ليكارتر الحماسي) كما هو موضح كما يلي :

الجدول (2-2) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارتر الحماسي)

مستوى الموافق له	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر : من إعداد الطالبة

❖ الوثائق : تم الاعتماد في دراستنا على وثائق المنظمة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في البيانات الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ومختلف فروعها.

❖ الملاحظة العلمية : بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دورا في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة وتعرف على الفروع وهيكل والمصالح.

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

ولقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما وذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع, بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

✓ صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة المتخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

✓ ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس الفاكرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ معامل ثبات جامعة غرداية نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل 60 لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-3) : معاملات الثبات لجامعة غرداية باستخدام طريقة الفاكرونخ

المنظمة	جامعة غرداية
افاكرونباخ	8460

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات spss

اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لأبدلنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول التالي يوضحهم SIG لكل محور من المحاور محل الدراسة :

الجدول رقم (2-4) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Sig
القيادة التحويلية	0.125
الأداء التنظيمي	0.762

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات spss

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي وإثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة وتحليلها

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي :

الجدول رقم (2-5) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
43.2%	19	ذكر
56.8%	25	أنثى

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يشير تحليل متغير الجنس إلى غلبت الإناث على الذكور في العينة، حيث تقدر نسبة الإناث في العينة بـ **56.8%** أي ما يعادل **25** اثني، إما نسبة الذكور فتمثل نسبة قليلة مقارنة بالنسبة للإناث، رغم هذا لم يتم إهمال لهذا المتغير.

والملاحظ للتركيب البشرية في المنظمة يجد إن أغلبية الموظفين فيها إناث، إذ يقدر عدد الذكور في مجتمع الدراسة بما يعادل **19** موظف، ما عدد الإناث فيبلغ **25** موظفة، ويرجع هذا التباين بين عدد الذكور والإناث في المنظمة إلى طبيعة العمل وطابع نشاط المنظمة.

الشكل التالي يمثل توزيع الجنس: الشكل رقم (01): الجنس



السن : من خلال تحليل إجابات الاستبيان استطعنا أن نكون فئات عمرية لأفراد عينة الدراسة، تمتد الفئة الأولى للفئات العمرية الأقل من 30 سنة، أما الفئة الثانية من 30 إلى 40، أما الفئة الثالثة من 40 إلى 50 سنة، والفئة الرابعة تشمل الأفراد الأكثر من 50 سنة، والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (2-6) : توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

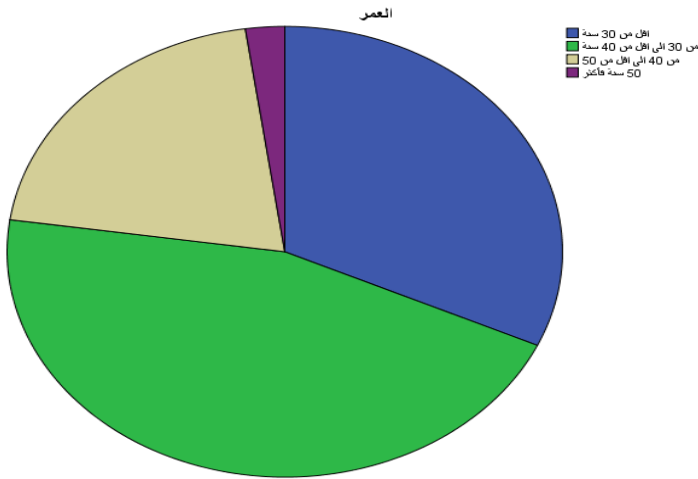
النسبة	التكرار	العمر
31.8%	14	أقل من 30 سنة
45.5%	20	من 30 إلى 40 سنة
20.5%	9	من 40 إلى 50 سنة
2.3%	1	أكثر من 50 سنة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج spss

الملاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) المتعلق بمتغير العمر إن ما يفوق نصف أفراد العينة، كانت في الفئتين الأقل من 30 سنة والفئة بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 31.8% و45.5% بالنسبة لكل فئة.

تليها فئة ما بين 40-50 سنة، حيث تقدر نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة 20.5%، وتليها الفئة الأكثر من 50 سنة هذا يعني إن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى أقل من 30 سنة وما بين 30 و40 سنة، وهذا راجع إلى طاقات الشابة في المنظمة والتي تعبر عليها الفئات العمرية الأقل من 30 سنة والفئة التي تليها كثيرة مقارنة مع الفئة الأكثر من 50 سنة والتي كانت نسبتها قليلة جدا حيث بلغت نسبتها 2.3% فقط.

الشكل التالي يمثل توزيع العمر: الشكل رقم (02) : العمر



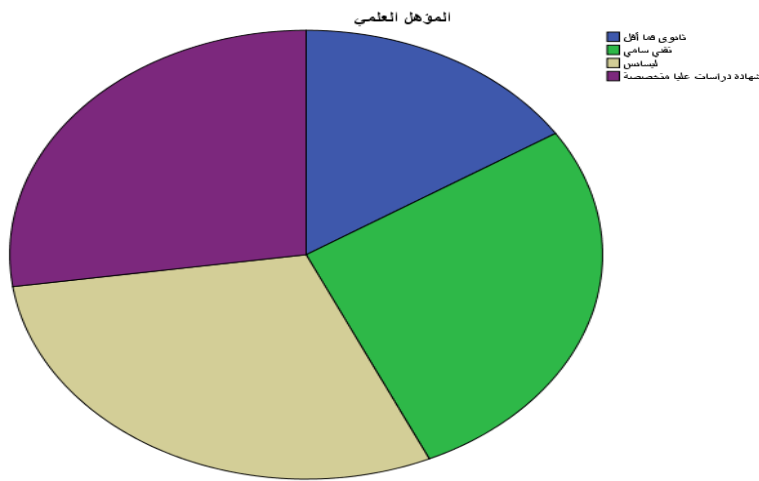
المؤهل العلمي : الجدول رقم (2-7): خصائص العينة من حيث متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
15.9%	7	ثانوي فما أقل
27.3%	12	تقني سامي
29.5%	13	ليسانس
27.3%	12	شهادة دراسات عليا متخصصة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج spss

نلاحظ من جدول رقم 2-7 أعلاه إن اغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة ليسانس حيث مثل وأعلى نسبة 29.5% ثم يليهم مباشرة الأفراد المتحصلون على شهادة تقني سامي وشهادة دراسات عليا متخصصة حيث مثل كلاهما نسبة 27.3%، وكانت أدنى نسبة للأشخاص الذي مستواهم ثانوي فاقل حيث مثل ونسبة 15.9% من مجتمع الدراسة.

الشكل التالي يمثل توزيع المؤهل العلمي : الشكل رقم (03) : المؤهل العلمي



الأقدمية : كما هو الحال بالنسبة لمتغير السن، استطعنا أن نكون فئات لسنوات الخبرة أو الأقدمية في العمل لأفراد العينة، كانت هذه الفئات على النحو الذي يبرزه الجدول الموالي :

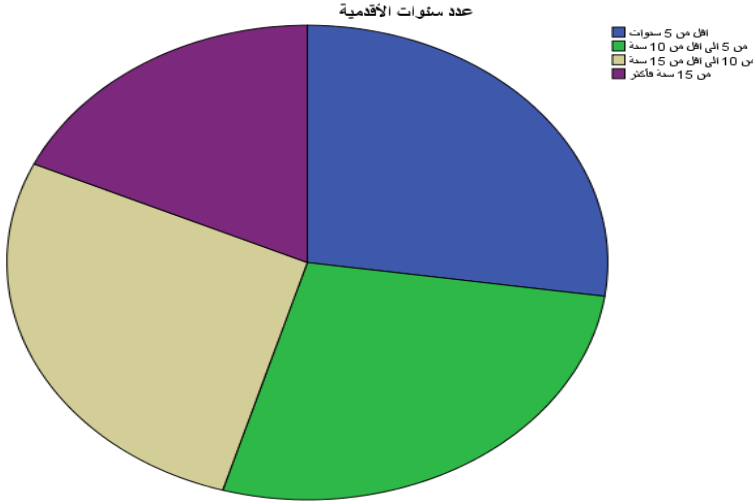
الجدول رقم (2-8) : خصائص العينة من حيث متغير الخبرة

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	27.3%
من 5 إلى 10 سنة	12	27.3%
من 10 إلى 15 سنة	12	27.3%
من 15 سنة فأكثر	8	18.2%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج ل spss

يوضح الجدول رقم 2-8 إن المؤسسة لديها أنواع خبرات بنسب متساوية حيث كانت هذه النسبة 27.3% للأفراد الذين لديهم خبرة اقل من 15 سنة ثم يليها مباشرة الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 5 سنوات وهذا ما دلت عليه نسبة 18.2% وهذا يدل على إن أفراد العينة ملمين بعملهم مما ينعكس إيجابيا على إيجابياتهم وعلى الدراسة ككل ويدل على حسن اختيار العينة أي المؤسسة لديها جميع الخبرات وهذا جيد بالنسبة للتجديد وأيضا بالنسبة للتكوين.

الشكل التالي يمثل توزيع متغير الاقدمية : الشكل رقم (04) : الاقدمية



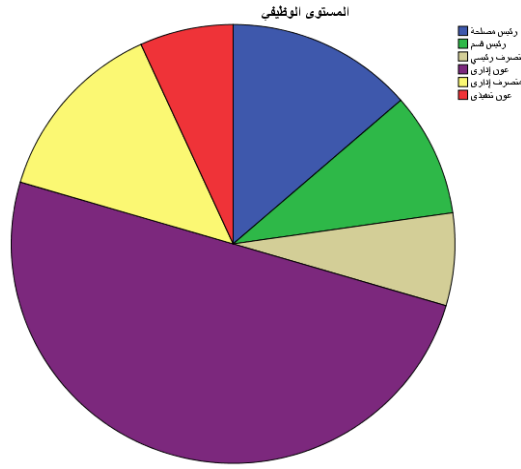
المستوى الوظيفي : الجدول رقم (2-9) : خصائص العينة من حيث متغير مستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
13.6%	6	رئيس مصلحة
9.1%	4	رئيس قسم
6.8%	3	متصرف رئيسي
50%	22	عون إداري
13.6%	6	متصرف إداري
6.8%	3	عون تنفيذي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول إن أفراد العينة ذو مستويات وظيفية مختلفة منقسمين إلى نصفين حيث كانت نسبة 50% الأولى عون إداري و 50% مختلف المستويات الأخرى. وهذا ينعكس إيجابيا على الدراسة ونتائجه.

الشكل التالي يمثل توزيع المستوى الوظيفي : الشكل رقم (05) : المستوى الوظيفي



الفرع الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية

والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

من أجل تحليل العبارات اعتمدنا على مقياس (ليكارت) ذي 05 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك :

أولا : مفهوم القيادة التحويلية

الجدول رقم (2-10) : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	الاختيار			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يخضى المدير أو مسؤولك المباشر باحترام الجميع.	0	1	3	24
02	يتمتع المسؤولون بالمؤسسة بثقة عالية في النفس.	4	3	3	27
03	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	0	5	6	23
04	يشجع المدير بشكل مستمر على تحقيق التميز في الأداء.	0	1	7	25
05	يملك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والهام موظفيه.	0	3	3	27

11	18	6	7	2	يوفر المدير مناخاً يشعر العاملین بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	06
5	27	6	5	1	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	07
11	30	2	0	1	يساهم المدير في حل المشاكل المرتبطة بالعمل.	08
10	22	7	5	0	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.	09
3	33	5	1	2	يشعر كالمدير بأهمية العمل الذي تقوم به مع زملائك في العمل.	10
9	24	7	2	2	يقوم المدير باتصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	11
11	24	2	7	0	يعمل المدير بتفاؤل وحماس نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	12
6	29	6	3	0	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل الموكلة لي أو زملائي.	13
8	30	4	2	0	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	14
11	18	8	4	3	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرار.	15
6	23	8	3	4	يقوم المدير بجعل العاملين ينظمون أفكارهم.	16
4	16	12	10	2	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	17
9	23	6	4	2	يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة ويحفزهم على ذلك.	18

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

جدول رقم (2-11) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
01	يخضى المدير أو مسؤولك المباشر باحترام الجميع .	0.686	4.25	موافق
02	يتمتع المسؤولون بالمؤسسة بثقة عالية في النفس.	1.116	3.68	موافق
03	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	0.905	3.86	موافق
04	يشجع المدير بشكل مستمر على تحقيق التميز في الأداء.	0.714	4.05	موافق
05	يملك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والهام موظفيه.	0.776	4.05	موافق
06	يوفر المدير مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	1.160	3.66	موافق
البعد الأول : التأثير المثالي (المثل الأعلى)				
07	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	0.909	3.68	موافق
08	يساهم المدير في حل المشاكل المرتبطة بالعمل.	0.702	4.14	موافق
09	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.	0.914	3.84	موافق
10	يشعر المدير بأهمية العمل الذي تقوم به مع زملائك في العمل.	0.803	3.77	موافق
11	يقوم المدير باتصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	0.971	3.82	موافق
12	يعمل المدير بتفاؤل وحماس نحو تحقيق اهداف المؤسسة.	0.970	3.89	موافق
البعد الثاني : التحفيز الإلهامي				
13	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل الموكلة لي أو زملائي.	0.734	3.86	موافق
14	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	0.682	4.00	موافق
15	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرار.	1.157	3.68	موافق
16	يقوم المدير بجعل العاملين ينظمون أفكارهم.	1.109	3.55	موافق
17	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	1.054	3.23	محايد

18	يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة ويحفزهم على ذلك.	1.037	3.75	موافق
البعد الثالث : الاستشارة الفكرية				
		0.58997	3.6780	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

البعد الأول : التأثير المثالي (المثل الأعلى)

من خلال النتائج النهائية الواردة في الشكل أعلاه، يتضح أن الوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي بلغ 3.9242 وهذا يعني أن مؤشر بعد (التأثير المثالي) واضح بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه يعتبر جيد حيث أن أجوبة الأفراد كانت إيجابية. ولقد احتل المرتبة الأولى حيث بلغ أهمية. ويستدل من ذلك أن أفراد عينة الدراسة لديهما لإحاطة الكافية بكل مصطلح التأثير المثالي، في إطار المفهوم الشامل والحديث للقيادة التحويلية.

البعد الثاني : التحفيز الإلهامي

من خلال النتائج، يتضح أن الوسط الحسابي لبعد التحفيز الإلهامي بلغ 3.8561 وهذا يدا على إمام أفراد العينة ببعد التحفيز الإلهامي، فقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية بعد بعد التأثير المثالي من حيث إجابيات أفراد العينة برغم من إنها كانت إيجابية ويستدل من ذلك أن المؤسسة تهتم بتحفيز العمال بدليل أن المنظمة تعتمد في التحفيز على حل مشاكل الموظفين في العمل والعمل بتفاؤل وحماس.

البعد الثالث : الاستشارة الفكرية

تبين من الجدول أعلاه رقم (2-11) إن المتوسط الحسابي لبعد نشر المعرفة بلغ 3.6780 وهي ادني مؤشر مقارنة بالأبعاد الأخرى مع إنها إيجابية وهذا يدل على أن المنظمة تطبق أفكار وطرق جديدة وتحفز على ذلك، وان الموظفون يشاركون في صنع القرار.

جدول رقم (2-12) : نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	التأثير المثالي (المثل الأعلى)	3.9242	0.51396	الأول
2	التحفيز الإلهامي	3.8561	0.57577	الثاني
3	الاستشارة الفكرية	3.6780	0.58997	الثالث
	القيادة التحويلية	3.8194	0.45373	إيجابي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج ل SPSS

نلاحظ من بيانات الجدول السابقة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة إيجابية نحو فقرات المحور الأول، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس المعتمدة، حيث بلغت متوسطات المتغيرات ضمن مجال موافق بانحراف معياري (0.45373). ومنه نلاحظ إيجابية المحور الأول المرتبط بالقيادة التحويلية.

ثانيا : مفهوم الأداء التنظيمي

الجدول رقم (2-13) : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	الاختيار				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما بالنسبة لي .	0	1	0	29	14
20	لا أعيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .	0	1	1	22	20
21	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة .	0	4	7	23	10
22	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان تجاه عملي .	2	12	6	16	8
23	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل .	1	3	4	29	7
24	يجب الالتزام بالوقت .	0	3	3	23	15
25	أنا مستعد بأداء المهام بأكمل وجه .	0	0	4	20	20
26	إن التزامي أخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة .	0	3	3	26	12
27	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة .	2	1	7	29	5
28	المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للبقاء فيها .	1	5	6	22	10
29	تتم المؤسسة بالجودة ووجهات نظر العمال في العمل .	2	7	11	18	6
30	يمكنك إيجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة .	1	3	7	27	6
31	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل .	0	2	9	22	11
32	تستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل .	0	0	7	33	4
33	غالبًا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل .	0	1	14	20	9
34	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة .	1	1	10	21	11

7	22	11	4	0	تقوم بحضور لوث راء المعارف من اجل تحسين أدائي في العمل.	35
6	29	5	3	1	تقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المؤسسة.	36
8	21	8	4	3	تعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.	37
11	24	3	5	1	تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة ونشطة.	38
3	14	15	4	8	ترك عمك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم.	39

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

جدول رقم (2-14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
19	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً مهماً بالنسبة لي.	0.585	4.27	موافق
20	لا أعيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	0.655	4.39	موافق
21	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	0.868	3.89	موافق
22	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان تجاه عملي.	1.203	3.36	موافق
23	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل.	0.852	3.86	موافق
البعد الرابع : الرضا الوظيفي				
24	يجب الالتزام بالوقت.	0.824	4.14	موافق
25	أنا مستعد بأداء المهام بأكمل وجه.	0.650	4.36	موافق
26	إن التزامي أخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة.	0.789	4.07	موافق
27	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة.	0.859	3.77	موافق
28	المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للبقاء فيها.	1.002	3.80	موافق

موافق	3.43	1.065	تهتم المؤسسة بالجودة ووجهات نظر العمال في العمل.	29
موافق	3.9280	0.46782	البعد الخامس : الالتزام التنظيمي	
موافق	3.77	0.859	يمكنك إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة.	30
موافق	3.95	0.806	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	31
موافق	3.93	0.501	تستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	32
موافق	3.84	0.776	غالبًا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل.	33
موافق	3.91	0.884	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة.	34
موافق	3.8818	0.52883	البعد السادس : مهارات التفكير الابتكاري	
موافق	3.73	0.845	تقوم بحضور لوث راء المعارف من اجل تحسين أدائي في العمل.	35
موافق	3.82	0.843	تقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المؤسسة.	36
موافق	3.61	1.104	تعلم قبل او بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.	37
موافق	3.89	0.993	تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة ونشطة.	38
محايد	3.00	1.201	ترك عملك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم.	39
موافق	3.6091	0.47044	البعد السابع : سلوكيات المواطنة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج ل spss

البعد الرابع : الرضا الوظيفي

من خلال النتائج النهائية الواردة في الشكل أعلاه، يتضح إن الوسط الحسابي لبعده الرضا الوظيفي بلغ **3.9545** وهذا يعني أن مؤشر بعد (الرضا الوظيفي) واضح بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه يعتبر جيد حيث أن أجوبة الأفراد كانت إيجابية.

ولقد احتل المرتبة الأولى وأهمية بالغة، ويستدل من ذلك أن أفراد عينة الدراسة راضيين على وظيفتهم، ويرونها مصدر لكسب معارف جديدة وللمتعة أيضا.

البعد الخامس : الالتزام التنظيمي.

من خلال النتائج، يتضح أن الوسط الحسابي لبعـد الالتزام الوظيفي بلغ **3.9280** وهذا يدل على إلمام أفراد العينة ببعـد الالتزام الوظيفي، فقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية بعد الرضا الوظيفي من حيث إيجابيات أفراد العينة برغم من أنها كانت إيجابية ويستدل من ذلك أن الموظفين ملتزمين في عملهم، وما يدل أيضا على أن المؤسسة تأخذ طلبات العمال ووجهات نظرهم بعين الاعتبار.

البعد السادس : مهارات التفكير ألابتكاري.

من خلال النتائج، يتضح أن الوسط الحسابي لبعـد مهارات التفكير الابتكاري بلغ **3.8818** وهذا يدل على أن أفراد العينة مبتكرين، فقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث إيجابيات أفراد العينة، ويستدل من ذلك أن الموظفين يحاولون ابتكار طرق جديدة لحل مشاكل المؤسسة، وما يدل أيضا على أن المؤسسة في حالة تحسن بسبب إيجابية ومثابرة عمالها.

البعد السابع : سلوكيات المواطنة

تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعـد سلوكيات المواطنة بلغ **3.6091** وهي أدنى مؤشر مقارنة بالأبعاد الأخرى مع أنها إيجابية وهذا يدل على سلوكيات المواطنة المنضبطة والحضارية في التصرف مع عملهم وأخذه على محمل الجد.

جدول رقم (2-15) : نتائج ترتيب الأهمية النسبية للأداء التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
4	الرضا الوظيفي	3.9545	0.50461	الأول
5	الالتزام التنظيمي	3.9280	0.46782	الثاني
6	مهارات التفكير لابتكاري	3.8818	0.52883	الثالث
7	سلوكيات المواطنة	3.6091	0.47044	الرابع
	الأداء التنظيمي	3.8434	0.31270	إيجابي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج ل spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابقة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة إيجابية نحو فقرات المحور الثاني، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس المعتمدة، حيث بلغت متوسطات المتغيرات ضمن مجال موافق بانحراف معياري (0.31270). ومنه نلاحظ إيجابية المحور الثاني المرتبط بالأداء التنظيمي.

ثالثا : العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي وتأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي تم دراسة معامل الانحدار بين المتغيرين استعمال R Square Change. حيث كانت فرضيات الدراسة كالتالي :

H0 : هناك ارتباط بين المتغيرين أي القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي.

1H : لا يوجد ارتباط.

جدول رقم (2-16) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل

والمتغير التابع لجامعة غارداية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,646 ^{a0}	,4180	,4040	,350300	,4180	30,143	1	42	,000

a. Predictors: (Constant), الأداء

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن SIG أقل من 0.05 أي قبول h0 ورفض h1 ومنه قبول الفرضية الثانية التي نصت على أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي.

الفرع الثالث : اختبار فرضيات الارتباط

للمعرفة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير القيادة التحويلية ومحاورها (التأثير المثالي (المثل الأعلى)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الأداء التنظيمي والمتكون من المحاور (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات المواطنة) تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

أولا : الارتباط ما بين التأثير المثالي والأداء التنظيمي إجمالاً

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى بجامعه غارداية جاءت النتائج كما أثر ذات يلي : (يوجد دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والأداء التنظيمي للموظفين).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي والأداء التنظيمي (0.519) وهي قيمة موجبة جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (5.108) و هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) وبالباغة (2.77)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التأثير المثالي والأداء التنظيمي. أي أن شخصية القائد كلما كان ملهما ومحفزا وزارعا للثقة في نفوس موظفيه كلما كان له دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي.

ثانيا : الارتباط ما بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي إجمالاً.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي للموظفين بجامعه غارداية) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي (0.694) وهي قيمة موجبة جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (5.196) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) وبالباغة (2.75)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي.

جدول رقم (2-17) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

للأبعاد القيادة التحويلية لجامعة غارداية

الدلالة	t-test المحسوبة	R الارتباط	أبعاد القيادة التحويلية
دال	5.108	0.519	التأثير المثالي
دال	5.196	0.694	التحفيز الإلهامي
دال	5.133	0.437	الاستشارة الفكرية
دال	5.927	0.666	القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لبرنامج ل SPSS

القيمة الناتجة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2.04 = 31

- القيمة الناتجة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 2.75 = 31

ثالثا : الارتباط ما بين الاستشارة الفكرية والأداء التنظيمي إجمالا .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء التنظيمي (0.437) وهي قيمة موجبة جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة الناتجة المحسوبة (5.133) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) وبالبالغة (2.75)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين الاستشارة الفكرية والأداء التنظيمي.

رابعا : الارتباط ما بين القيادة التحويلية إجمالا والأداء التنظيمي إجمالا

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء التنظيمي (0.666) وهي قيمة موجبة جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة الناتجة المحسوبة (5.927) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) وبالبالغة

(2.75)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والأداء التنظيمي للموظفين، وهذا مما يشير إلى أن القيادة التحويلية عبر دورها المثالي وتحفيزها واستشاريتها للموظفين ساعد على تحقيق علاقة ارتباط قوية ودالة مع تحسين الأداء التنظيمي.

وبهذه النتائج فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية) وأما الفرضيات الفرعية فقد كانت وفق ما يلي :

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.

خامسا : الارتباط ما بين الجنس والأداء التنظيمي

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غارداية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%) جاءت النتائج كما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجنس والأداء التنظيمي (0.137) وهي قيمة موجبة جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (5.353) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) والبالغة (2.75)، مما يدل على نفي الفرضية وبأن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية ما بين الجنس والأداء التنظيمي.

جدول رقم(2- 18) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمتغيرات الوسيطة

الدلالة	t-test المحسوبة	R الارتباط		
غير دال	5.353	0.137	الأداء التنظيمي	الجنس
دال	5.127	-0.134		العمر
دال	6.208	-0.027		المؤهل العلمي
دال	6.917	-0.076		الاقدمية
غير دال	5.431	0.207		المستوى الوظيفي

المصدر : من إعداد طالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج ل SPSS

سادسا : الارتباط ما بين العمر والأداء التنظيمي

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غارداية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 5%) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين العمر والأداء التنظيمي (-0.134) وهي قيمة سالبة وغير دالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (5.127) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) وبالباغة (2.75)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن لا يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين العمر والأداء التنظيمي.

سابعا : الارتباط ما بين المؤهل العلمي والأداء التنظيمي

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غارداية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 5%) جاءت النتائج كما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المؤهل العلمي والأداء التنظيمي (-0.027) وهي قيمة سالبة غير جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (6.208) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) وبالباغة (2.75)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن لا يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين المؤهل العلمي والأداء التنظيمي.

ثامنا : الارتباط ما بين الأقدمية والأداء التنظيمي

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غارداية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة 5%) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأقدمية والأداء التنظيمي (-0.076) وهي قيمة سالبة غير جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (6.917) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) وبالباغة (2.75)، مما يدل على ثبات الفرضية وبأن لا يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين الأقدمية والأداء التنظيمي.

تاسعا : الارتباط ما بين المستوى الوظيفي والأداء التنظيمي

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غارداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة (5%) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأقدمية والأداء التنظيمي (0.207) وهي قيمة موجبة جيدة ودالة إذ بلغت القيمة المحسوبة التائية المحسوبة (6.917) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) والبالغة (2.75)، مما يدل على نفي الفرضية وبأن هناك يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين المستوى الوظيفي والأداء التنظيمي.

وبهذه النتائج فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء التنظيمي لدى الموظفين في جامعه غارداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، مستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 5%) وأما الفرضيات الفرعية فقد كانت وفق ما يلي :

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الجنس والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين السن والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي والأداء التنظيمي للموظفين بجامعة غارداية.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة غارداية , أين تعرفنا هناك على نشأة وأهم مكوناتها ومراحل تطورها, وكذا أهميتها والأهداف التي تسعى إليها.

بعدها قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة قدر عمالها قدرت ب 44 عامل . كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا" إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟", بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج spss . بعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية, توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها بالإضافة إلى صحة الفرضيات الفرعية الأربعة, وخلصنا إلى أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي بجامعة غارداية عند مستوى الدلالة 0,05%.

الخاتمة

الخاتمة :

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن علاقة القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في جامعة غارداية والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التنظيمي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي. فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولا :

1- نتائج النظرية :

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي محصلة لجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي منها ما كان من قصور.
- تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بما تشكله من أهمية في بناء تعزيز الميزة التنافسية لدى المنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات كونها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق فعاليتها المطلوبة، لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطورية الحديثة.
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.
- تتكون القيادة التحويلية من أربع أبعاد تتمثل في :

- ✓ التأثير المثالي أو كما يسمى في بعض الدراسات بالكاريزما إذ تشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لإتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهودا إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.
- ✓ ويعتبر التحفيز الإلهامي رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين من خلال توضيح وإيصال القائد الرؤية المستقبلية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الحظر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

✓ والاستشارة الفكرية هي ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الدائمة للحلول.

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

2- النتائج التطبيقية :

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة جامعة غارداية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا الأثر يظهر في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية حيث :

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الأداء التنظيمي بجامعة غارداية عند المستوى الدلالة 0,05.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي بجامعة غارداية عند المستوى الدلالة 0,05.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الادداء التنظيمي بجامعة غرداية عند المستوى الدلالة 0,05.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غرداية حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 5%.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بجامعة غارداية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير مستوى الوظيفي.

ثانياً :

● اقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج التي تم توصل إليها تقترح الدراسة مايلي:

✓ من ضروري أن يدرك المدير أو المسؤول المباشر أهمية النمط القيادي وما لها من علاقة وتأثير على عدة جوانب في جامعة غارداية.

✓ حث المدير أو المسؤول المباشر على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العملاء من خلال نشر ثقافة، الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.

✓ على المدير أو المسؤول المباشر الإحساس بمشاعر الموظفين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.

✓ على المدير أو المسؤول المباشر أن يغرس وينمي الثقة لدى عامله والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بجامعة غارداية أكثر والنهوض.

● أفاق الدراسة :

✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية.

✓ إجراء الدراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع.

✓ مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي.

✓ دور القيادة التحويلية في خلق الميزة التنافسية.

✓ مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

(أ) - الكتب :

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1992.
- 2- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الياض للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 3- بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 4- بشير علق، القيادة الإدارية، اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، سلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 6- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات إدارية وظائف المنظمة)، دار النشر، عمان، 2009.
- 7- درة، عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري ' مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 8- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2008.
- 9- زيدان، محمد مصطفى، الإشراف والإنتاجية (الرياض، عكاظ للنش والتوزيع)، 1984.
- 10- سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، مرجع سابق، ص 112.
- 11- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 12- عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة ' الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت، دار النهضة) 1983.
- 13- عبد البارئ إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003.
- 14- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 15- علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، بدون ذكر سنة.
- 16- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 259، 2008،

- 17- هبال عبد المولى، طشطوش، اساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 18- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، (القاهرة، مركز تطوير الأداء) 1996.

(ب) - الرسائل والمذكرات:

- 19- انس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2015/2014.
- 20- إياد حامد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2011.
- 21- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار بشركات التضامن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 22- الحربي، خديجة أحمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995.
- 23- الزهراني، حسين جمعان، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 24- زباني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2014/2013.
- 25- سهيلة غربي، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة (بتقوت)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2017.
- 26- صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- 27- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 28- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنظمة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

- 29- كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، علوم التسيير.
- 30- محمد بديع حامد توكيلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا القسم العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، 2006.
- 31- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية العربية، جامعة القرى، السعودية، 2008.
- 32- يحيى بن موسى بن عبد الله صفعي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.
- (ج) - المجالات:
- 33- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، 2011.
- 34- سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق.
- 35- عبد الفاتح صالح خليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد (1،2)، 2010.
- 36- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009.
- 37- المير، عبد الرحيم علي، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، (معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني)، 1995.
- 38- الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة المستقبل التربوية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، 2001.

(د) - الملتقيات:

- 39- سعد بن مرزوق ألعنبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.
- 40- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

- 41- Martory (B), Crozet. (D), Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances imprimerie, chirat, Paris, 2002.
- 42- Gdiath Mungoge, Acasestudy of strategic leader ship, In tde creation and development of aprivateiyownednewspaper in Zambia, Masters of BUSINESS Administration, Rhodes university, 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01) : طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche
Scientifique

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques et
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de
Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم 68 ل.ع.ق.ت.ع.ت/ع.ت/ع.ت/2018

05 فيفري 2019

غرداية في :

إلى السيد:

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال
للطالب (ة) :

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة له (ا) قصد تمكينه (ا) من إثراء مذكرته.

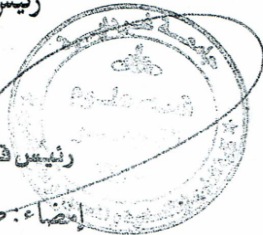
عنوان المذكرة :

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

سلمت هذه الوثيقة للمعني (ة) بناء على طلبه لاستعمالها في حدود مايسمح به القانون.

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم التسيير
إمضاء: طالب أحمد نور الدين



الملحق رقم (02) : قائمة أسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
01	لعمور رميلة
02	شرح مريم
03	خنيش يوسف
04	بلعربي محمد

الملحق رقم (03) :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر



تخصص إدارة أعمال

الاستمارة موجهة للموظفين بجامعة غرداية

استبيان حول
القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي
(دراسة حالة جامعة غرداية)

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، راجية الاجابة عليها بتمعن وذلك للأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري والأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الطالبة : مامين نوية

السنة الجامعية : 2018-2019

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في جامعة غارداية، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة من 40 إلى اقل من 50
50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

ثانوي فيما أقل تقني سامي ليسانس
شهادة دراسات عليا متخصصة

4_ عدد سنوات الأقدمية :

اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنة
من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5_ المستوى الوظيفي :

(أ) - من وجهة نظر الرؤساء :

رئيس مصلحة رئيس قسم متصرف رئيسي

(ب) - من وجهة نظر المرؤوسين :

عون إداري متصرف إداري عون تنفيذي

القسم الثاني : محاور الدراسة

- المحور الأول : القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لا تأثير المثالي، التحفيز، الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

التأثير المثالي (المثل الأعلى)						
درجات سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	عبارات القياس	
					يحظى المدير أو مسؤولك المباشر باحترام الجميع.	01
					يتمتع المسؤولون بالمؤسسة بثقة عالية في النفس.	02
					يملك المدير أو مسؤولك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	03
					يشجع المدير أو مسؤولك المباشر بشكل مستمر على تحقيق التميز في الأداء.	04
					يملك المدير أو مسؤولك المباشر القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والهام موظفيه.	05
					يوفر المدير أو المسؤول المباشر مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	06
التحفيز الإلهامي						
					يعمل المدير أو مسؤولك المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	07

					يساهم المدير أو مسؤولك المباشر في حل المشاكل المرتبطة بالعمل.	08
					تتسجم أقوال المدير مع أفعاله.	09
					يشعر ك المدير أو مسؤولك المباشر بأهمية العمل الذي تقوم به مع زملائك في العمل.	10
					يقوم المدير أو مسؤولك المباشر باتصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف	11
					يعمل المدير أو المسؤولك المباشر بتعاون وحماس نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	12
الاستشارة الفكرية						
					يقترح المدير أو مسؤولك المباشر طرق جديدة لإنجاز مهام العمل الموكلة لي أو زملائي.	13
					يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	14
					يشجع المدير أو مسؤولك المباشر العاملين على المشاركة في صناعة القرار.	15
					يقوم المدير أو مسؤولك المباشر بجعل العاملين ينظمون أفكارهم.	16
					يشجع المدير أو مسؤولك المباشر على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	17
					يساعد المدير أو المسؤولك المباشر العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة ويحفزهم على ذلك.	18

المحور الثاني : أداء التنظيمي للمنظمة

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أداء التنظيمي للمنظمة، لذلك نرجو منكم وضع

العلامة (x) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

الرضا الوظيفي

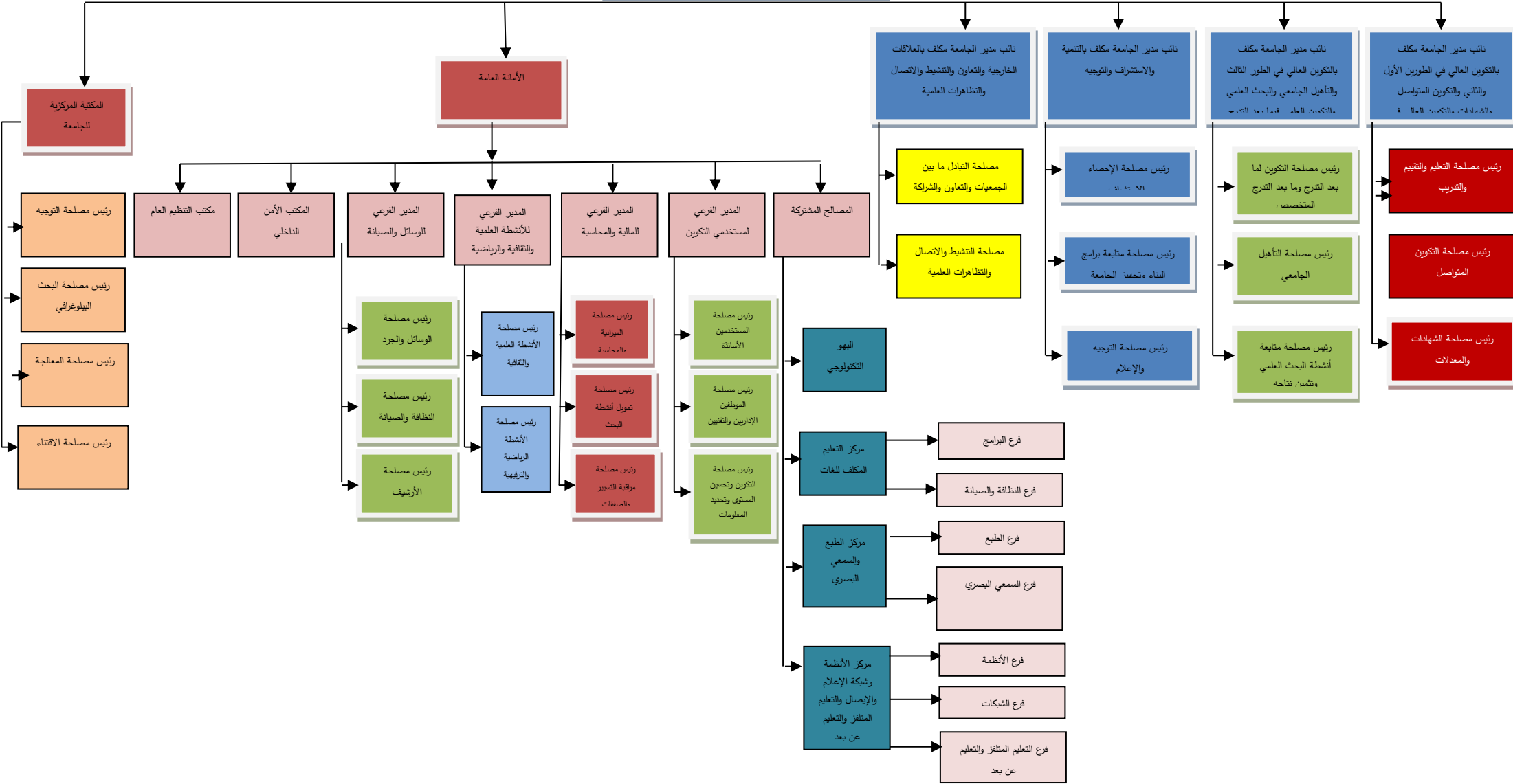
الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً مهماً بالنسبة لي.					
20	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.					
21	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
22	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان تجاه عملي.					
23	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل.					
الالتزام التنظيمي						
24	يجب الالتزام بالوقت.					
25	أنا مستعد بأداء المهام بأكمل وجه.					
26	إن التزامي أخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة.					
27	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة.					
28	المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للبقاء فيها.					
29	تهتم المؤسسة بالجودة ووجهات نظر العمال في العمل.					
مهارات التفكير الابتكاري						
30	يمكنك إيجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة.					
31	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.					
32	تستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.					
33	غالباً ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل.					

					34	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة.
سلوكيات الدور الإضافي (سلوك المواطنة)						
					35	تقوم بحضور لوث راء المعارف من اجل تحسين أدائي في العمل.
					36	تقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المؤسسة.
					37	تعمل قبل او بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.
					38	تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة و نشطة.
					39	تترك عملك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الهيكل الإداري لجامعة غارداية

مدير الجامعة



الملحق رقم (05) : مخرجات نتائج التحليلي الإحصائي

نوع الجنس إما ذكر أو انثى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	19	43.2	43.2	43.2
Valid انثى	25	56.8	56.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	14	31.8	31.8	31.8
Valid من 30 الى أقل من 40 سنة	20	45.5	45.5	77.3
من 40 الى أقل من 50	9	20.5	20.5	97.7
50 سنة فأكثر	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فما أقل	7	15.9	15.9	15.9
Valid تقني سامي	12	27.3	27.3	43.2
ليسانس	13	29.5	29.5	72.7
شهادة دراسات عليا متخصصة	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

عدد سنوات الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	12	27.3	27.3	27.3
Valid من 5 الى أقل من 10 سنة	12	27.3	27.3	54.5
من 10 الى أقل من 15 سنة	12	27.3	27.3	81.8
من 15 سنة فأكثر	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	6	13.6	13.6	13.6
رئيس قسم	4	9.1	9.1	22.7
Valid متصرف رئيسي	3	6.8	6.8	29.5
عون إداري	22	50.0	50.0	79.5
متصرف إداري	6	13.6	13.6	93.2
عون تنفيذي	3	6.8	6.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يحظى المدير أو مسؤلك المباشر باحترام الجميع.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.3	2.3	2.3
محايد	3	6.8	6.8	9.1
Valid موافق	24	54.5	54.5	63.6
موافق بشدة	16	36.4	36.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يتمتع المسؤولون بالمؤسسة بثقة عالية في النفس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9.1	9.1	9.1
غير موافق	3	6.8	6.8	15.9
Valid محايد	3	6.8	6.8	22.7
موافق	27	61.4	61.4	84.1
موافق بشدة	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	11.4	11.4	11.4
محايد	6	13.6	13.6	25.0
Valid موافق	23	52.3	52.3	77.3
موافق بشدة	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يشجع المدير بشكل مستمر على تحقيق التميز في الأداء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.3	2.3	2.3
محايد	7	15.9	15.9	18.2
Valid موافق	25	56.8	56.8	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يملك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والهام موظفيه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.8	6.8	6.8
محايد	3	6.8	6.8	13.6
Valid موافق	27	61.4	61.4	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	5	11.4	11.4	13.6
Valid محايد	6	13.6	13.6	27.3
موافق	27	61.4	61.4	88.6
موافق بشدة	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يوفر المدير مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	7	15.9	15.9	20.5
Valid محايد	6	13.6	13.6	34.1
موافق	18	40.9	40.9	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يساهم المدير في حل المشاكل المرتبطة بالعمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
Valid محايد	2	4.5	4.5	6.8
موافق	30	68.2	68.2	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تتسجم أقوال المدير مع أفعاله.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	11.4	11.4	11.4
Valid محايد	7	15.9	15.9	27.3
موافق	22	50.0	50.0	77.3
موافق بشدة	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يشعر المدير بأهمية العمل الذي تقوم به مع زملائك في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	1	2.3	2.3	6.8
Valid محايد	5	11.4	11.4	18.2
موافق	33	75.0	75.0	93.2
موافق بشدة	3	6.8	6.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يقوم المدير باتصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الأهداف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	2	4.5	4.5	9.1
Valid محايد	7	15.9	15.9	25.0
موافق	24	54.5	54.5	79.5
موافق بشدة	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يعمل المدير يتفائل وحماس نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	15.9	15.9	15.9
Valid محايد	2	4.5	4.5	20.5
موافق	24	54.5	54.5	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل المؤكدة لي أو زملائي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.8	6.8	6.8
Valid محايد	6	13.6	13.6	20.5
موافق	29	65.9	65.9	86.4
موافق بشدة	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.5	4.5	4.5
Valid محايد	4	9.1	9.1	13.6
موافق	30	68.2	68.2	81.8
موافق بشدة	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.8	6.8	6.8
غير موافق	4	9.1	9.1	15.9
Valid محايد	8	18.2	18.2	34.1
موافق	18	40.9	40.9	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يقوم المدير بجعل العاملين ينظمون أفكارهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9.1	9.1	9.1
غير موافق	3	6.8	6.8	15.9
محايد	8	18.2	18.2	34.1
موافق	23	52.3	52.3	86.4
موافق بشدة	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يشجع المدير على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	10	22.7	22.7	27.3
محايد	12	27.3	27.3	54.5
موافق	16	36.4	36.4	90.9
موافق بشدة	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة ويحفزهم على ذلك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	4	9.1	9.1	13.6
محايد	6	13.6	13.6	27.3
موافق	23	52.3	52.3	79.5
موافق بشدة	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما بالنسبة لي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.3	2.3	2.3
موافق	29	65.9	65.9	68.2
موافق بشدة	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

لا أعيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.3	2.3	2.3
محايد	1	2.3	2.3	4.5
موافق	22	50.0	50.0	54.5
موافق بشدة	20	45.5	45.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	9.1	9.1	9.1
محايد	7	15.9	15.9	25.0
Valid موافق	23	52.3	52.3	77.3
موافق بشدة	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان تجاه عملي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	12	27.3	27.3	31.8
Valid محايد	6	13.6	13.6	45.5
موافق	16	36.4	36.4	81.8
موافق بشدة	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يجب الالتزام بالوقت.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.8	6.8	6.8
محايد	3	6.8	6.8	13.6
Valid موافق	23	52.3	52.3	65.9
موافق بشدة	15	34.1	34.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	6.8	6.8	9.1
Valid محايد	4	9.1	9.1	18.2
موافق	29	65.9	65.9	84.1
موافق بشدة	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

أنا مستعد بأداء المهام بأكمل وجه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	4	9.1	9.1	9.1
Valid موافق	20	45.5	45.5	54.5
موافق بشدة	20	45.5	45.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

إن التزامي أخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.8	6.8	6.8
محايد	3	6.8	6.8	13.6
Valid موافق	26	59.1	59.1	72.7
موافق بشدة	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تتوافق قيمى الذاتية مع القيم الموجودة فى هذه المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	1	2.3	2.3	6.8
Valid محايد	7	15.9	15.9	22.7
موافق	29	65.9	65.9	88.6
موافق بشدة	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المناخ الودى فى مؤسستى يدفعنى للبقاء فيها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	5	11.4	11.4	13.6
Valid محايد	6	13.6	13.6	27.3
موافق	22	50.0	50.0	77.3
موافق بشدة	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بالجودة ووجهات نظر العمال فى العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.5	4.5	4.5
غير موافق	7	15.9	15.9	20.5
Valid محايد	11	25.0	25.0	45.5
موافق	18	40.9	40.9	86.4
موافق بشدة	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

يمكنك ايجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	6.8	6.8	9.1
Valid محايد	7	15.9	15.9	25.0
موافق	27	61.4	61.4	86.4
موافق بشدة	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.5	4.5	4.5
محايد	9	20.5	20.5	25.0
Valid موافق	22	50.0	50.0	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	7	15.9	15.9	15.9
Valid موافق	33	75.0	75.0	90.9
موافق بشدة	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

غالبًا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.3	2.3	2.3
محايد	14	31.8	31.8	34.1
Valid موافق	20	45.5	45.5	79.5
موافق بشدة	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	1	2.3	2.3	4.5
Valid محايد	10	22.7	22.7	27.3
موافق	21	47.7	47.7	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تقوم بحضور لوث راء المعارف من اجل تحسين أداني في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	9.1	9.1	9.1
محايد	11	25.0	25.0	34.1
Valid موافق	22	50.0	50.0	84.1
موافق بشدة	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تقديم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	6.8	6.8	9.1
محايد	5	11.4	11.4	20.5
موافق	29	65.9	65.9	86.4
موافق بشدة	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تعمل قبل او بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.8	6.8	6.8
غير موافق	4	9.1	9.1	15.9
محايد	8	18.2	18.2	34.1
موافق	21	47.7	47.7	81.8
موافق بشدة	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة و نشطة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	5	11.4	11.4	13.6
محايد	3	6.8	6.8	20.5
موافق	24	54.5	54.5	75.0
موافق بشدة	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

ترك عملك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	18.2	18.2	18.2
غير موافق	4	9.1	9.1	27.3
محايد	15	34.1	34.1	61.4
موافق	14	31.8	31.8	93.2
موافق بشدة	3	6.8	6.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	44	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	44	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.846	.850	39

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3.834	3.000	4.386	1.386	1.462	.080	39
Variance des éléments	.816	.251	1.446	1.195	5.760	.101	39

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يحضى المدير أو مسؤولك المباشر باحترام الجميع.	145.30	174.725	.312	.	.843
يتمتع المسؤولون بالمؤسسة بثقة عالية في النفس.	145.86	174.260	.182	.	.847
يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	145.68	166.687	.572	.	.836
يشجع المدير بشكل مستمر على تحقيق التميز في الأداء.	145.50	171.186	.491	.	.839
يمتلك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والهام موظفيه.	145.50	176.256	.194	.	.845
يوفر المدير مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	145.89	167.638	.395	.	.840
يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	145.86	170.632	.396	.	.840
يساهم المدير في حل المشاكل المرتبطة بالعمل.	145.41	172.108	.448	.	.840
تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.	145.70	171.887	.340	.	.842
يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به مع زملائك في العمل.	145.77	168.319	.571	.	.837
يقوم المدير باتصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود و تحقيق الأهداف	145.73	165.970	.557	.	.836

يعمل المدير بتفاؤل وحماس نحو تحقيق اهداف المؤسسة.	145.66	163.951	.643	.	.834
يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل الموكلة لي أو زملائي.	145.68	174.408	.305	.	.843
يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	145.55	175.323	.281	.	.843
يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرار.	145.86	167.423	.404	.	.840
يقوم المدير بجعل العاملين ينظمون أفكارهم. يشجع المدير على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	146.00	169.070	.366	.	.841
يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة ويحفزهم على ذلك.	146.32	173.989	.207	.	.846
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما بالنسبة لي.	145.80	162.725	.645	.	.833
لا أعيب عن عملي إلا للضرورة القصوى. توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة.	145.27	177.273	.208	.	.845
أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان تجاه عملي.	145.16	178.695	.099	.	.847
توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات و الخبرات مع زملاء العمل.	145.66	174.974	.223	.	.845
يجب الالتزام بالوقت. أنا مستعد بأداء المهام بأكمل وجه. إن التزامي أخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة.	146.18	168.478	.350	.	.842
تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة.	145.68	171.757	.375	.	.841
المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للبقاء فيها. تهتم المؤسسة بالجودة ووجهات نظر العمال في العمل.	145.41	180.387	-0.009	.	.850
يمكنك ايجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة.	145.18	175.548	.284	.	.843
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.48	175.046	.248	.	.844
غالبا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل. تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة. تقوم بحضور لوت راء المعارف من اجل تحسين أدائي في العمل.	145.77	165.529	.660	.	.834
أداء المؤسسة.	145.75	170.145	.371	.	.841
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	146.11	167.731	.435	.	.839
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.77	169.249	.486	.	.838
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.59	173.038	.338	.	.842
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.61	179.266	.100	.	.846
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.70	177.143	.151	.	.846
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.64	174.190	.252	.	.844
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.82	174.478	.254	.	.844
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	145.73	172.947	.325	.	.842
تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل. تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.					

تعمل قبل او بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.	145.93	173.693	.204	.	.846
تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة و نشطة.	145.66	170.369	.366	.	.841
تترك عمالك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم.	146.55	187.091	-.234	.	.860

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
149.55	180.858	13.448	39

الفهرس

فهرس المحتويات

I	إهداء.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال البيانية.....
VII	الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
9	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والأداء التنظيمي
10	المطلب الأول : ماهية القيادة.....
10	الفرع الأول : مفهوم القيادة.....
12	الفرع الثاني : أهمية القيادة.....
13	الفرع الثالث : نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.....
22	الفرع الرابع : نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.....
24	الفرع الخامس : الأهمية ومبادئ القيادة التحويلية.....
28	الفرع السادس : وظائف وتحديات القيادة التحويلية.....
32	المطلب الثاني : ماهية الأداء التنظيمي.....
32	الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي.....
35	الفرع الثاني : محددات الأداء التنظيمي.....
36	الفرع الثالث : مؤشرات الأداء التنظيمي.....
36	الفرع الرابع : خصائص قياس وتقييم الأداء التنظيمي.....
40	المطلب الثالث : أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.....
40	الفرع الأول : التأثير المثالي على الأداء التنظيمي.....
41	الفرع الثاني : التحفيز الإلهامي وأثره على الأداء التنظيمي.....

42	الفرع الثالث : الاستشارة الفكرية وأثرها على الأداء التنظيمي.....
42	الفرع الرابع : الاعترافات الفردية وأثرها على الأداء التنظيمي.....
43	المبحث الثاني :الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.....
43	المطلب الأول :الدراسات السابقة حول التغييرين.....
43	الفرع الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية.....
47	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية.....
49	المطلب الثاني : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
49	الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف.....
51	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
54	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
54	المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
54	الفرع الأول : التعريف بجامعة غارداية ومراحل تطورها.....
56	الفرع الثاني : تنظيم وسير جامعة غارداية.....
61	المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة.....
61	الفرع الأول : طرق الدراسة.....
62	الفرع الثاني : أدوات الدراسة.....
66	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها.....
66	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة.....
66	الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة وتحليلها.....
72	الفرع الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.....
82	الفرع الثالث : اختبار فرضيات الارتباط.....
88	خلاصة الفصل الثاني.....

90الخاتمة
94المراجع
فهرس المحتويات