

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
قسم: علوم التسيير
الميدان: إدارة الأعمال
بعنوان

واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية

من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائرية للأنابيب "ALFA PIPE"

من إعداد الطالبين:

الحاج قويدر سفيان

الحاج قويدر أسامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/09/13.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

مشرفة

مناقشا

أ/تيماي عبد المجيد

أ/عجيلة حنان

أ/ بهاز جيلالي

الموسم الجامعي: 2018/2017

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
قسم: علوم التسيير
الميدان: إدارة الأعمال
بعنوان

واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية

من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائرية للأنابيب "ALFA PIPE"

من إعداد الطالبين:

الحاج قويدر سفيان

الحاج قويدر أسامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/09/13.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

مشرفة

مناقشا

أ/تيمماوي عبد المجيد

أ/عجيلة حنان

أ/ بهاز جيلالي

الموسم الجامعي: 2018/2017

إِهْدَاء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه جنات الفردوس

إلى من صبرت من أجلنا وعانت في تحمل الصعاب لكي أصل إلى ما أنا فيه .. إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي إلى التي أضأت لي بشمس حبها ودعائها دروب العلم والحياة .. أمني
أطال الله في عمرها،

إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه أينما وجدوا،

إلى أصدقائي في الحياة أينما كانوا.

إلى زملائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها،

إلى الأستاذة المشرفة عجيبة حنان، وإلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي، وأدعو الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجه
الكريم، نافعا لكل من قراه وأسترشد به.

الطالب: حاج قويدر سفيان

إِهْدَاء

إلى والدي العزيز أطلال الله في عمره

إلى من صبرت وكافحت واهتمت بنا صغارا وكبارا .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى
التي أضاءت لي بشمس حبها ودعائها دروب العلم والحياة .. أُمِّي أطلال الله في عمرها،
إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه أينما وجدوا،
إلى أصدقائي في الحياة أينما كانوا.

إلى زملائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها،

إلى الأستاذة المشرفة عجيبة حنان، وإلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة،
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي، وأدعو الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجه
الكريم، نافعا لكل من قراه وأسترشد به.

الطالب: حاج قويدر أسامة

شُكْرُكَ يَا رَبِّ

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، وبعونه تنجز المهمات، والصلاة والسلام على المبعوث بأكمل الرسالات سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين بإحسان إلى يوم الدين.
أحمد الله المولى القدير، الذي منحني الصبر والصمود أمام حياة نجتازها بتوفيق منه سبحانه تبارك وتعالى، حتى منحنا من العلم ما طمحننا إليه.

في هذا المقام نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى هذا الصرح الشامخ جامعة غارداية، لما قدمته لنا من علم نافع، وحسن المعاملة طوال سنوات دراستنا فيها، حتى وصلنا لهذه الدرجة العلمية.

نتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة: عجيلة حنان، التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، فهذا شرف لنا وتبويج لبحثنا، جازاها الله خير الجزاء،

كما نتقدم بخالص الشكر والإمتنان لسعادة رئيس قسم كلية علوم التسيير الأستاذ الطالب أحمد نور الدين ولأعضاء الكلية والأساتذة الكرام الذين أناروا دربنا بنور العلم ولم ييخلوا علينا بشئ من علمهم وخبرتهم،

كما نتوجه بعظيم الشكر والإمتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة،

ونتوجه بالشكر والتقدير:

من خارج الجامعة إلى الأستاذ الفاضل بن ساحة مصطفى الذي أعاننا بكل يملك.

إلى كل من أعطانا من وقته.....فقد وفر من وقتنا.

إلى كل من ساعدنا أو ساندنا ... فقد سهل ذلك علينا إتمام مذكرتنا.

أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسانتهم.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان كأداة، وتوزيعه على عينة مكونة من 45 موظف في الإدارة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب في ولاية غارداية، وتحليل البيانات عن طريق برنامج spss v19 والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعينة مستقلة، واختيار التباين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة ALFAPIPE.

الكلمات المفتاحية:

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

Summary:

In order to achieve the objectives of the study and the collection of information, the questionnaire was used and distributed to a random sample of 40 employees in the management of the Algerian Pipe Industry in Ghardaia State, Using the statistical methods: the arithmetic average, the standard deviation, the independent sample, and the choice of variance. The study reached the following results:

The existence of the practice of the dimensions of transformational leadership in the institution alfapip As the results indicated that there is an application of all dimensions from the point of view of workers.

Opening words:

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

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
19	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
42	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
49	خلاصة

قائمة المحتويات

50	الفصل الثاني: دراسة الحالة
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة والإطار المنهجي للدراسة
65	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها
96	خلاصة
97	الخاتمة
101	قائمة المصادر والمراجع
104	قائمة الملاحق
116	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية	1-1
40	السمات المصاحبة لإبعاد القيادة التحويلية	2-1
61	النسب المئوية للاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1-2
61	مقياس ليكرت الخماسي	2-2
62	مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية	3-2
63	قيم ألفا كرونباخ للإستبيان	4-2
63	يبين معامل الارتباط بين معدل كل بعد من الأبعاد ومستوى الدلالة sig	5-2
64	إختبار التوزيع الطبيعي	6-2
65	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	7-2
66	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	8-2
66	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	9-2
67	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب	10-2
68	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة	11-2
70	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لدراسة مفهوم القيادة التحويلية	12-2
71	يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التأثير المثالي	13-2
73	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التحفيز الإلهامي	14-2
76	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الحفز الفكري	15-2
78	يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاعتبارات الفردية	16-2
81	يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التمكين	17-2
85	نتائج اختبار (T) لبعد التأثير المثالي	18-2

قائمة الجداول

86	نتائج اختبار (T) لبعد الحافز الإلهامي	19-2
87	نتائج اختبار (T) لبعد الحفز الفكري	20-2
88	نتائج اختبار (T) لبعد الاعتبارات الفردية	21-2
89	نتائج اختبار (T) لبعد التمكين	22-2
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير الجنس	23-2
91	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير العمر.	24-2
92	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير المستوى	25-2
93	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير المنصب	26-2
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير الخبرة	27-2

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	نموذج للقيادة التحويلية لدى (Bass1985)	1-1
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ALFA PIPE"	1-2
65	يوضح خاصية الجنس لعينة الدراسة	2-2
66	يوضح خاصية العمر لعينة الدراسة	3-2
67	يوضح خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة	4-2
68	يوضح خاصية المنصب الوظيفي لعينة الدراسة	5-2
69	خاصية الخبرة لسنوات العمل لعينة الدراسة	6-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة أسماء المحكمين
03	جدول معامل الثبات ألفا كرو نباخ
04	جدول معامل ارتباط بيرسون
05	اختبار التوزيع الطبيعي
06	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للأفراد
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

مقدمة

التوطئة:

تعد القيادة القلب النابض للعمل الإداري على المستوى العالمي، وهي جزء لا يتجزأ منه في جميع مستوياته التنظيمية، سواء كانت في منظمات حكومية أو عسكرية أو اقتصادية، وذلك لما لها أثر واضح في التأثير على الآخرين، وإنجاز الأعمال المطلوبة، إذ تعد المحرك الرئيسي في منظمات الأعمال خاصة، نظرا لأهميتها في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة، فكان في الماضي ينظر إلى القادة على أنهم أداة للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في المؤسسات الاقتصادية اليوم أصبح الدور التحفيزي والملمه للقادة مرتكزا محوريا في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور للقادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تنمية قدرات هذه المهارات لدى القادة الحاليين والتأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر، ولم تعد المفاهيم والانماط التقليدية في القيادة والمبنية على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين هي السائدة في منظمات اليوم، بل أصبح هناك ضرورة لنموذج حديث في القيادة هي القيادة التحويلية والتي تمثل كبديل مكمل لنموذج القيادة التقليدية.

ففي الوقت الراهن تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية نجاعة في تحول المؤسسات الاقتصادية، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه هذه المؤسسات، فهي تقوم بتغيير جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى مستقبل المؤسسة، وتعميق إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة عن طريق التأثير الإلهامي والإهتمام الفردي، والتمكين.

ومن هنا تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحالي، حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة، وترتكز بالجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم. وتعتبر قيادات المؤسسات بصفة عامة العنصر المحوري في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة، ومن هنا كان لا بد أن تتوفر تلك القيادات على مجموعة من المتطلبات والقيادات التحويلية حتى تكون قادرة على مواجهة التغييرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

ووفقا للمفاهيم الإدارية الحديثة فإن أهمية القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص، تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المؤسسة وتحريكهم للعمل، وتعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا تم التركيز عليه في كثير من الدراسات لتعبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي يحدثه سلوك القائد في المرؤوسين، إذ أن المهمة الأساسية لقادة اليوم لم تعد في خلق التأثير على المرؤوسين من طرف القائد، وإنما في كيفية إحداث الانطباعات الجيدة لدى المرؤوسين

وفي خلق مناخ ملائم من الثقة بينهم، ومن ثم إمكانية إثارته وتحريك مشاعرهم باتجاه مصلحة المؤسسة وليس باتجاه مصالحهم الشخصية، وجعلهم ينصهرون في المؤسسة ويحسون بأنهم جزء مهم منها، فهي بذلك تميل لإيجاد حالة تفاعل والمشاركة الواسعة للمرؤوسين في مؤسساتهم.

طرح الإشكالية:

تستقصي الدراسة الحالية وجهات نظر بعض العاملين على مستوى الأقسام والمصالح في مؤسسة الجزائرية للأنابيب نحو ممارسة مدراءهم للقيادة التحويلية في إدارة شؤون أعمالهم الإدارية ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر عمال المؤسسة؟

لكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى تساؤلات كالتالي:

- ما المقصود بالقيادة والقيادة التحويلية؟

- ماهي أبعاد القيادة التحويلية؟

- ما واقع ممارسة مؤسسة الجزائرية للأنابيب لبعد التأثير المثالي؟

- ما واقع ممارسة مؤسسة الجزائرية للأنابيب لبعد الحافز الإلهامي؟

- ما واقع ممارسة مؤسسة الجزائرية للأنابيب لبعد التحفيز الفكري؟

- ما واقع ممارسة مؤسسة الجزائرية للأنابيب لبعد الاعتبارات الفردية؟

- ما واقع ممارسة مؤسسة الجزائرية للأنابيب لبعد التمكين؟

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بمجموعة من

الفرضيات المبدئية والتي تحاول إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

ت: الفرضية الرئيسية الأولى:

_ لا يوجد تطبيق لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

من وجهة نظر العاملين

_ تتفرع هذه الفرضية الى:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تطبيق لبعد التأثير المثالي في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من

وجهة نظر العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تطبيق لبعد الحافز الإلهامي في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من

وجهة نظر العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تطبيق لبعد الحافز الفكري في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تطبيق لبعد الاعتبارات الفردية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تطبيق لبعد التمكين في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لإختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة).

ث: مبررات اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لمجموعة من الأسباب:

• الأسباب الموضوعية:

- الموضوع يتزامن مع التطورات الإدارية التي تعيشه المؤسسات الجزائرية مما يستدعي تبني أساليب تواكب هذه التطورات؛
- زيادة الاهتمام بموضوع القيادة وأساليبها؛
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز في مجال أعمالها؛
- إلقاء الضوء على مفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها؛

• الأسباب الذاتية:

- الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة؛
- الرغبة في التعرف على أساليب التأثير على الأفراد كما يؤثر القائد على العاملين؛
- وكما أن الموضوع غير متشابك ولا يحتوي على متغيرات كثيرة.

ج: أهداف الدراسة وأهميتها:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادات مؤسسة ALFAPIPE .

- التعرف على البعد الأكثر ممارسة من بين أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة ALFAPIPE.
-تساعد هذه الدراسة قادة المؤسسات الاقتصادية في التعرف على أسلوب جديد من أساليب القيادة وهو القيادة التحويلية، ودعم هؤلاء القادة لتغيير أنماطهم كخطوة أساسية لمواكبة التغيير الحاصل في المؤسسات الجزائرية.
- الخروج بنتائج تفيد إدارة مؤسسة ALFAPIPE وهذا لتبني أسلوب القيادة التحويلية وتعميمها على مستوى إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ح: حدود الدراسة

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

• الحدود الموضوعية:

يهدف هذا البحث إلى الإحاطة بالجوانب الفكرية والمعرفية بمفاهيم وبإبعاد القيادة التحويلية

• الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة عشوائية من بعض عمال مؤسسة ALFAPIPE.

• الحدود المكانية:

أجريت الدراسة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.

• البعد الزمني

امتدت هذه الدراسة من 2018/04/12 إلى 2018/05/02

خ: المنهج المتبع:

هناك جانبين في الدراسة:

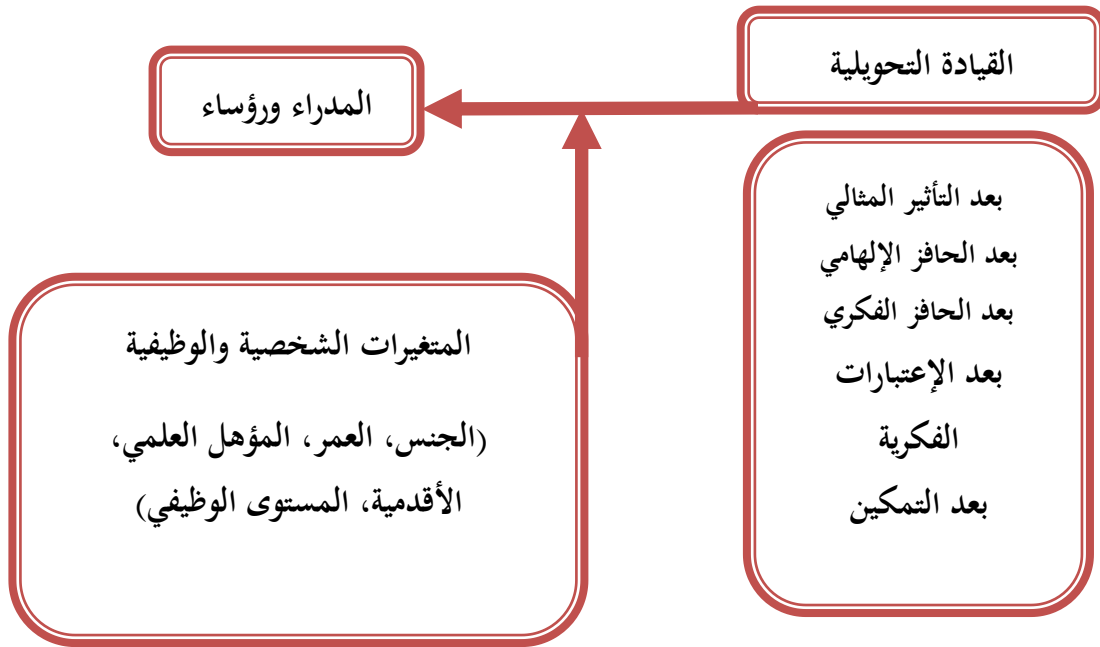
- **الجانب النظري:** لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاستفادة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والدراسات والمذكرات والأبحاث السابقة وذلك بسرد وتقديم معلومات متعلقة بموضوع الدراسة، كما أن الاعتماد على المنهج الوصفي كونه مرتبطا بالمشكلات المتعلقة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

د: صعوبات الدراسة:

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

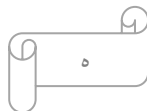
صعوبة استرجاع الاستمارات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة

ذ: نموذج البحث:



ر: هيكل البحث:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا من خلال فصلين كالتالي:
الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية للدراسة والذي تطرقنا في لمفاهيم القيادة وكذلك مفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها، أما في المبحث الثاني تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي تشابه دراستنا الحالية وأجه التشابه فيها.
الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر، ففي المبحث الأول تناولنا فيه الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني كان لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.



الفصل الأول

تمهيد:

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة فكانت لها أصول وتقاليد ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر، وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته، حيث اختلفت وتعددت المداخل والنظريات التي سعت إلى تفسير ظاهرة القيادة، فأدى إلى وجود العديد من النماذج والأساليب القيادية، في حين تعد القيادة التحويلية نظرية أساسية من النظريات القيادية، جاءت نتيجة للجهود المستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلاقى ما كان فيها من قصور، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

ففي المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم القيادة بصفة عامة في المطلب الأول، ثم تطرقنا في المطلب الثاني إلى القيادة التحويلية، باعتبارها أهم متغير في هذه الدراسة ينبغي التطرق إليه بشيء من التوضيح والتفصيل.

أما في المبحث الثاني، فقد تناولنا في المطلب الأول الدراسات العربية، أما في المطلب الثاني تناولنا الدراسات الأجنبية، وتناولنا في المطلب الثالث جمع نقاط التشابه في الاختلاف بين دراستنا وباقي الدراسات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي إهتم بها عدد كبير من الباحثين، كما تعد جزءاً هاماً من العمليات الإدارية التي تساعد في تسيير الأعمال وتحقيق الأهداف، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يحدد من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة، وكذا التطرق إلى أنماط القيادة ونظرياتها.

المطلب الأول: القيادة.

الفرع الأول: مفاهيم القيادة.

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما " و ذلك كما ذكر "أرندت" (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) و يحرك أو يقود¹، ولقد ورد عدة تعاريف لمفاهيم القيادة ونذكر منها:

-**التعريف الأول:** تعرف بأنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين.²

-**التعريف الثاني:** " عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة."³

-**التعريف الثالث:** هي قدرة المدير على استخدام ما لديه من سلطة وقوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤية التي تمكنه من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.⁴

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص86.

² مولاي عمار نصيرة المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017، ص9.

³حافظ عبد الكريم الغزالي أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص12.

⁴ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2010، ص8.

ومن هنا نستخلص أن مفهوم القيادة: هو نشاط رسمي يقوم به شخص تتوفر فيه السمات والقدرات وبعض الخصائص الشخصية التي تميزه عن الآخرين، عن طريق الإشراف على مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف محددة من خلال عملية التأثير والإقناع والتوجيه، واستخدام السلطة التي تمكنه في عملية التأثير.

الفرع الثاني: أنماط القيادة

بعد تقديمنا لمفاهيم القيادة، نتوصل إلى تحديد أنماطها باعتمادنا على دراسات الباحثين في الإدارة حيث يرى معظم الباحثين إلى النمط القيادي كأى شكل من الأشكال السلوك الإنساني فيه بعدان، بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليه الشخصية في التعامل مع المواقف المختة هذا من جهة وبعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذا المواقف من جهة أخرى، وفي ما يلي يمكن تحديد الأنماط القيادية حسب ما توصلت إليه مختلف الدراسات:¹

أولاً- النمط الديمقراطي:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين (ديموس) ومعناها الشعب، و(كراتوس) ومعناها السلطة، ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ²، وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد.

فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، ويعتمد النمط الديمقراطي على ثلاثة مرتكزات رئيسية هي³:

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس (دراسة ميدانية تحليلية)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص15.

² سامي عايد أبو هانف، دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2011، ص 66.

³ حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية النفسية، العددان 27، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 49 .

1- العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين: حيث يسعى القائد الديمقراطي على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹.

2- المشاركة: يصور لنا دافيد إمري مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية، حيث يقول عليها أنها يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين المصالح والرغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.²

3- تفويض السلطة: يعتمد هذا النمط على مبدأ تفويض السلطة، وبناء على ذلك يتم إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في صنع قراراته، حيث أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.³

ثانيا- النمط الأوتوقراطي:

يعرف هذا النوع من القيادة بعدت أسماء كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) وتعني كلمة أوتوقراطي، وهي في الأصل كلمة لاتينية، ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.⁴

ويتميز هذا النوع من القيادة بانفصال القائد عن الجماعة وتركز اهتمامه على تحسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، كما يتميز القائد الأوتوقراطي بالتسلط والتحكم وبأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، حيث يستمد قوته من

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص، 184 .

²المرجع السابق، ص218.

³دريوش شهبانز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص89.

⁴نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص.155

السلطة الرسمية الممنوحة له، بحكم مركزه في التنظيم الإداري¹، ويتخذ القرارات بنفسه، ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب منهم تنفيذها دون مناقشة أو مراجعة، وتعتمد القيادة الأوتوقراطية طبقاً لهذا المفهوم على الحوافز السلبية، مثل التهديد والعقاب في تحريك المرؤوسين نحو العمل ورغم ذلك فإنه يحدد السياسات والأهداف، من دون استشارة المرؤوسين².

وبميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدام سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً واستبدادية³.

أ- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يحاول القائد الأوتوقراطي الخير استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء، وأيضاً من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط، إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل⁴.

ب- القيادة الأوتوقراطي اللبقة:

القائد الأوتوقراطي اللبقة هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو القائد الذي اتخذ بمفرده⁵، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته

¹ السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 149.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 159.

³ المرجع السابق، ص 159.

⁴ ماهر محمد صالح حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، عمان، الأردن، 2004، ص 72.

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 160.

الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له¹.

ثالثاً-نمط القيادة الحرة:

يعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية، ثم انتقلت الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح والتودد اتجاه أتباعه في اتخاذ القرارات².

ويطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل³.

الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر:

كشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر ولعل من

أهمها:⁴

-إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل سبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.

-اتجاه القائد على إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص،72.

² محمد أبو الفاضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 1، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص69.

³ حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، ط1، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، الكويت، 2013، ص65.

⁴ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص،262.

-اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الوجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.

الفرع الثالث: نظريات القيادة:

اختلفت النظريات التي توصلت إلى تفسير القيادة حيث نظر البعض على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توفرت هذه السمات لدى شخص ما أن أصبح قائداً، وهناك من يرى على أنها متعلقة بظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد¹، ومنه فإن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين يسعى إلى تحقيقه، ومن هنا ندرك بأن القيادة تتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بها، وبما يملكه القائد من السمات ومعارف ومهارات، وكذلك بما يتمتع الأفراد والجماعة المحيطة به من قدرات وإمكانات واستعداد للعمل وكذا الظروف والعوامل البيئية والتنظيمية، ومن خلال ما سبق تم تحديد عدد من النظريات القيادية التي تبرز أهم ما تتميز بها القيادة²:

1- نظرية الرجل العظيم: إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها³.

وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي ان القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وإن القادة الذين احتلوا مكانة عالية في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة. ومن أهم ما تتميز بها هذه النظرية⁴:

-انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين؛

¹ حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص15.

² هبة قندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المدينة، 2010، ص25.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص42.

⁴ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص157.

-تعتبر أن القائد شخص عظيم؛

-تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهؤلاء الأشخاص بالفطرة والوراثة

-حسب هذه النظرية إذًا: القائد هو شخص عظيم ويتمتع بشخصية كاريزمية كبيرة، يحظى بولاء الناس وينقادون طوعا لتحقيق انجازات عظيمة¹.

نظرية السمات: تذهب هذه النظرية الى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم².

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة³، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة الى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من اهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة. ومنهم من اهتم بسمه المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد⁴.

وقد أسفرت هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد أهمها⁵:

-سمات جسمية تتمثل في الصحة البدنية، العصبية الحيوية، النشاط؛

-سمات ذهنية كالذكاء، القدرة على التنبؤ والإدراك؛

-سمات شخصية كالشجاعة، الحسم، الثقة في النفس وقوة التحمل؛

-سمات وظيفية كالاهتمام بالإنجاز، الإبداع، المثابرة والقدرة على الإشراف؛

سمات اجتماعية كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين؛

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص319.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص319.

³ حيدر علي حيدر، مرجع سابق، ص53.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مذخل تطبيقي معاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص204.

⁵ دريوش شهبانز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص40.

3- نظرية سلوك القائد:

نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام 1940، وما تلاها من السنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام 1950 إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي وهذا أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام للجانب السلوكي في القيادة¹. إن فلسفة نظرية القيادة السلوكية تركز على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين هما²: (أ) **توجيه المهام**: ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانجاز. **توجيه الموظف**: ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة إشباعه.

4- النظرية الوقفية:

قام بوضع هذه النظرية فيدلر وتعتبر من أحدث نظريات القيادة، وتفترض هذه النظرية بالدرجات التغير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة تتطلب أنماط مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية³. تعتبر النظرية الوقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة (حسب طبيعة الموقف)⁴، وحسب هذه النظرية يتوقف النمط الإداري على نوع القائد، ونوع الجماعة، طبيعة الموقف، ومن هنا فإن العامل المشترك بين المديرين ليس سمات معينة، ولكنها مقدرة المدير على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيره في مواقف معينة. وهناك مجموعة من

¹ شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة، مدخل حديث، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص125.

² دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص15.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص352.

⁴ رابحة حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص254.

العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة كما أوردها فيلي (Filley) وهاوس (House)؛
ومن هذه العوامل¹:

- عمر المدير وخبرته السابقة؛
- عمر القائد السابق؛
- الجو النفسي للعاملين؛
- الخصائص الشخصية للعاملين؛
- درجة التعاون بين المدير والعاملين؛
- حجم المؤسسة والعاملين فيها؛
- الوقت المطلوب والمخصص لاتخاذ القرارات؛
- توقعات المرؤوسين؛
- تاريخ التنظيم؛
- نوع المهام التي يقوم بها القائد.

5- النظرية التفاعلية: تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى سيسيل جيب (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة².

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية، هو القائد الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أخذاً في اعتباره قيمهم، ومعتقداتهم، وحاجياتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية، وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانفورد وهمفيل إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة، وأهم هذه الأبعاد والخصائص ندورها فيما يلي³:

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص22.

² عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص56.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص379.

-المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.

-المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة، ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

-درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون، واحترام الآخرين.

6-نظرية القيادة التبادلية:

مع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، فهي مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء

وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددو لهذا التبادل¹.

وتركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافأة والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب².

ومن هنا يتميز القائد التبادلي بالخصائص التالية³:

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف؛
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
- يزيل من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛

¹ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص13.

² فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص45.

³ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحولية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وزارة البيئة الأردنية، دراسات ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص61.

- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛
- يولي اهتمام إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

8- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية مع النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسن أدائه¹، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

وتمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز، وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم، لأنها تركز على التحفيز الفكري، ومن هذا المنطلق عرفت على أنها: مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى².

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي³:

- 1- يمتلك رؤية ثابتة؛
- 2- يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع؛
- 3- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات؛
- 4- يخلق التحديات في الأعمال والمهمات؛
- 5- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية؛
- 6- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة بينهم؛
- 7- يستثير الجهود الفكرية للمرؤوسين ويشجع التفكير التباعدي؛

¹ فاطمة معروف حمد الله الخريسات، القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012، ص 16 .

² أحمد علي صالح ومحمد نيب المبيضين، مرجع سابق، ص 62 .

³ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 109.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية

من خلال تقديمنا لعناصر القيادة ونظريتها، نجد أن من أهم نظريتها هي القيادة التحويلية، إذ نسلط الضوء على هذا المدخل المهم، حيث أن مدخل التحولي في القيادة يعد أحد المداخل التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل التسعينات¹، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد بطريقة هادفة ومنظمة.

الفرع الأول: ماهية القيادة التحويلية

أصبح مصطلح القائد التحويلي من أساسيات القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية سنة 1978م، على يد (Burns) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج². يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات. والقيادة التحويلية تعتبر جزءاً من طروحات "القيادة الجديدة"، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية³.
أولاً-نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العلم السياسي الأمريكي بيرنز، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985) قدم باس نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية النظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. وبعد ذلك تم تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب

¹ سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص40.

² سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، سنة 2000، ص72.

³ عنابة حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في المجال التربوي، ط1، دار أمان للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، سنة 2003، ص7.

وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الألاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أو خاصة¹.

ثانياً- مفهوم القيادة التحويلية:

التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول أي صير وغير، ومحول: بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: ويكون تغييراً ويكون تحولاً. أما اصطلاحاً: القيادة التحويلية هي: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين².

وقد عرف Burns " القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة. أي تتعلق بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة³. وقد عرف " Bass " القيادة التحويلية بأنها القيادة التي من خلالها يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجيات المرؤوسين واقتناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنتيجة لذلك يشعرون بالثقة والاحترام للقائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من تلك المتوقعة منهم أصلاً⁴.

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

² عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص 10.

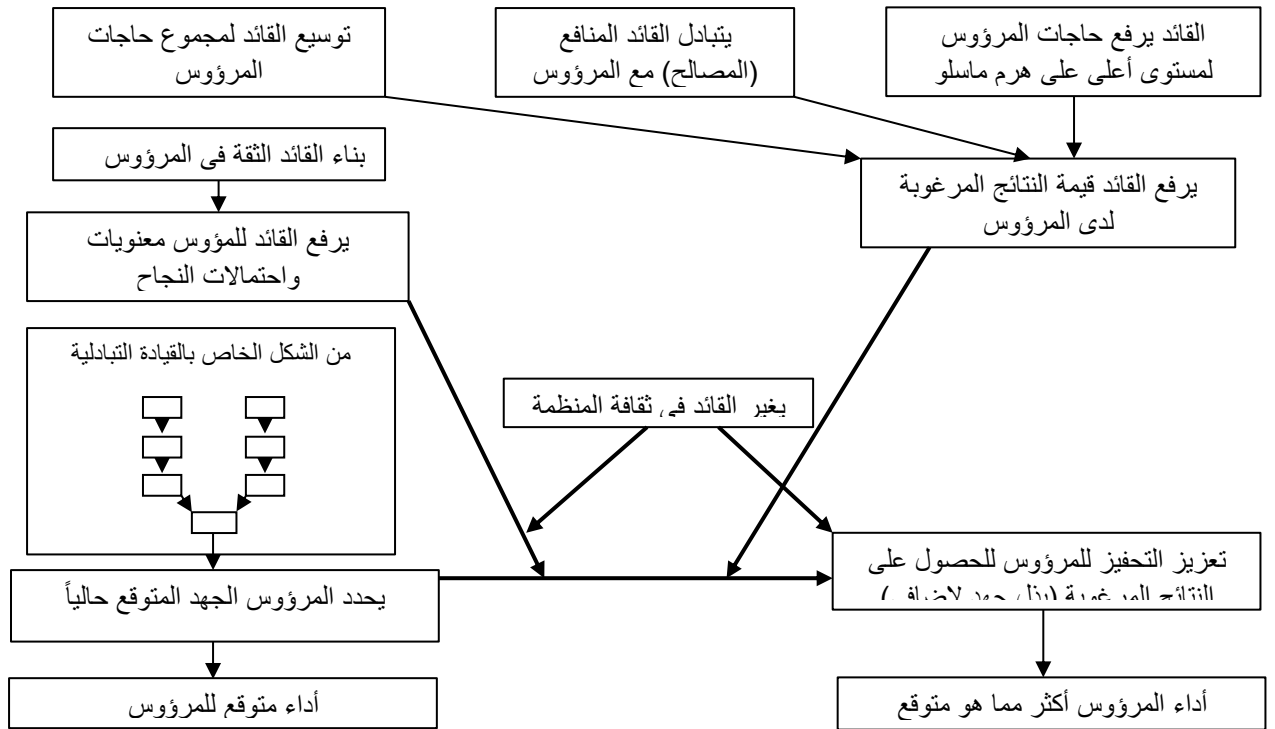
³ ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي «مداخلة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصل)، المؤتمر الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2009.

⁴ هبة قندل، مرجع سابق ص 36.

كما يعرفها " محمود عياصرة وآخرون: بأنها القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات، فهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير وإلى وضع رؤى تقود المنشود وتنتجها بفاعلية¹.

وقد لخص Bass مختلف العلاقات التي تربط القائد التحويلي بالمرؤوسين التابعين له، وكذلك ردود أفعالهم بعد عملية التأثير عليهم، وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): نموذج للقيادة التحويلية لدى (Bass1985).



المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص32.

يتضح من الجدول رقم (1-1) تأثير القائد التحويلي على سلوك المرؤوسين التابعين له، حيث يقوم القائد بتوجيه وتحفيز المرؤوسين لرفع أدائهم وتحقيق النتائج المرغوبة، عن طريق تبادل المنافع والمصالح وبناء الثقة بينهم.

وفي نفس السياق يعرفها "سعيد الغامدي": بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون

¹ محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص148.

جزءاً أساسياً من الرسالة العليا العظمة. وأنها أيضاً تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والمرؤوس إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتوسع القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية¹.

ومما سبق يمكننا تعريف القيادة التحويلية: بأنها الأسلوب الذي يتبناه القائد لكي يؤثر في سلوك المرؤوسين سواء كانوا أفراد أو جماعات (فريق العمل)، في ضوء امتلاكه لرؤية واضحة المعالم، معبراً تعبيراً صادقا عن رسالة المؤسسة وأهدافها.

الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بأهمية كبيرة وضرورية حيث تلقت اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في العوامل التالية²:

تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

- إنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- تساهم القيادة التحويلية في وضع معايير لأداء المؤسسة، ضمن تنسيق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها.
- إن القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية، ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، بما يؤدي إلى بدل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي جدوى.

¹ سعيد بن محمد بن صالح الغامدي «القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مرجع سابق، ص 12 .

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 21.

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

وهنا من يقول إن أهمية القيادة التحويلية في المؤسسة تبرز عندما تواجه ظروف معينة
مثل:¹

- البيئة المضطربة سريعة التغيير؛

- المنافسة العالمية؛

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

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية:

يؤكد علماء الإدارة انه في ظل التغييرات الحادثة في القرن الحادي والعشرين، فإن القيادة التحويلية تعد أنسب الانماط القيادية لإدارة المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها قيادة من أهم أولويتها: إحداث التغيير، بحيث يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول عناصر أو أبعاد القيادة التحويلية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد ان ذلك يرجع الى الترجمة العلمية لتلك العناصر وخاصة في الدراسات العربية وتشمل القيادة التحويلية العناصر التالية:

أولاً-التأثير المثالي (الكاريزمي):

يعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يحتذى به من قبل المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين².

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوي والقيم الاخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بمستوى المرؤوسين

¹ سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 114.

² عناية حسن القبلي، مرجع سابق، ص 25 .

من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصلحة الشخصية¹.

وتعتبر الكاريزما عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف

للقائد

تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق ومعتقداته وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، اذا يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لفرض العقوبات².

- علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية: إن القائد الكاريزمي هو القائد القوي والذي يعد النموذج الأمثل، ويوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين فالبعض يستخدم كمترادفين، وقد حاول العديد من الباحثين توضيح الخط الفاصل بين هذين الأسلوبين حيث يرى (House) أن الفرق بين المصطلحين طفيف ومتواضع، ويرى (Kanungoa) أن الفرق بسيط، أما (Bass) فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية، والجدول التالي يوضح بعض الفروقات³:

الجدول رقم (1.1) يبين العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية

القائد التحويلي	القائد الكاريزمي
يهتم بقوته ويوجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعيا	لديه إحساس عالي بالذات
قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي والإلهام والاستئثار الفكرية لدى التابعين	يتركز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين
يبحث عن المصلحة الجماعية	يبحث عن الذات
يتبنى أهداف المجموعة وهي سر الانجذاب إليه	هو الأنموذج لإتباع

¹ ميسون عبد الله دنيا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، جامعة الموصل، 2012، ص215.

² لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، (دراسة ميدانية بجامعة عنابة)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014، ص51.

³ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص36.

يدير المؤسسة بالرموز والمصطلحات والحديث عن الماضي، وما سوف تكون عليه المؤسسة

يركز على الطاعة والولاء ولزوم طاعة الأم من قبل الأتباع

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

ثانيا- الحافز الإلهامي:

ان الحديث عن القيادة الالهامية كان أمرا غير مسموح به، بل كان التأكيد على التعامل مع الصفات ملموسة للقيادة مثل القيادة بالمشاركة، في حين كان هناك تجاهل لكيفية ان القادة يدفعون ويلهمون مرؤوسيه¹.

ان القائد الذي يعتمد على الحفز الالهامي لديه القدرة على التحفيز المرؤوسين الى مستوى الاداء الأعلى فالقادة الممارسون للحفز الالهامي يميلون الى ن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها.

ويعمل القادة التحويليين على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفي روح التحدي في العمل الى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي الى تحويل القيم بين الطرفين الى قيم مشتركة².

ثالثا- الحفز الفكري (التشجيع الإبداعي):

هو الذي يعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع حل المشاكل فهم يشجعون الابداع والأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم المرؤوسين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة وفي الوقت نفسه يكونون حذرين

في التعامل بقسوة مع حالات الفشل التي تنتج عن كثرة التجريب ويتم تعليم هؤلاء التابعين ابتكار حلول عصرية وترسيخ مفهوم انه لا توجد مشكلة يصعب حلها³.

ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار

¹ محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 18.

² بن عبد الرحمن الطاهر، مرجع سابق، ص 46.

³ إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في التنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، الملتقى 12، الأردن، 2012، ص 11.

الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الذهني على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يتحدث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.

من هنا يمكن القول ان من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فان القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الاتباع بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة في العمل وان هذا المناخ يزيد الإحساس لدى الاتباع بمعنى العمل الذي يؤديه الى زيادة المستوى الدافعية لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة¹.

رابعا-الاعتبارات الفردية:

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها ان يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات².

وتشير الى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والإثراء والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الافراد الذين يستحقونها، ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل.

ولقد أكد (Bass) " أن الاهتمام بأفراد يعد خدمة وتوضيحية وإطار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الافراد وان هذه القيادة تعمل على منح الفرص المختلفة الفرص المختلفة فالقادة التحويليين يركزون انتباههم حول تطوري مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحليليين أيضا ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها³.

يرى (kirkbride) أن هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية وهي:

– إدراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف؛

¹ الهلالي الشريين، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة المجلد 7، العدد2، 2001، ص6.

² صالح بن سلمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 35.

³ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وزارة البيئة الأردنية) دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص 61.

– الاستماع الجيد للمرؤوسين؛

– تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر؛

– الترويج لفكر التطوير الذاتي.

خامسا- التمكين:

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو ان سلطة اتخاذ القرار من المفترض ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم من للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم ويتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور¹.

وأن القائد التحويلي يعمل على تمكين الاخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها اذ يؤكد ان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على امداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق امدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن ان تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة لتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون ان يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية وبجانب امداد الموظفين برؤية في القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف².

وفي الأخير تم تلخيص أبعاد القيادة التحويلية وانعكاساتها السلوكية المصاحبة لها على

القائد التحويلي وفق الجدول التالي:

¹ العمري، مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص 65.

² هبة قندل، مرجع سابق، ص 52.

الجدول رقم (2.1) يوضح السمات المصاحبة لإبعاد القيادة التحويلية.

سلوكيات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
الرؤية الثقة الاحترام الصدق مشاركة المخاطر التكامل القوة	التأثير المثالي (الكاريزما)
الحماس الاتصالات الالتزام بالأهداف الرؤية النصح والاقناع	الحفز الالهامي
العقلانية حل المشاكل الإبداع التعزيز	الحفز الفكري
الاهتمام الشخصي المساواة المتابعة الاستماع	الاعتبارات الفردية
المشاركة التشاور التفويض	التمكين

المصدر: سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 56.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وواقع ممارستها في بعض القطاعات، سنعرض لهاته الدراسات مبنية على تقاطعها مع الدراسة الحالية ومتغيراتها وكذا بيان موقع دراستنا منها:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

1-دراسة: لمين وادي (2014).

عنوان الدراسة: مدى ممارسة القيادات التحويلية الإدارية بالجامعات الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، دراسة ميدانية بجامعة عنابة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على درجة معوقات القيادة التحويلية، ومعرفة على عاتق من تقع معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وأهم هذه المعوقات.

وتوصل الباحث من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الكلية.

3_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

4_ درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة، حيث بينت النتائج أن أكثر المعوقات تقع على عاتق إدارة الجامعة.

2-سحر خلف سلمان (2013):

عنوان الدراسة: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بالجامعات السعودية

وكذا التعرف على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية

وأيضاً تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة السالفة الذكر استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (311) عضواً من هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة الملك خالد)، كما استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، مكونة من جزأين: القسم الأول خاص بأبعاد القيادة التحويلية شملت (08) مجالات، وعدد بنودها (61) بند، والقسم الثاني يقيس مستوى الروح المعنوية وعدد بنوده (24) بند، كما استخدمت الباحثة للتحليل البيانات العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بربسون، واختبار "ت" واختبار تحليل البيان الأحادي، واختبار (LSD) المقارنات البعدية وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاستجابات أفراد العينة (3.86%).
- مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم (4.14%).
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية وكذلك بين القيادة التحويلية ككل تبعاً للجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات العمل.

3-دراسة: وفاء بنت علي بن حمد المذن (2012) .

عنوان الدراسة: علاقة امتلاك سمات القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة بدرجة سلوك المواطنة لدى المعلمات.

هدف البحث إلى ما يلي:

_ التعرف على درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس البنات الابتدائية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات.

_ التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة من وجهة نظرهن.

_ الكشف عن العلاقة بين درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس بدرجة ممارسة سلوك المواطنة لدى المواطنة لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات في مدارس البنات الابتدائية.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1_ يوجد علاقة موجبة بين امتلاك سمات القيادة التحويلية لمديرات المدارس بسلوك المواطنة وأبعادها، المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة.

2_ أن القيادة التحويلية تعد عاملاً تنبؤياً لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.

3_ أن مديرات المدارس البنات الابتدائية بمحافظة عنيزة تمتلك سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

4_ أن معلمات مدارس البنات الابتدائية بمحافظة عنيزة تمتلك سمات المواطنة بدرجة كبيرة.

دراسة: هبة قدندل (2010).

عنوان الدراسة: تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة

_دراسة حالة جامعة المدينة.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلية وأسلوب

تمكين العاملين في المنظمة والتعرف على مدى توافر سمات وخصائص القيادة

التحويلية لدى قادة الجامعة والأسباب التي تعوق تطبيق مثل هذا النمط القيادي بالشكل

المطلوب.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

. القيادة التحويلية تؤمن بأنه لا بد من الاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم حتى يكونوا

أول من يساند التغيير للأفضل.

. القائد التحويلي يجعل العامل يسعى لتنفيذ التغيير بإرادته وليس بإدارته.
 . انتهاج نمط القيادة التحويلية بشكل سليم وفي ظل مناخ عمل محفزة مشجع للروح
 المعنوية ومقوي للدافعية يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمهمة المسندة إليهم.
 . أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين، حيث أن القائد التحويلي يتحول
 من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتحول من اتباع
 التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

5-دراسة : بن عبد الرحمان الطاهر(2009)

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة ابراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، و ذلك من الكشف
 عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" و
 التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء و مستوى
 الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

أهم نتائج الدراسة:

- _ تبين من خلال آراء موظفين بالموظفين بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة أن
 رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية.
- _ مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع.
- _ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء
 الوظيفي للمرؤوسين.

6-دراسة : عباس عبد مهدي الشريف(2009):

**عنوان الدراسة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات
 العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في
 دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة
 البحث من 690 معلما ومعلمة اختبروا بطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق في
 دولة الإمارات العربية المتحدة وقد استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة

ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وثم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة شين وزهو (Zhou & Shine, 2003)

عنوان الدراسة: تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين.

تهدف الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين؛ والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (46) شركة كورية، بعينة عشوائية قوامها (290) موظف وموظفة، يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

- أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

- أن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

2-دراسة لكس (Lucks, 2002):

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في دافعية وبشكل أدق اختبار الفرضية القائلة إنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة

وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل.

- أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين للعمل.

3-دراسة (Kinatte & Others :1993):

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية ضمن جهود إعادة الهيكلة في المدرسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار هذه القيادة على مديري المدارس والعاملين فيها، ومعرفة طبيعتها ضمن الإطار المدرسي. وقد تم استخدام عينة كبيرة من الإداريين والمعلمين الذين يعلمون في مدارس يقارب عددها 289 مدرسة. وتم جمع المعلومات بواسطة أداتين تناولتا مبادرات إعادة الهيكلة، والنتائج المرتبطة بقيادة التغيير، وذلك كما يتصورها المعلمون والمديرون في هذه المدارس. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: تحليل التباين المشترك، وتم استخدام المقابلات واللقاءات المباشرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1-إن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية مباشرة وغير مباشرة على الأهداف الخاصة للعاملين التي تؤثر بدورها بشكل مباشر على آرائهم وقناعاتهم ومعتقداتهم.
- 2-إن للظروف المدرسية الداخلية التأثير الأقوى والمباشر على معظم العوامل والمتغيرات التابعة التي خضعت للدراسة وهذه الظروف بدورها تتأثر بممارسات القيادة التحويلية السائدة في المدارس.
- 4- إن تأثير ممارسات القيادة التحويلية ترتبط ببناء الرؤية وبالممارسات التي تعزز الالتزام بأهداف الجماعة وبضرورة تحقيقها.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2014، وجدنا أن هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها ومنهاجيتها وأدواتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية ويرى الطالبين أن جميع الدراسات السابقة أكدت على فعالية القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية حيث تسهم في رفع مستوى أداء الأفراد العاملين، وتنشيط عملية الاتصال النازل، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين، كما اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة حول أبعاد القيادة التحويلية كما جاءت في دراسة (بن عبد الرحمان الطاهر، 2009) ودراسة (هبة قندل 2010)، ودراسة (وفاء بنت علي بن حمد المذن).

- تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة، والمتمثل في المؤسسات الاقتصادية، كدراسة (بن عبد الرحمان الطاهر، 2009) التي أجراها على مستوى المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز، ودراسة (شين وزهو (Zhou , 2003) & Shine) حيث أجريت هذه الدراسة على مستوى 46 شركة كورية ، واختلفت مع الدراسات السابقة فمنها من تناولت القطاع التعليمي كدراسة (عباس عبد مهدي الشريفى 2009) التي أجريت على مستوى المدارس الثانوية الخاصة، ودراسة (وفاء بنت علي بن حمد المذن، 2012) التي تم إجرائها على مستوى المدارس الابتدائية بمحافظة العنيزة، ودراسة لكس (Lucks, 2002) ودراسة (Kinatte & Others :1993)، ومنها من تناولت المؤسسات الجامعية كدراسة (هبة قندل، 2010) التي أجريت على مستوى جامعة المدينة، ودراسة (سحر خلف سلمان 2013)، التي أجريت على مستوى الجامعات السعودية، ودراسة (لمين وادي، 2014) التي أجريت على مستوى جامعة عنابة.
- تشابهت دراستنا مع كل من دراسة (بن عبد الرحمن الطاهر 2009) ودراسة (هبة قندل 2010)
- ودراسة (لمين وادي 2014) من حيث مكان الدراسة وهو على المستوى المحلي في الجزائر، أما بقيت الدراسات فقد طبقت على عينات من مختلف الدول العربية كما جاءت (دراسة عباس عبد مهدي الشريفى، 2009) حيث أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة (وفاء بنت علي بن حمد المذن، 2012) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، وكذلك دراسة (سحر خلف سلمان 2013) أيضا تم إجرائها في نفس الدولة،
- أما في ما يتعلق في الدراسات الأجنبية فتمثلت دراسة (Zhou & Shine , 2003) فكانت في كوريا الجنوبية، أما دراسة (Lucks, 2002) فكانت في الولايات المتحدة الأمريكية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تأخذ أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهداف مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، ومن هنا يأتي دور القيادة التحويلية كشكل من أشكال القيادة الحديثة، باعتبارها عملية انتقال نوعية باتجاهات العاملين وسلوكياتهم، وتطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة في التأثير المثالي والتحفير الإلهامي والاستثارة الفكرية وكذا الاعتبارات الفردية والتي يستخدمها القائد التحويلي في منظمته من شأنه أن يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم لها.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بالمتغير في الفصل السابق من الجانب النظري ، يتناول الطالبين في هذا الفصل من الجانب التطبيقي إلى الدراسة الاستطلاعية من حيث تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة المستهدفة في ضوء المتغيرات الديمغرافية، ومجالات الدراسة المكانية والزمانية والمنهج المتبع في الدراسة، ثم نستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة من بناءها وصدقها وثباتها وأخيرا نوضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة ALFA PIPE والإطار المنهجي للدراسة
المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يتضمن هذا المبحث تقديم عام وشامل للمؤسسة التي تجرى فيها دراستنا الحالية، حيث نقوم بعرض الهياكل التنظيمية لها وكذلك التطور التاريخي للمؤسسة ونتطرق إلى أهدافها وأهميتها على مستوى الإقليمي والمحلي، وفي آخر المبحث قمنا بوضع الطرق والأدوات المتبعة للدراسة ودراسة المجتمع والعينة المستهدفة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وسنتطرق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

1. التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها فيما يلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م ب مرسوم 627/83.
- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.
- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.
- وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".
- وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التّقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلّة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.
- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلّة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومي اقتصادية تحنلّ إسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب "GROOPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2006م فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشّركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل اسم "PIPE GAZ".
2. تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

أولاً: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عامل.

- وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة «غرداية»، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار «عّابة» تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 915 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً إقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "G01-G02-GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتقنيين، والأمن الداخلي، العمّال، المهندسون، المسيرين، هذا كلّه على الصعيد المحلي.
- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو " ISO9100".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس على زيادة فعاليتها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: «سوناطراك، سونلغاز، البناء، الزري».
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.

- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

رابعا- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويًا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائمًا لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: «سوناطراك، سونلغاز، مديرية الري»، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.

- بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغط العالي. - تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوط إنتاجية "A.B.C. D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.

- أنابيب المياه تظلى من الداخل ضد الصدأ.

خامسا- المتعاملون مع المؤسسة:

(أ) العملاء:

العمل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سوناطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونلغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "iso9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

(ب) الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر وشروط الدفع، وقت التّموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

(ب) -1- الموردون الداخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.

- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التّلمحيم.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.

- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

(ب) -2- الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تموّن المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التّغليف (البوليثلان).

- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

(ج) المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أمّا على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهمّ المنافسين، أنّ المؤسسة لا تولي اهتمامًا كبيرًا بمنافسيها في السوق.

(د) الوسطاء:

هم عناصر الرّبط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

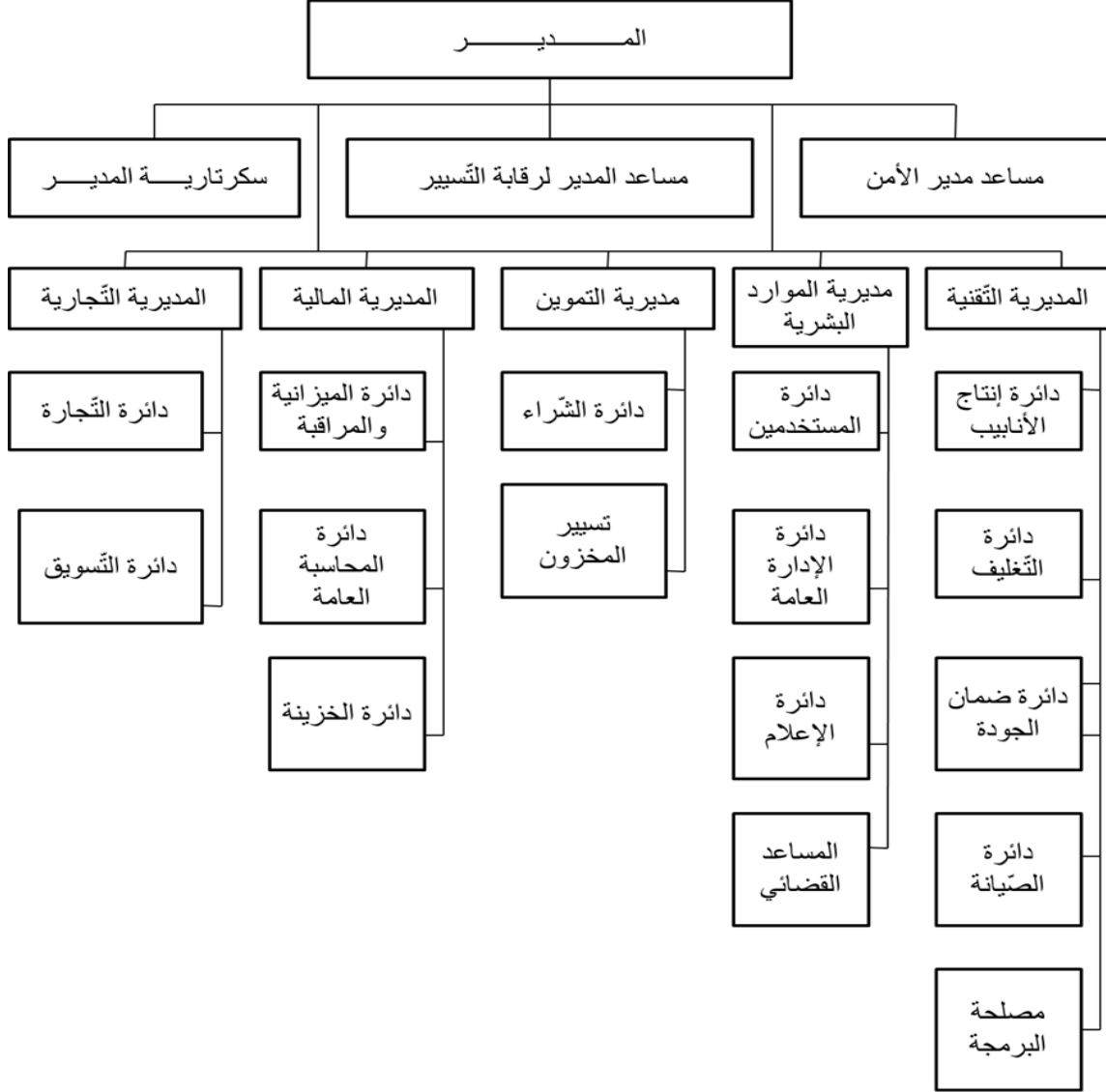
(و) الحكومة:

وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الاستيراد والتصدير، كما أنّ الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف. سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFA PIPE



المصدر: مديرية الموارد البشرية

- 1- المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- 2- السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة

الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

3- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولي كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

4- **مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

5- **المديرية:** يوجد خمس مديرية وهي على التوالي:

- **مديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضح في الشكل التالي:

المطلب الثالث: الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

أولاً. حدود الدراسة:

حتى تتضح ملامح الدراسة وحدودها لابدّ من تحديد المجال الزماني والمكاني لها.

1. المجال المكاني:

قد كان اختيارنا للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" المتواجدة بولاية غرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية:

1- اعتبار هذه المؤسسة الصناعية الوحيدة على مستوى الجنوب.

2- كون المؤسسة تحتوي على عدد كبير من العمال والإطارة وهذا يساعدنا في إثراء دراستنا.

3- حصول المؤسسة على امتياز شهادتي الأيزو. "ISO/TS29001" و"ISO9001"، وهذا ما يميّزها عن باقي المؤسسات.

4- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية.

5- احتواء المؤسسة على إدارة فطينة لتسيير الورشات الإنتاجية، وهذا ما يمكنها من ممارسة القيادة التحويلية من طرف المدراء.

2. المجال الزمني:

امتدّت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2018/04/12م، إلى 2018/05/02م تخلّلتها زيارات متكررة لهذه المؤسسة وعقد لقاءات متواصلة مع الإدارة ومختلف المصالح والعمال والإداريين وقد تمّت زيارة ميدانية لمصنع المؤسسة للتعرف أكثر عن كيفية التأثير على الإداريين في مختلف الأقسام والمصالحات من خلال تنفيذ الأعمال الإدارية التي تسعى إلى التسيير الحسن للمؤسسة.

المطلب الرابع: مجتمع ومنهجية الدراسة:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

كوّن مجتمع الدراسة من إداري مؤسسة "ALFA PIPE" بولاية غرداية وقد تمّ اختيار عينة ميسرة من هذا المجتمع شملت إداريين المصالح عن باقي العمال، بإجمالي 45 موظفًا، وبعد توزيع 45 استبانة، تمّ استرجاع 43 منها، وتمّ أيضًا استرجاع استبانة غير مكتملة بعد تفرغ الاستبانة، وبالتالي وصل عدد الاستبانة المسترجعة والخاضعة للتّحليل 42 استبانة، وقد اقتصر هذه الدراسة على حجم هذه العينة بحكم أنّ أغلب الموظفين متواجدون في ميدان عملهم عن باقي العمال.

الجدول (2-1) النسب المئوية للاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الإستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	45	عدد الإستمارات الموزعة
7%	3	عدد الإستمارات الملغاة
93%	42	عدد الإستمارات الصالحة للمعالجة

من إعداد الطالبين

2. أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها تم:

1- تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، تسعى هذه الاستبانة لقياس مدى توافر مفاهيم القيادة التحويلية وسبل ممارستها من طرف المدراء ومن وجهة نظر العاملين، حيث كانت الاستبانة الموزعة على الشكل التالي:

الجزء الأول: يتضمن بيانات وظيفية وشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن فقرات تشمل أبعاد القيادة التحويلية وسبل ممارستها،

2- مقابلة بعض إطارات المؤسسة المختصين بمصلحة الموارد البشرية فيما يخص ممارستها للقيادة التحويلية.

3. الأدوات الإحصائية المستعملة:

استعمال بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية.

4. مقياس التحليل:

لقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على كل بند من الاستبيان وبناء على ذلك تم حساب الوسط الحسابي لكل بعد، وبيّن الجدولين المواليين ما يلي:

جدول رقم [2-2] مقياس ليكرت الخماسي

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

واستناداً إلى ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم [2-3] مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية

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

المصدر: من إعداد الطالبين

5. متغيرات الدراسة: استكمالا لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تضمنت هذه الأخيرة متغيرات وحيدة المتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

6. أداة صدق وثبات الدراسة

تم اخضاع الاستبيان لاختبار الصدق لمعرفة قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما وضعت لأجله، كما تم اخضاع الاستبيان لاختبار الثبات

7. رأي المحكمين:

بهدف التأكد من الصدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة الاساتذة من ذوي الاختصاص جامعة غارداية، طلب منهم تقديم آراءهم من حيث:

-مدى مناسبة العبارات للمحتوى وتنوعها

-مدى شمولية العبارات لكل عنصر أو مبدأ أو بعد الذي تنتمي اليه

-مدى وضوح العبارات وصياغتها

- أو أية ملاحظات ومقترحات يرونها مناسبة في محتوى الاستبيان،

وقد قمنا بأجراء التعديلات والملاحظات المقدمة من طرف الاساتذة المحكمين مثل إعادة صياغة بعض العبارات إضافة بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى

وعليه نعتبر الاخذ بملاحظات الاساتذة المحكمين، وإجراء التعديلات المشار لها بمثابة الصدق الظاهري ليتم تقديم الاستبيان في صورته النهائية.

8. ثبات أداة الدراسة:

وبهدف التأكد من ثبات الاستبيان، قام الطالبين

بحساب معامل ألفا كرونباخ وذلك لجميع اجابات المبحوثين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم (2-4) قيم ألفا كرونباخ للإستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	05	0.790
التأثير المثالي	05	0.889
التحفيز الإلهامي	05	0.825
الإعتبارات الفردية	05	0.818
التمكين	05	0.846
جميع العبارات	30	0.959

المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

من خلال الجدول الموضح تدل قيمة ألفا كرونباخ على تمتع الأداة الدراسية بصورة عامة بمعامل ثبات عال (0.959) حيث كان أكبر من 0.6، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

9. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون وذلك لحساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من الأبعاد كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (2-5) يبين معامل الارتباط بين معدل كل بعد من الأبعاد ومستوى الدلالة sig

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	0.723	0.00
التأثير المثالي	0.587	0.00
التحفيز الإلهامي	0.677	0.00
الاعتبارات الفردية	0.498	0.03
التمكين	0.701	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من الأبعاد والتي تراوح مداها ما بين 0.498 و0.723، وأن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من 0.05، وبالتالي تكون معاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

10. اختبار التوزيع الطبيعي: لغرض التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج الدراسة الحالية إجراء اختبار (Kolmogrov-Smirnov) حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة أكبر من 0.05، وعليه نقوم بوضع الفرضية التالية:

H0 : البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

H1: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-6): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	قيمة Z	Sig	النتيجة
1	التأثير المثالي	0.984	0.288	توزيع طبيعي
2	التحفيز الإلهامي	1.178	0.124	توزيع طبيعي
3	الحفز الفكري	0.923	0.361	توزيع طبيعي
4	الإعتبرارات الفكرية	0.923	0.361	توزيع طبيعي
5	التمكين	0.540	0.933	توزيع طبيعي
	القيادة التحويلية	1.161	0.135	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم... أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أكبر من $sig \leq 0.05$ مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1.

11: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام كل من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وبرنامج إكسال 2010، ولقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وهي:

- *معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات.
- *معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان.
- *النسب المئوية والتكرارات لخصائص العينة.

* اختبار Ttest للعينة الواحدة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة

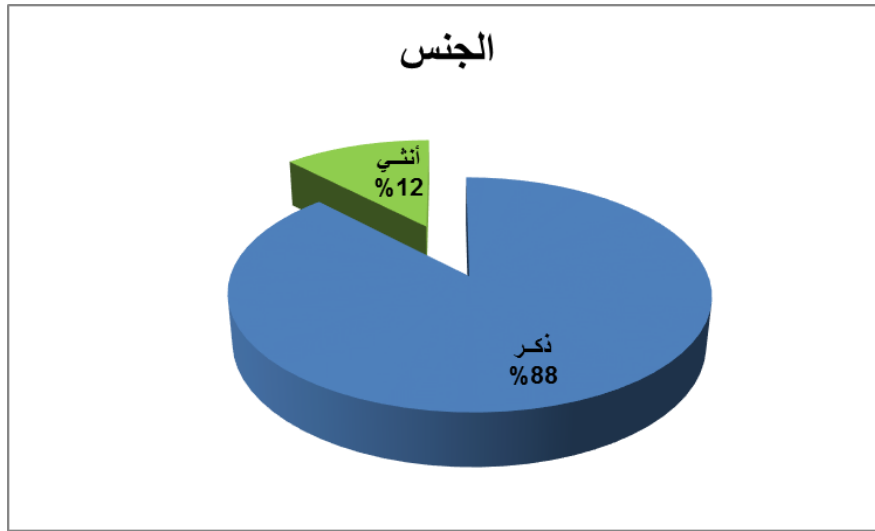
يتم في هذا المطلب عرض البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد المبحوثين (العاملين) وتشمل متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

1-الجنس:

جدول رقم [2-7] خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	الموظفين	
		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	29	%88
	أنثى	04	%12

الشكل رقم (2-2) يوضح خاصية الجنس لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

توضح البيانات المعروضة في الجدول رقم (2-7) والمتعلقة بالجنس إلى أن نسبة الذكور أعلى نسبة من الإناث حيث بلغ عدد الذكور 29 أي بنسبة 88% من العينة، مقابل 04 من الإناث بنسبة 12%.

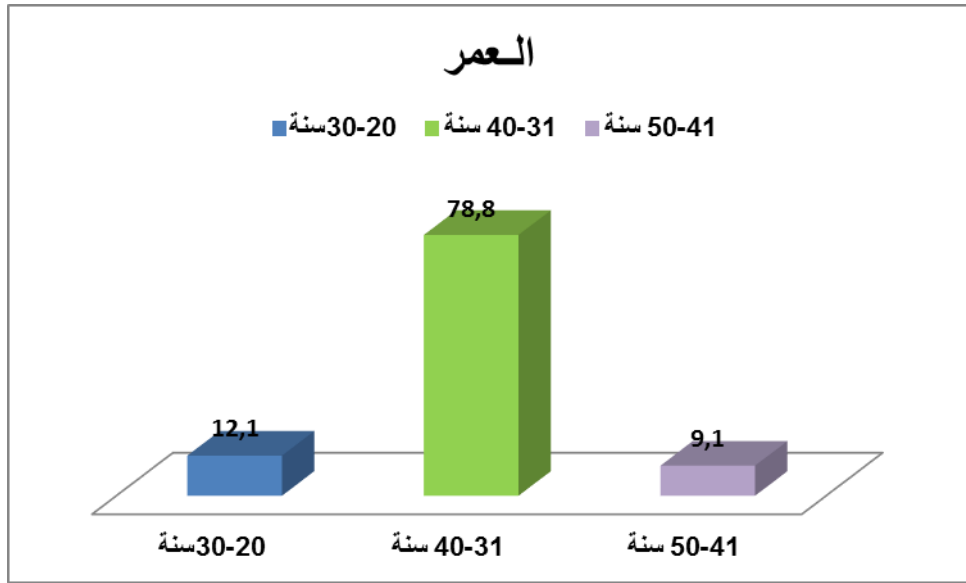
وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات التي تمت على واقع المجتمع العربي الذي يغلب فيه العاملون من الذكور عن الإناث خصوصا في القطاعات الإنتاجية الثقيلة.

2- العمر :

جدول رقم [2-8] خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	30-20 سنة	04	12.1%
	40-31 سنة	26	78.8%
	50-41 سنة	03	9.1%

الشكل رقم (2-3) يوضح خاصية العمر لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

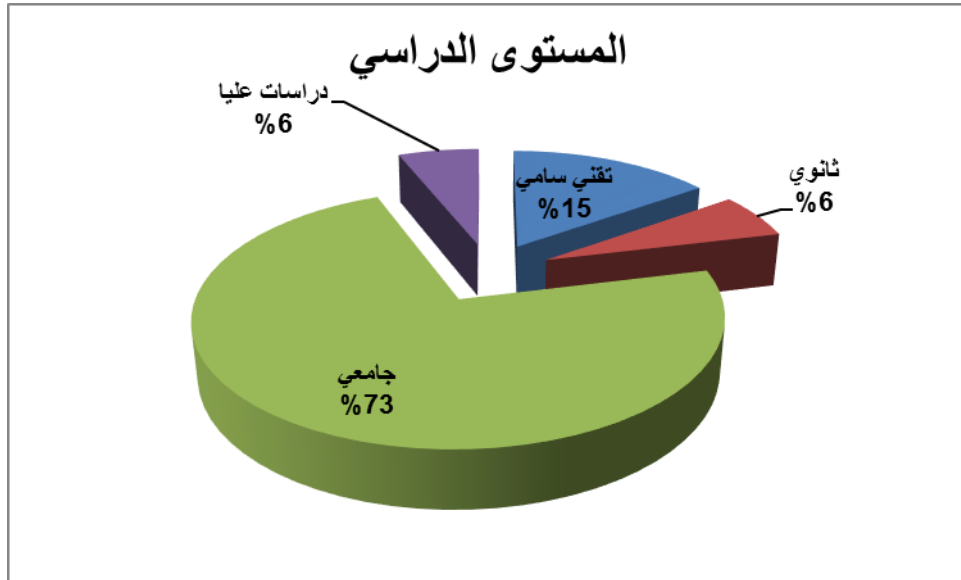
فيما يتعلّق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر فيلاحظ من الجدول رقم (2-8) أنّ الفئة الأكثر تكرارًا بالنسبة للمبحوثين كانت الفئة العمرية (31-40 سنة) حيث بلغت 26 عاملاً أي ما نسبته 78.8%، فيما بلغت الفئة الأقل تكرارًا (41-50 سنة) بـ 03 موظفين أي ما نسبته 9.1% . لذلك فالفئة السائدة هي الشابة ممّا يعني أنّ المخبر يستقطب العمالة الشابة، وهذا يعود إلى توظيف المؤسسة من هم في فئة الشباب ما بين (31-40) سنة، القادرة على العطاء التّكفيّف مع المستجدات الطارئة.

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم [2-9] خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تقني سامي	05	15.2%
	ثانوي	02	6.1%
	جامعي	24	72.7%
	دراسات عليا	02	6.1%

الشكل رقم (2-4) يوضح خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

توضّح بيانات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي فيلاحظ من الجدول رقم (2-9) والمتعلّقة بمستويات الموظّفين، ونجد من خلال ذلك أن المستوى الأكثر تكراراً هو المستوى الجامعي بـ 42موظّفاً بنسبة 72.7%، أمّا بالنسبة للمستوى الأقل تكراراً هو المستوى الثانوي والدراسات العليا بعدد 02 موظف لكل منهم، و بنسبة مشتركة 12.2%.

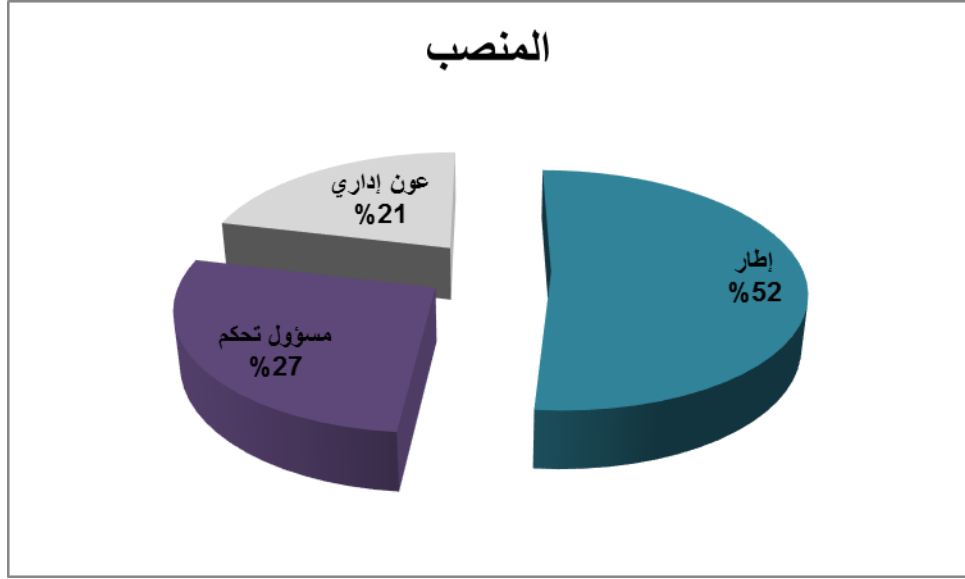
مما يعني أنّ المؤسسة توظّف أغلب عمالها بمستويات جامعية خصوصا في الجانب الإداري لغرض التكيف والتأقلم أكثر مع بيئتها الداخلية والخارجية.

4-المنصب:

جدول رقم [2-10] خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	إطار	عدد	النسبة المئوية (%)
المنصب	إطار	17	51.5%
	مسؤول تحكم	09	24.3%
	عون إداري	07	21.2%

الشكل رقم (2-5) يوضح خاصية المنصب الوظيفي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

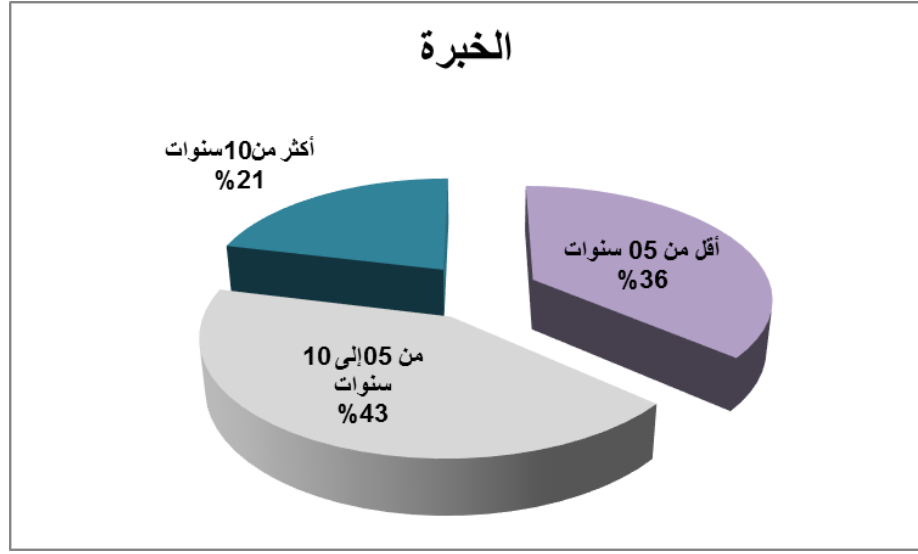
يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2-10) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بأن، الفئة الأعلى تكراراً هي الفئة الإطار بنسبة 51.5% وبلغت 17 موظف، بينما الفئتين الأقل تكراراً تمثلت في كل من مسؤول تحكم، وعون إداري بـ 09 و 07 موظفًا على التوالي وبنسبة 24.3 و 21.2%.

5-الخبرة:

جدول رقم [2-11] خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 05 سنوات	10-05 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	12	14	7
	36.4%	42.4%	21.2%

الشكل رقم (2-6) يوضح خاصية الخبرة لسنوات العمل لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بمخرجات spss

ينضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (2-11) بأن توزيع الأفراد حسب سنوات خبراتهم في المؤسسة إلى الفئة الأكثر تكرارًا ما بين (05-10) سنة بـ 14 موظفًا بنسبة 42.4% من مجموع العينة في حين بلغت الفئة أقل من 05 سنوات، بـ 12 موظفًا بنسبة 36.4% ، أمّا فئة 10 سنة فأكثر بـ 07 موظفًا بنسبة 21.2% كأقل نسبة في متغير الخبرة العملية، وهذا ما يوضح لنا نتيجة عملية التقاعد المبكر الذي مسى قطاع المؤسسة في الآونة الأخيرة، ويعني أن المؤسسة تجدد باستمرار في عمالتها لبعث نشاط جديد في المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها

1- النتائج المتعلقة لإدراك وتبني مفهوم القيادة التحويلية:

تمّ تحديد 05 فقرات (01-05) لتغطّي أهم الجوانب المتعلقة بمحور الإدراك لمفهوم القيادة التحويلية، وقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة لدراسة لمفهوم القيادة التحويلية.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يمكنك التفريق بين القائد التحويلي والإداري	4	16	8	4	1	3.54	0.9711	4	موافق
2	يعمل المدير على التأثير فيك لتمكينك من تحقيق أهداف المؤسسة	6	16	5	3	3	3.57	1.173	2	موافق
3	يمكنك المدير من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة	6	14	7	4	2	3.54	1.120	3	موافق
4	يعمل المدير على إيصال أهداف المؤسسة بوضوح لك	3	21	4	2	3	3.57	1.061	1	موافق
5	سمات المدير تجعلك تحول اهتماماتك الشخصية إلى المصلحة العامة	2	12	9	6	4	3.0	1.143	5	موافق
مفهوم القيادة التحويلية										
							3.52	0.924		موافق

من خلال الجدول المتعلق بإدراك وتبني المؤسسة للقيادة التحويلية نجد أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.52، والذي جاء في مجال موافق، وأن الانحراف المعياري بلغ 0.924 مما يدل على عدم تشتت في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد لنا أن العاملين في مؤسسة الجزائرية للأنايب على دراية بمفهوم القيادة التحويلية وكذا أبعادها، وفيما يخص ذلك أنه يوجد إدراك مرتفع لضرورة تبني مفاهيم القيادة التحويلية لدى إداري مؤسسة ألفايب، وأن السلوكيات المصاحبة لكل بعد يتم ملاحظتها في المدير والمسؤول عن القطاع، نظرا للمرحلة التي تعيشها المؤسسة في ظل اتجاهاتها نحو استهداف الأسواق الخارجية وهذا ما يلزمها ولابد من الفهم والإدراك الجيد لمدراء المصلحات بسلوكيات القيادة التحويلية، عن طريق التأثير الدافعي للعاملين لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف ولمواكبة التغييرات الطارئة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

2-النتائج المتعلقة بالبعد الأول: التأثير المثالي:

تمّ تحديد 05 فقرات (01-05) لتغطّي أهم الجوانب المتعلقة ببعد التأثير المثالي، وقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما هو مبين من خلال الجدول التالي: الجدول رقم (2-13) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التأثير المثالي.

رقم	العبرة	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتمتع المدير بقوة الشخصية ويحضى باحترام وتقدير العاملين .	7 21.2	14 42.4	8 24.2	1 3.0	3 9.1	3,63	1,140	3	موافق
2	يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين نتيجة للعلاقة الجيدة بينهم.	3 9.1	12 36.4	10 30.3	3 9.1	5 15.2	3.15	1.202	5	موافق
3	يقدم المدير المصلحة الجماعية على المصالح الذاتية.	4 12.1	17 15.5	4 12.1	2 6.1	6 18.2	3.33	1.314	4	موافق
4	يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين معه.	6 18.2	18 54.5	5 15.2	4 12.1	0	3.78	,892.	1	موافق
5	يتسم المدير بنظرة مستقبلية والتفاؤل في العمل.	6 18.2	15 45.5	9 27.3	2 6.1	1 3.0	3.69	951.	2	موافق
	التأثير المثالي									
							3.52	0.924		موافق

- جاءت عبارة " يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين معه" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.78 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.892 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة. ومن خلال ذلك فإن الموظفين في إدارة المؤسسة لاحظوا أن مديريهم يشجعهم على العمل الجماعي نظرا لما يحمله من أهمية عالية في إنجاز الأهداف المسطرة بغض النظر عن اختصار الجهد والوقت وكل واحد منهم يكمل الآخر.

- جاءت عبارة " يتسم المدير بنظرة مستقبلية والتفاؤل في العمل." في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.69 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.951 مما يدل كذلك على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة.
- من خلال درجة الموافقة التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة يمكن القول بأن مدير مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب يتحلى بنظرة مستقبلية لتمكنه من الوصول إلى ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلا وبنظرة تفاؤلية، وهذا ما يجعل المؤسسة أن تكون رائدة في الميدان الاقتصادي.
- جاءت عبارة " يتمتع المدير بقوة الشخصية ويحظى باحترام وتقدير العاملين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.63 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.140 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.
- من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة نستنتج أن مدير المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب يتمتع بشخصية قوية بعيدا عن استعمال السلطة على مرؤوسيه، وهذا ما يجعله قادرا على التأثير عليهم كما أنه يحظى باحترامهم وتقديرهم.
- جاءت عبارة ". يقدم المدير المصلحة الجماعية على المصالح الذاتية " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 45.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.15 والذي جاء في مجال محايد، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.202 مما يدل على زيادة في تشتت اجابات عينة الدراسة.
- تبين لنا درجة الموافقة لهذه العبارة بأن هناك مبادرة جماعية يبادر بها المدير تجعله يسبق المصالح الجماعية للعمل على المصالح الشخصية مما يزيد في تجعله يسبق المصالح الجماعية للعمل على المصالح الشخصية مما يزيد في احترام المرؤوسين له.
- جاءت عبارة " يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين نتيجة للعلاقة الجيدة بينهم." في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر

أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 27.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.33 والذي جاء في مجال لا أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.314 مما يدل استمرار الزيادة في تشتت اجابات عينة الدراسة.

من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة نجد بأن علاقة مدير المؤسسة بالعاملين علاقة أخوية بعيدا عن الاضطرابات التي تقلل من شأن هذه العلاقة، كما أنه يغرس الثقة النفسية للتطلع والإنجاز لديهم.

- من خلال ما سبق يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لبعده التأثير المثالي بلغ 3.52 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.924 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة. وهذا ما يؤكد لنا بأن بعد التأثير المثالي ممارس بشكل فعال في مؤسسة alfapip، مما يجعل المدير قدوة ونموذجا يحتذى بها من خلال إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي، واحترام الآراء والمشاركة الجماعية لإنجاز الأهداف وعدم استخدام السلطة لتحقيق المكاسب الشخصية له.

3- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: التحفيز الإلهامي

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو البعد الثاني للقيادة التحويلية والمتمثل في بعد التحفيز الإلهامي.

الجدول رقم (2-14) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التحفيز الإلهامي.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P. value	الترتيب	درجة الموافقة
1	يثير المدير روح الحماس والإندفاع لدى العاملين.	5 15.2%	14 42.4%	7 21.2%	6 18.2%	1 3.0%	3.48	1.064	0.000	1	موافق
2	يأتي المدير بأفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.	0 0%	16 48.5%	11 33.3%	3 9.1%	3 9.1%	3.21	960.	0.000	5	موافق
3	يحرص المدير على إعداد قيادات جديدة.	3 9.1%	14 42.4%	11 33.3%	4 12.1%	1 3.0%	3.42	936.	0.000	2	موافق
4	يبتكر المدير أسلوب جديد للنظر في	2 6.1%	12 36.4%	13 39.4%	4 12.1%	2 6.1%	3.24	969.	0.000	4	موافق

											كيفية إستمثال المهام المطلوبة.
موافق	3	0.00 0	1.05.	3.39	3 9.1	3 9.1	7 21.2	18 54.5	2 3.1	%	يشارك المدير المرؤوسين في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها.
موافق			0.766	3.35	التحفيز الإلهامي						

- جاءت عبارة " يثير المدير روح الحماس والاندفاع لدى العاملين." في الترتيب الأول في ما يخص البعد التحفيز الإلهامي و من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أبوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 57.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.48 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.064 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة. من خلال درجة الموافقة يظهر لنا بأن هناك حماس واندفاع يثيره المدير لدى العاملين عن طريق التحفيز وهذا ما يمكنه من تحقيق الأهداف في ظرف قياسي
- جاءت عبارة " يحرص المدير على إعداد قيادات جديدة." في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 51.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغت 3.42 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.936 مما يدل على عدم تشتت اجابات عينة الدراسة. من خلال ذلك تظهر لنا درجة الموافقة بأن المدير يحرص على إعداد قيادات جديدة من وسط العاملين مما يولد لهم طرق وأساليب جديدة وفعالة تدعم بها إدارة المؤسسة.
- جاءت عبارة " يشارك المدير المرؤوسين في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها." في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 57.6% وهي نفس نسبة العبارة الأولى في بعد التحفيز الإلهامي وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.39 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.05 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكننا القول بأن مدير المؤسسة alfapip يشارك العاملين في صياغة رؤية المؤسسة المستقبلية وتحديد أهدافها وهذا ما يعزز العمل الجماعي والحصول على آراء واقتراحات بناءة تفيد في رسم طريق تحقيق الأهداف.

• جاءت عبارة " يبتكر المدير أسلوب جديدا للنظر في كيفية استكمال المهام المطلوبة." في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة

حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافق لهذه العبارة 42.5 % وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.24 والذي جاء في مجال لا أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.969 ما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة.

من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكن القول بأن مدير مؤسسة alfapip يصيغ أساليب وطرق جديدة تعينه في استكمال تحقيق الأهداف المطلوبة وهذا راجع إلى الحنكة التي يتمتع بها كل قائد.

• جاءت عبارة ". يأتي المدير بأفكار جديدة لحل المشكلات في العمل " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافق لهذه العبارة 48.5 % وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.21 والذي جاء في مجال محايد، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.960 ما يدل على عدم تشتت اجابات عينة الدراسة.

• من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة نجد أن مدير المؤسسة يبتكر أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل وكما ذكرنا في العبارة السابقة بأن القائد المحنك هو من يأتي بأفكار جديدة مما يجعل منها سلاحا يستخدمه لحل المشكلات الطارئة والتي من شأنها تعيق الحركة التقدم إلى الأمام.

من خلال ما سبق يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لبعده التحفيز الإلهامي بلغ 3.35 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.766 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة، وهذا راجع بأن بعد النخفيو الإلهامي محقق لدى سلوك المدير من خلال الموافقة الغالبة لأفراد العينة الذين أكدوا لنا بأن المدير يقوم بدفعهم وتحفيزهم وإثارتهم نحو المشاركة لأداء الأعمال التي يقومون بها.

4-النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: الحفز الفكري

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو البعد الثالث للقيادة التحويلية والمتمثل في بعد الحفز الفكري.

الجدول رقم (2-15) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الحفز الفكري.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P. value	الترتيب	درجة الموافقة	
1	. يحفز المدير الموظفين على التقييم الذاتي لأدائهم.	6 18.2	9 27.3	11 33.3	4 12.1	3 9.1	3.33	1.190	0.00 0	1	لا أوافق	
2	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات.	2 6.1	11 33.3	12 36.4	6 18.2	2 6.1	3.15	1.003	0.00 0	5	محايد	
3	يسعى المدير باستمرار للتعرف على ما يود المرؤوسين تحقيقه في حياتهم العملية.	2 6.1	12 36.4	12 36.4	3 9.1	4 12.1	3.15	1.093	0.00 0	4	موافق	
4	يشرك المدير الموظفين على إكتشاف حلول للمشكلات المعقدة في العمل.	4 12.1	12 36.4	7 21.2	5 15.2	5 15.2	3.15	1.277	0.00 0	3	موافق	
5	يصغي المدير باهتمام لكل إقتراح من طرف الموظفين.	6 18.2	8 24.2	12 36.4	2 6.1	5 15.2	3.24	1.275	0.00 0	2	موافق	
	الحفز الفكري							3.20	0.892			موافق

- يتضح من الجدول أن عبارة " يحفز المدير الموظفين على التقييم الذاتي لأدائهم." في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 45.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغت 3.33 والذي جاء في مجال محايد، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.191 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

كما يمكن القول من خلال درجة الموافقة بأن مدير المؤسسة يقوم بتحفيز الموظفين على التقييم الذاتي لأدائهم وذلك لكشف الانحرافات وتصحيحها، وكما أن كل موظف موكل للعمل الذي يقوم به فهو أدرى بطبيعة نشاطه أو بما يقوم به من عمل يخدم المصالح الجماعية للمؤسسة. من خلال الجدول نجد أن عبارة " . يصغي المدير باهتمام لكل اقتراح من طرف الموظفين." في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 42.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغت 3.24 والذي جاء في مجال لا وأفاق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.275 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

وكما جاءت من خلال الموافقة عن العبارة فإن المدير يهتم بالإصغاء للموظفين في طرح آرائهم واقتراحاتهم وكذا النقد البناء الذي من شأنه يعتبر كإرشاد من طرف الموظفين لإظهار الجانب الذي لا يراه المدير ويرونه الموظفون أو العكس، وكل منهم يخدم أهداف المؤسسة.

• يتضح من الجدول أن عبارة " . يشارك المدير الموظفين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة في العمل." في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 48.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.15 والذي جاء في مجال موافق كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.277 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

ومن خلال درجة الموافقة على هذه العبارة نجد بأن المدير في المؤسسة يشارك الموظفين على إيجاد حلول للمشكلات المعقدة في العمل وهذا يقتصر على كل موظف وما يواجهه من مشكل تحول بينه وبين إتمام عمله، والسعي على إيجاد حلول مستدامة لها.

• يتضح من الجدول أن عبارة " . يسعى المدير باستمرار للتعرف على ما يود المرؤوسين تحقيقه في حياتهم العملية" في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 42.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.15 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.093 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

ومن خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكننا القول بأن مدير المؤسسة يسعى جاهدا للتعرف على ما يريد الموظفين تحقيقه في حياتهم العملية ودالك عن طريق كل مرحلة عملية يمر بها

الموظف في المؤسسة كعملية الترقيّة لوظيفة أو لمنصب أعلى يطمح في الوصول إليه في الأمد القصير.

- يتضح من الجدول أن عبارة " يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات." في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 39.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.15 والذي جاء في مجال لا أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.003 مما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة. ومن خلال درجة الموافقة يمكننا القول بأن مدير المؤسسة يشجع الموظفين على صناعة القرارات التي من شأنها تخدم مصالح المؤسسة في الظروف الصعبة عن طريق تسليط الضوء على كل الحلول الممكنة واختيار الحل الأكثر ملائمة ومن تم معالجته واتخاذ القرار الصائب.
- من خلال ما سبق يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لبعد الحفز الفكري بلغ 3.20 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.892 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة، كما يمكننا القول بأن بعد الحفز الفكري محقق في المؤسسة نظرا لما يقوم به المدير في حفز جهود الموظفين لتجديد الأساليب القديمة والتقليدية، ولاستخراج الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة والمشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة.

5- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: الاعتبارات الفردية

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو البعد الرابع للقيادة التحويلية والمتمثل في بعد الاعتبارات الفردية.

الجدول رقم (2-16) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاعتبارات الفردية.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P. value	الترتيب	درجة الموافقة
1	. يحرص المدير على تكوين إتصال دائم ومفتوح بالموظفين .	9	12	10	1	1	3.81	9828.	0.000	1	موافق
2	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين.	4	11	8	7	3	3.18	1.184	0.000	3	موافق

موافق	5	0.000	1.172	3.00	4 12.1	6 18.2	13 39.4	6 18.2	4 12.1	ت %	يتفهم المدير لمشاعره وأحاسيس الموظفين في العمل.	3
موافق	4	0.000	1.103	3.03	3 9.1	8 24.2	9 27.3	11 33.3	2 6.1	ت %	يلجأ المدير إلى مد يد المساعدات في تعامله مع الجميع.	4
موافق	2	0.000	1.184	3.18	5 15.2	3 9.1	8 24.2	15 45.5	2 6.1	ت %	ينسب المدير الإنجازات المحققة إلى روح الفريق بعيداً عن الإهتمامات الشخصية.	5
موافق			0.887	3.24	الاعتبارات الفردية							

- جاءت العبارة الأولى في بعد الاعتبار الفردي والمتمثلة في " يحرص المدير على تكوين إتصال دائم ومفتوح بالموظفين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 63.7 % وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.81 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.9208 ما يدل على عدم تشتت اجابات عينة الدراسة. ومن خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكن القول بأن مدير المؤسسة يحرص على تكوين دائم ومتواصل مع الموظفين بغرض معرفة مجريات الأمور، ومتابعة الأحداث الطارئة أول بأول، كما يفيد هذا الاتصال في تسهيل التواصل بين مجلس الإدارة العليا ومختلف المصالح والأقسام.
- جاءت العبارة الخامسة " ينسب المدير الإنجازات المحققة إلى روح الفريق بعيدا عن الاهتمامات الشخصية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 51.5 % وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.18 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.184 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة. من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكن القول بأن مدير المؤسسة يشجع النتائج الجماعية وكما أنه ينسبها إلى روح الفرق بعيدا عن الأنانية والاهتمامات الشخصية،

- وبذل من أن يتحدث عن نفسه ويقول حقت، فإنه يتحدث بلغة الجماعة ويقول حقتنا، وهذا ما يثير الحماس لدى الموظفين مما ينعكس ذلك في النتائج المحققة.
- جاءت العبارة الثانية " يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين." في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 45.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.18 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.184 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.
 - من خلال درجة الموافقة للعبارة يمكن أن نقول بأن مدير المؤسسة يهتم بالموظفين من خلال إشباع حاجاتهم الشخصية، وهذا ما يتمثل في الوساطة التي تجمع بينهم في إطار العمل كالإجازة والعطل والترقيات المستحقة.
 - جاءت العبارة الرابعة" يلجأ المدير إلى مد يد المساعدات في تعامله مع الجميع." في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 39.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.03 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.103 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.
 - من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكننا القول بأن مدير المؤسسة يحرص على مساعدة الأفراد سواء كانوا من الموظفين أو من الزائرين أو حتى من ليس لديهم علاقة بالإدارة كأعوان النظافة وأعوان الحراسة، وحتى عمال المرافق الترفيهية المتواجدون في المؤسسة في المطاعم والمقاهي.
 - جاءت العبارة الثالثة" يتفهم المدير لمشاعر وأحاسيس الموظفين في العمل." في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 30.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.00 والذي جاء في مجال غير موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.172 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

من خلال درجة موافقة هذه العبارة يمكن القول بأن مدير المؤسسة يحترم مشاعر وأحاسيس الموظفين لكل واحد منهم حسب طريقة تفكيره واعتقاده، مما يولد لهم نوع من تضارب الأفكار والفلسفات التي من شأنها توجب احترام ثقافة تفكير لكل واحد منهم.

- من خلال ما سبق من الجدول المتعلق ببعد الاعتبارات الفردية يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.24 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.887 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة. ومنه فإن بعد الاعتبارات الفردية محقق في مؤسسة alfapip وهذا من خلال الممارسات التي يقوم بها المدير من الاهتمام الكبير باحتياجات كل فرد مما يدفعه للإنجاز والنمو وهذا ينعكس على ارتقاء الإدارة على مستويات أعلى.

6- النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: التمكين

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو البعد الخامس للقيادة التحويلية والمتمثل في بعد التمكين.

الجدول رقم (2-17) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التمكين.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P. value	الترتيب	درجة الموافقة
1	. يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية	7 21.2	18 54.5	6 18.2	1 3.0	1 3.0	3.87	892.	0.00 0	1	موافق
2	يناقش المدير العاملين متطلبات انجاز الأدوار الوظيفية	3 9.1	17 51.5	8 24.2	2 6.1	3 9.1	3.45	1.063	0.00 0	2	موافق
3	يقوم القائد بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز و التحقيق	2 6.1	11 33.3	15 45.5	3 9.1	2 6.1	3.24	936.	0.00 0	5	موافق
4	يدعم المدير في المؤسسة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	4 12.1	14 42.4	9 27.3	1 3.0	5 15.2	3.33	1.216	0.00 0	3	موافق
5	يحرص المدير على ضرورة تكافئ السلطة مع المسؤولية عند	4 12.1	14 42.4	8 24.2	3 9.1	4 12.1	3.33	1.190	0.00 0	4	موافق

										تفويضه لبعض صلاحياته
موافق		0.711	3.44	التمكين						

- جاءت العبارة الأولى في بعد التمكين والمتمثلة في "يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 75.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.892 ما يدل على عدم تشتت اجابات عينة الدراسة.
- من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكننا ان نقول بان مدير المؤسسة يقوم بتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية بعيدا عن اللامبالاة والمماطلة أو التعذر بتقصير الزملاء وبرمي المسؤولية عليهم فيعطل مصالح الناس والمصلحة العامة.
- جاءت العبارة الثانية". يناقش المدير العاملين متطلبات انجاز الأدوار الوظيفية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 60.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.45 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.063 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة. ومن خلال درجة الموافقة لهذه العبارة نجد بأن لكل مدير الحق في مناقشة الموظفين فيما يخص الوظيفة التي يشغلها كل موظف وما تم تحقيقه في فترة زمنية محددة وهذا من خلال الاجتماعات الروتينية التي تجرى على مستوى مجلس الإدارة في المؤسسة كما هو واقع في مؤسسة alfapip.
- جاءت العبارة الخامسة والمتمثلة في". يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة 54.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.33 والذي جاء

في مجال المحايد، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.190 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

ومن خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكن القول بأن الاعتبار التي تقوم عليها سلطة المدير هي اعتبارات رسمية منحت له بموجب تنظيم الإداري المقرر للمؤسسة ضمن النطاق والحدود المرسومة وهذا ما يجعلها تكافئ المسؤولية التي تسمح له بتفويضه لبعض الصلاحيات كما هو واقع مع مدير مؤسسة alfapip.

جاءت العبارة الثالثة " يقوم المدير بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق « في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة و موافق) لهذه العبارة 39.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.24 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.936 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة يمكن القول بأن مدير المؤسسة يكلف الموظفين بإنجاز وتحقيق أهداف عملية قابلة للتحقيق وذلك مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لكل هدف.

• جاءت العبارة الرابعة " يدعم المدير في المؤسسة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له "

في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الافراد الذين أجابوا بالموافقة العالية (موافق بشدة و موافق) لهذه العبارة 54.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.33 والذي جاء في مجال أوافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.216 ما يدل على تشتت اجابات عينة الدراسة.

من خلال درجة الموافقة لهذه العبارة نجد أن مدير المؤسسة يدعم الموظفين في ممارسة الصلاحيات الموكلة إليهم وهذا ما يزيد في وثيرة إنجاز وتحقيق الأهداف على مستوى كل مصلحة وقسم.

• من خلال الجدول المتعلق ببعد التمكين يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.44 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.711 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة، ومن هنا يمكن القول بأن بعد التمكين محقق لدى مؤسسة alfapip من خلال الممارسات التي يقوم بها المدير

وتتجلى في منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة انشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تحويل الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومة المطلوبة في الوقت المحدد، وكذلك منحهم الحرية الكاملة في ممارسة الأعمال والنشطة، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور والأبعاد المتعلقة بوجهات نظر بعض العاملين على مستوى الأقسام والمصالحات في مؤسسة الجزائرية للأنابيب نحو ممارسة مدراءهم للقيادة التحويلية في إدارة شؤون أعمالهم الإدارية، سنقوم في هذا الجزء على اختبار فرضيات الدراسة واختيار مدى قبولها ورفضها من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار F التباين، وقبل ذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي وذلك كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يهدف هذا الفرع إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وعرض نتائج بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي توصلنا إليها من خلال الاستبيان باستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار F التباين.

H_0 : لا يوجد تطبيق لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_1 : يوجد تطبيق لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى خمسة فرضيات فرعية حسب الأبعاد المذكورة سابقا وذلك كما يلي:

1.1 إختبار الفرضية الفرعية الأول ومناقشتها:

H_0 : لا يوجد تطبيق لبعد التأثير المثالي في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

H_1 : يوجد تطبيق لبعد التأثير المثالي في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

لاختبار هذه الفرضية قمنا بالإستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد

تم استخدام اختبار T للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-18): نتائج اختبار (T) لبعء التأثير المثالي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.6667	0.86301	33	4.438	0.000	0.66667	0.15023

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) يوجد تطبيق لبعء التأثير المثالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد التأثير المثالي 3.6667 بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تعتمد على هذا البعد، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.86301 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.15023 وبلغت قيمة T 4.438 ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تطبيق لبعء التأثير المثالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

H_0 : لا يوجد تطبيق لبعء الحافز الالهامي في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

H_1 : يوجد تطبيق لبعء الحافز الإلهامي في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

تم استخدام اختبار T للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-19): نتائج اختبار (T) لبعد الحافز الإلهامي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.2424	0.88707	32	1.570	0.126	0.24242	15442

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) يوجد تطبيق لبعد الحافز الإلهامي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد الحافز الإلهامي 3.2424. بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تعتمد على هذا البعد ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.88707 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.126 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 1.5442 وبلغت قيمة T 1.570 ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد تطبيق لبعد الحافز الإلهامي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

H_0 : لا يوجد تطبيق لبعد الحافز الفكري في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

H_1 : يوجد تطبيق لبعد الحافز الفكري في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

تم استخدام اختبار T للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-20): نتائج اختبار (T) لبعد الحفز الفكري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.4485	0.93278	32	2.762	0.009	0.44848	0.16238

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) يوجد تطبيق لبعد الحفز الفكري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد الحفز الفكري 3.4485 بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تعتمد على هذا البعد ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.93278 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.009 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.16238 وبلغت قيمة T 2.762 ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تطبيق لبعد الحفز الإلهامي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

H_0 : لا يوجد تطبيق لبعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

H_1 : يوجد تطبيق لبعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

تم استخدام اختبار T للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-21): نتائج اختبار (T) لبعد الإعتبارات الفردية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.2424	0.88707	33	1.570	0.126	0.24242	0.15442

مصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) يوجد تطبيق لبعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد الاعتبارات الفردية 3.2424 بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تعتمد على هذا البعد ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.88707 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.126 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.15442 وبلغت قيمة T 1.570 ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد تطبيق لبعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

5. إختبار الفرضيه الفرعية الرابعة ومناقشتها:

H_0 : لا يوجد تطبيق لبعد التمكين في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

H_1 : يوجد تطبيق لبعد التمكين في المؤسسة الجزائرية للأنابيب

تم استخدام اختبار T للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-22): نتائج اختبار (T) لبعد التمكين

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.4485	0.93278	33	2.762	0.009	0.44848	0.16238

مصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) يوجد تطبيق لبعد التمكين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد التمكين 3.4485 بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تعتمد على لأبعاد القيادة التحويلية، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.93278 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.009 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.16238 وبلغت قيمة T 2.762 ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تطبيق لبعد التمكين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من وجهة نظر العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها:

يهدف هذا الفرع إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وعرض نتائج بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي توصلنا إليها من خلال الاستبيان باستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول

واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الديموغرافية .

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى خمسة فرضيات فرعية حسب الأبعاد المذكورة سابقا وذلك كما يلي:

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس.

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس.

تم استخدام اختبار انوفا للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير الجنس

المعنوية sig	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.694	0.746	0.91	12	1.087	بين المجموعات
		0.121	20	2.429	داخل المجموعات
			32	3.515	المجموع

من اعداد الطالبين ببرنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.746 وبمستوى دالة محسوب يساوي 0.694 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير الجنس .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير الجنس."

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لإختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات العمر .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لإختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات العمر .

تم استخدام اختبار انوفا للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-24) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير العمر.

الانحراف المعياري	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة f	المعنوية sig
العمر	12	0.22	1.030	0.460
القيادة التحويلية	20	0.215		
المجموع	32			

من اعداد الطالبين ببرنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.030 وبمستوى دلالة محسوب يساوي 0.460 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير العمر .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير ."

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات المستوى

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات المستوى

تم استخدام اختبار انوفا للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (2-25) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير المستوى

الانحراف المعياري	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة f	المعنوية sig	
10.091	12	0.841	1.546	0.188	المستوى
10.879	20	0.544			القيادة التحويلية
20.970	32				المجموع

من اعداد الطالبين ببرنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.546 وبمستوى دلالة محسوب يساوي 0.188 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقنضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير المستوى .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير المستوى

4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لإختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات المنصب

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لإختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات المنصب.

تم استخدام اختبار انوفا للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (2-26) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير المنصب

الانحراف المعياري	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة f	المعنوية sig	
9.139	12	0.762	1.287	0.298	المنصب
11.831	20	0.592			القيادة التحويلية
20.970	32				المجموع

من اعداد الطالبين ببرنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.287 وبمستوى دلالة محسوب يساوي 0.298 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير المنصب .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى لمتغير المنصب"

5.2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الخبرة

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لاختلاف في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الخبرة.

تم استخدام اختبار انوفا للتحقق من وجود تأثير لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (2-27) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول القيادة التحويلية حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة f	المعنوية sig
8.019	12	0.668	1.307	0.288
10.224	20	0.511		
18.242	32			

من اعداد الطالبين ببرنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.307 وبمستوى دلالة محسوب يساوي 0.288 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقنضي قبول الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة الانابيب بغارداية تعزى لمتغير الخبرة .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة الانابيب تعزى لمتغير الخبرة".

خلاصة الفصل الثاني:

بعد الدراسة التي تناولناها في هذا الفصل لمؤسسة الجزائرية للأنايبب "ALFA PIPE" لولاية غرداية، تبين إلى حدّ ما توافق الإطار النظري المدروس على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل على أن كل الأبعاد القيادة التحويلية ممارسة في المؤسسة حسب نظر العاملين فيها، مما أدى إلى رفض الفرضيات التي وضعنها في هذه الدراسة والتي تفيد بأنه ليس هناك تطبيق لهذه الأبعاد وباعتمادنا على التحليل والمناقشة التي أجرينها في ذات الفصل تبين هناك تطبيق لهذا النوع من القيادة.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الجانب الميداني والتطبيقي، والذي سلط الضوء على القيادة التحويلية وأبعادها، حيث خصت بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدراسة، تبين أن تطبيق القيادة التحويلية يواجه تحديات كبيرة، ومن أهمها تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وإخضاعهم للسلطة والتأثير عليهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ورفع قدراتهم عن طريق التطوير الذاتي وفرض بما يعرف بالثقة الإدارية، ولكي يمكننا من معرفة ما أن قائد في مؤسسة يسمى بالقائد التحويلي لا بد من ممارسته لخمسة أبعاد أساسية لهذا الأخير وهو ما تمحورت دراستنا عليه، وفي الأخير سنحاول فيما يلي عرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى نتائج اختبار صحة الفرضيات المثبتة في المقدمة، كما سنحاول تقديم بعض الاقتراحات في ما يلي:

أولا: النتائج

1. النتائج النظرية

* القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفرد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
* القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية

جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.

* إن أهم التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية والتي أفرزتها التغيرات العالمية هي العولمة والتطور التكنولوجي.

* تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:

* التأثير المثالي هو ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

* التحفيز الإلهامي: هو ذلك الحث والإلهام الذي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد التابعين للإدارة، والأفراد المحفزين يكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

* الاستثارة الفكرية: يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة للأداء العمل.

* الاعتبار الفردية: تعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم، وارشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبار الفردية.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة صناعة الأنابيب alfapipe بمتوسط حسابي بلغ 3.52.

كما أظهرت نتائج البحث أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

التأثير المثالي: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.52.

التمكين: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.44.

التحفيز الإلهامي: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.35.

الاعتبار الفردي: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.24.

التحفيز الفكري: جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.20.

ثالثا: اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج المتحصل عليها فإننا نقدم بعض الاقتراحات:

* ضرورة إعداد برامج تكوينية للقيادات في الشركة حول كيفية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وأهميتها وأساليب الوصول إليها.

* يجب على قيادات الشركة تشجيع العاملين وفتح مجال الإبداع لهم.

* يجب أن يحظى المرؤوسين في الشركة بالثقة من طرف المسؤول.

* يجب أن تهتم الشركة بتدريب العاملين للتطوير قدراتهم في مختلف المجالات وذلك لخلق قيادات جديدة رائدة في الميدان.

* يجب تفويض السلطات والصلاحيات لتمكين القادة الإداريين من ممارسة القيادة التحويلية واتخاذها منوها للممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي.

* إنشاء معاهد للإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة، وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

رابعاً: آفاق الدراسة:

من خلال الإطلاع على موضوع الدراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات

المستقبلية من بينها ما يلي:

- واقع ممارسة القيادة التحويلية في القطاع العام؛
- القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؛
- دور القيادة التحويلية في التأثير على المستخدمين وأعوان الإدارة؛
- واقع المؤسسات الاقتصادية في ظل تبني القيادة التحويلية؛
- دور أساليب القيادة التحويلية في رفع إنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- 1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2005،
 - 2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
 - 3) حنان ناصر العدوانى، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، ط1، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، الكويت، 2013،
 - 4) محمد أبو الفاضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 1، المعهد العلمي للفكر الإِسْلامِي، القاهرة، 1996،
 - 5) ماهر محمد صالح حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، عمان، الأردن، 2004
 - 6) شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة، مدخل حديث، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005
 - 7) السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
 - 8) عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في المجال التربوي، ط1، دار أمان للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، سنة 2003.
 - 9) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
 - 10) طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،.
- ثانياً: البحوث الجامعية:
- 1) دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
 - 2) محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
 - 3) محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

- 4) حافظ عبد الكريم الغزالي أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 5) لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، (دراسة ميدانية بجامعة عنابة)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014.
- 6) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
- 7) سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (مدى ممارستها وإمتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، سنة 2000.
- 8) سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 9) أحمد رياض أحمد عواد، القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، سنة 2012.
- 10) فاطمة معروف حمد الله الخريسات، القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012.
- 11) أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وزارة البيئة الأردنية، دراسات ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
- 12) هبة قندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المدينة، 2010.
- 13) فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

- 14) أحمد صادق محمد الرقب علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010،
- 15) عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 16) محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 17) دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- 18) مولاي عمار نصيرة المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017.
- 19) حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 20) دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 21) سامي عايد أبو هادف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 22) نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس (دراسة ميدانية تحليلية)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 23) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2010.
- 24) العمري، مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.

25) صالح بن سلمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

ثالثا: المجالات:

- 1) أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وزارة البيئة الأردنية) دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
- 2) الهلالي الشريين، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة المجلد 7، العدد 2، 2001.
- 3) ميسون عبد الله دنيا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، جامعة الموصل، 2012.
- 4) سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2010.
- 5) ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.
- 6) أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وزارة البيئة الأردنية، دراسات ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
- 7) حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية النفسية، العددان 27، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

رابعا: التظاهرات العلمية:

- 1) إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في التنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، الملتقى 12، الأردن، 2012.
- 2) ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي، "مداخلة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصل)، المؤتمر الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2009.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الموظف المحترم/ سيدي الموظف المحترفة،

يسعدنا إختيارنا لشخصكم المحترم لغرض تشريفنا بالإجابة على هذا الإستبيان و الذي وزعناه على عينة من موظفي مؤسستكم المحترمة، و ذلك قصد إستكمال إنجاز دراسة علمية بعنوان: " واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " من وجهة نظر العاملين فيها"، كما يطيب لنا أن نحيطكم علما بأن جميع ما تعبرون عنه من آراء في إجابتكم على هذا الإستبيان ستأخذ بعين الإعتبار من قبلنا كباحثين، كما أننا نلتزم إتجاهكم بأن لا تستخدم إجاباتكم تلك سوى لأغراض البحث لا غير.

و في الأخير نشكركم على تعاونكم معنا في إتمام هذه الدراسة، و على قبولكم تخصيص جزء من

وقتكم لتعبئة هذا الإستبيان،

الطالبين :

الحاج قويدر سفيان

الحاج قويدر أسامة

البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى ملأ الخانات أدناه بوضع العلامة (X) في الخانة التي تمثل الإجابة:

• الجنس : ذكر أنثى

• العمر: 20-30 سنة / 31-40 سنة / 41-50 سنة / أكثر من 50 سنة

• المؤهل العلمي: تقني سامي ثانوي جامعي دراسات عليا

• الوظيفة التي تشغلها حاليا: إطار مسؤول تحكّم عون إداري

• سنوات العمل : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

محاوِر الدراسة:

المحور الأول: إدراك مفهوم القيادة التحويلية:

تعريف القيادة التحويلية : هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد أو المدير في التغيير في قيم ودوافع المرؤوسين أو العاملين، وتحويلها لصالح العام للمنظمة، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المؤسسة المستقبلي .

الرقم	العبرة	مدى الاستجابة للعبارة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	يمكنك التفريق بين القائد التحويلي والمدير الإداري				
02	يعمل المدير على التأثير فيك لتمكينك من تحقيق أهداف المؤسسة				
03	يمكنك المدير من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة				
04	يعمل المدير على إيصال أهداف المؤسسة بوضوح لك				
05	سمات المدير تجعلك تحول اهتماماتك الشخصية إلى المصلحة العامة				

المحور الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

البعد الأول: التأثير المثالي

الرقم	العبرة	مدى الإستجابة للعبارة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	يتمتع المدير بقوة الشخصية ويحظى بإحترام وتقدير العاملين .				
02	يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين نتيجة للعلاقة الجيدة بينهم.				
03	يقدم المدير المصلحة الجماعية على المصالح الذاتية.				
04	يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين معه.				
05	يتسم المدير بنظرة مستقبلية والتفاؤل في العمل.				

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

مدى الإستجابة للعبارة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة		
					يثير المدير روح الحماس والإندفاع لدى العاملين.	01
					يأتي المدير بأفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.	02
					يحرص المدير على إعداد قيادات جديدة.	03
					يبتكر المدير أسلوب جديدا للنظر في كيفية إستكمال المهام المطلوبة.	04
					يشارك المدير المرؤوسين في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها.	05

البعد الثالث: الحفز الفكري

مدى الإستجابة للعبارة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة		
					يحفز المدير الموظفين على التقييم الذاتي لأدائهم.	01
					يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات.	02
					يسعى المدير باستمرار للتعرف على ما يود المرؤوسين تحقيقه في حياتهم العملية.	03
					يشارك المدير الموظفين على إكتشاف حلول للمشكلات المعقدة في العمل.	04
					يصغي المدير باهتمام لكل إقتراح من طرف الموظفين.	05

البعد الرابع: الإعتبرات الفردية

مدى الإستجابة للعبارة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة		
					يحرص المدير على تكوين إتصال دائم ومفتوح بالموظفين .	01

					02	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين.
					03	يتفهم المدير لمشاعر وأحاسيس الموظفين في العمل.
					04	يلجأ المدير إلى مد يد المساعدات في تعامله مع الجميع.
					05	ينسب المدير الإنجازات المحققة إلى روح الفريق بعيداً عن الإهتمامات الشخصية.

البعد الخامس: التمكين

مدى الإستجابة للعبارة					الرقم	العبارة
لا أوافق وبشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					01	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية
					02	يناقش المدير العاملين متطلبات انجاز الأدوار الوظيفية
					03	يقوم القائد بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز و التحقيق
					04	يدعم المدير في المؤسسة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له
					05	يحرص المدير على ضرورة تكافئ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته

الملحق رقم 02 : قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الأسم واللقب	الجامعة
01	الدكتور شرقي مهدي	جامعة غرداية
02	الأستاذ رحمانى يوسف	جامعة غرداية
03	الدكتورة شرع مريم	جامعة غرداية
04	الدكتور بن ساحة مصطفى	جامعة تلمسان

الملحق رقم 03 : مخرجات برنامج SPSS لثبات الاستبيان معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	30

الملحق رقم 04 : مخرجات برنامج SPSS لتوزيع بيرسون

	مفهوم القيادة التحويلية	أبعاد القيادة التحويلية	التحفيز الإلهامي	الحفز الفكري	الإعتبارات الفردية	التمكين	المجموع
مفهوم القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,723**	,587** ,000	,677** ,000	,498** ,003	,701** ,000	,807** ,000
	N	33	33	33	33	33	33
أبعاد القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,723** ,000	1 ,000	,659** ,000	,705** ,000	,567** ,001	,654** ,000
	N	33	33	33	33	33	33
التحفيز الإلهامي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,587** ,000	,659** ,000	1 ,000	,750** ,002	,527** ,000	,785** ,000
	N	33	33	33	33	33	33
الحفز الفكري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,677** ,000	,705** ,000	,750** ,000	1 ,000	,620** ,000	,889** ,000
	N	33	33	33	33	33	33
الإعتبارات الفردية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,498** ,003	,567** ,001	,527** ,002	,620** ,000	1 ,001	,568** ,000
	N	33	33	33	33	33	33
التمكين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,701** ,000	,654** ,000	,785** ,000	,889** ,000	,568** ,001	1 ,000
	N	33	33	33	33	33	33
المجموع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,807** ,000	,849** ,000	,846** ,000	,918** ,000	,752** ,000	,907** ,000
	N	33	33	33	33	33	33

الملحق رقم 05: مخرجات برنامج SPSS للتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لأفراد العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	87,9	87,9	87,9
أنثى	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30 سنة	4	12,1	12,1	12,1
31-40 سنة	26	78,8	78,8	90,9
41-50 سنة	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني سامي	5	15,2	15,2	15,2
ثانوي	2	6,1	6,1	21,2
جامعي	24	72,7	72,7	93,9
دراسات عليا	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	17	51,5	51,5	51,5
مسؤول تحكم	9	27,3	27,3	78,8
عون إداري	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	12	36,4	36,4	36,4
من 05 إلى 10 سنوات	14	42,4	42,4	78,8
أكثر من 10 سنوات	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: مخرجات برنامج SPSS للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الإستبيان

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يمكنك التفريق بين القائد التحويلي والمدير الإداري	33	0	3,5455	,97118
يعمل المدير على التأثير فيك لتمكينك من تحقيق أهداف المؤسسة	33	0	3,5758	1,17341
يمكنك المدير من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة	33	0	3,5455	1,12057
يعمل المدير على إيصال أهداف المؤسسة بوضوح لك	33	0	3,5758	1,06155
سمات المدير تجعلك تحول اهتماماتك الشخصية إلى المصلحة العامة	33	0	3,0606	1,14399
يتمتع المدير بقوة الشخصية ويحضى باحترام وتقدير العاملين.	33	0	3,6364	1,14067
يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين نتيجة للعلاقة الجيدة بينهم.	33	0	3,1515	1,20211
يقدم المدير المصلحة الجماعية على المصالح الدائية.	33	0	3,3333	1,31498
يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين معه.	33	0	3,7879	,89294
يتسم المدير بنظرة مستقبلية والتفائل في العمل.	33	0	3,6970	,95147
يثير المدير روح الحماس والاندفاع لدى العاملين.	33	0	3,4848	1,06423
يأتي المدير بأفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.	33	0	3,2121	,96039
يحرص المدير على إعداد قيادات جديدة.	33	0	3,4242	,93643
يبتكر المدير أسلوب جديدا للنظر في كيفية إستكمال المهام المطلوبة.	33	0	3,2424	,96922
يشارك المدير المرؤوسين في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها.	33	0	3,3939	1,05887
يحفز المدير الموظفين على التقييم الذاتي لأدائهم.	33	0	3,3333	1,19024
يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات.	33	0	3,1515	1,00378
يسعى المدير باستمرار للتعرف على ما يود المرؤوسين تحقيقه في حياتهم العملية.	33	0	3,1515	1,09320
يشارك المدير الموظفين على إكتشاف حلول للمشكلات المعقدة في العمل.	33	0	3,1515	1,27772
يصغي المدير باهتمام لكل إقتراح من طرف الموظفين.	33	0	3,2424	1,27550
يحرص المدير على تكوين إتصال دائم ومفتوح بالموظفين.	33	0	3,8182	,98281
يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين.	33	0	3,1818	1,18466
يتفهم المدير لمشاعر وأحاسيس الموظفين في العمل.	33	0	3,0000	1,17260
يلجأ المدير إلى مد يد المساعدات في تعامله مع الجميع.	33	0	3,0303	1,10354
ينسب المدير الإنجازات المحققة إلى روح الفريق بعيداً عن الإهتمامات الشخصية.	33	0	3,1818	1,18466
يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية	33	0	3,8788	,89294
يناقش المدير العاملين متطلبات إنجاز الأدوار الوظيفية	33	0	3,4545	1,06334
يقوم القائد بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز و التحقيق	33	0	3,2424	,93643
يدعم المدير في المؤسسة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	33	0	3,3333	1,21621
يحرص المدير على ضرورة تكافى السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	33	0	3,3333	1,19024
مفهوم القيادة التحويلية	33	0	2,7455	,62505
أبعاد القيادة التحويلية	33	0	3,5212	,92458
التحفيز الإلهامي	33	0	3,3515	,76653
الحفز الفكري	33	0	3,2061	,89231
الإعتبارات الفردية	33	0	3,2424	,88707
التمكين	33	0	3,4485	,93278
المجموع	33	0	3,2525	,71166

الملحق رقم 08: مخرجات برنامج SPSS لإحصاء واختبار العينة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحفيز_الإلهامي	33	3.2424	.88707	.15442
الحفز_الفكري	33	3.4485	.93278	.16238

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحفيز_الإلهامي	1.570	32	.126	.24242	-.0721-	.5570
الحفز_الفكري	2.762	32	.009	.44848	.1177	.7792

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد_القيادة_التحويلية	33	3.5212	.92458	.16095

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أبعاد_القيادة_التحويلية	3.238	32	.003	.52121	.1934	.8491

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإعتبارات_الفردية	33	3.2424	.88707	.15442
التمكين	33	3.4485	.93278	.16238

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإعتبارات_الفردية	1.570	32	.126	.24242	-.0721-	.5570
التمكين	2.762	32	.009	.44848	.1177	.7792

III		الإهداء
IV		شكر وتقدير
V		الملخص
VI		قائمة المحتويات
VII		قائمة الجداول
VIII		قائمة الأشكال
IX		قائمة الملاحق
أ-هـ		المقدمة
19	الإطار النظري للدراسة	الفصل الأول:
20		تمهيد
21	الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	المبحث الأول:
21	المطلب الأول: القيادة	
21	الفرع الأول: مفاهيم القيادة	
22	الفرع الثاني: أنماط القيادة	
26	الفرع الثالث: نظريات القيادة	
32	المطلب الثاني: القيادة التحويلية	
32	الفرع الأول: مفاهيم القيادة التحويلية	
35	الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية	
36	الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية	
42	الدراسات السابقة	المبحث الثاني
42	المطلب الأول: دراسات اللغة العربية	
46	المطلب الثاني: دراسات اللغة الأجنبية	
47	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	
49	خلاصة الفصل	
	دراسة الحالة القيادة التحويلية في مؤسسة الجزائرية للأنابيب	الفصل الثاني:

51	تمهيد	
52	الإطار المنهجي للدراسة	المبحث الأول:
52	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية"	
57	المطلب الثاني: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي	
60	المطلب الثالث: الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية	
60	المطلب الرابع: طرق ومنهجية الدراسة	
65	تحليل البيانات ومناقشة النتائج	المبحث الثاني:
65	المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة	
69	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها	
84	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها	
96		خلاصة الفصل
98		خاتمة
102		قائمة المراجع
107		قائمة الملاحق
117		الفهرس