

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس والعمل والتنظيم



رقم التسجيل: 191935082203

رقم التسجيل: 191935082241

رقم التسجيل: 191935082235

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم

بغنوان

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة

موظفي الجماعات الإقليمية بلدية جبل امساعد أنموذجا

إعداد الطالبات :

* سعودي الجيلانية

* بن اعمر صليحة

* صيد سهيلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
عفاف بليل	دكتور	المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 1443-1444 هـ / 2021-2022 م

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ 19 ﴿

سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذة المشرفة الدكتور * بليل عفاف * التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، ولأيفوتنا أن تتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة .

جيلانية . صليحة . سهيلة



الإهداء



قال تعالى : ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ الإسراء 24

نهدي ثمرة جهدنا
إلى الذي يتقد عزمنا وقوة ويتدفق حلما ويفيض كرما
وينساب سماحة ويلفظ حكما إلى "آبائنا الأعزاء" ...
إلى التي أشعلت أصابعها العشرة لتنير دربي،
إلى سر الحياة وترياق الشفاء إلى لمسة
الحنان " أمهاتنا الغاليات" سائلين المولى عز وجل أن يحفظهما
إلى اخوتنا وأخواتنا
إلى كل من ساعدنا ولو بالقليل في مسيرتنا الدراسية
من معلمين وأساتذة وزملاء
إلى كل من نحبهم ويحبوننا
نهدي عملنا إلى كل من ذكرهم قلبنا ولم يذكرهم قلمنا
جيلانية . صليحة . سهيلة



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الاطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة
12	إشكالية الدراسة
13	فرضيات الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
14	تحديد مفاهيم الدراسة
16	الدراسات السابقة
19	تقييم الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : القيادة التحويلية
21	تمهيد
22	تعريف القيادة
22	ماهية القيادة
23	مفهوم القيادة
24	تعريف القيادة التحويلية
25	نشأة القيادة التحويلية
26	أهداف القيادة التحويلية
27	أهمية القيادة التحويلية
28	ابعاد القيادة التحويلية
30	مزايا القيادة التحويلية
30	خصائص القائد التحويلي
31	وظائف القائد التحويلي
32	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

فهرس المحتويات

34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
35	تمهيد
35	تعريف الأداء الوظيفي
35	أهمية الأداء الوظيفي
36	مكونات الأداء الوظيفي
37	محددات الأداء الوظيفي
39	أبعاد الأداء الوظيفي
39	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
42	تقييم الأداء الوظيفي تقييم الأداء الوظيفي
	خلاصة
الاطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
45	تمهيد
46	الدراسة الاستطلاعية
47	الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة
49	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة و عينته
50	خصائص مجتمع الدراسة
52	حدود الدراسة
53	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة	
56	تمهيد
57	عرض وتحليل و مناقشة النتائج

فهرس المحتويات

57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
60	النتائج المتعلقة بالسؤال العام
63	خاتمة
63	نتائج الدراسة
63	توصيات
65	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	31
02	وصف طريقة تصحيح الاستبيان	47
03	ارتباط درجات ابعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية	48
04	معامل ثبات ألفا للاستبيان	49
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	51
07	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.	57
08	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.	58
09	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.	09
10	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.	60

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	الشكل	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	41
02	عناصر نظام تقييم الأداء	43
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	51
04	خصائص عينة الدراسة وفق متغير الاقدمية	52



مقدمة

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاية أو خلاص .وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي؛ كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أداءها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية؛ كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة . إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء المنظمة.

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



الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة :

تشهد السنوات الحالية اهتماما متزايدا بموضوع الجماعات الإقليمية ، لما تكتسبه هذه الأخيرة من أهمية بالغة في تقريب الإدارة من المواطن ، وذلك من خلال تقديم خدمات إدارية تستجيب لمستوى طموح الأفراد ، ونتيجة للتطور التكنولوجي الحاصل في عصر المعلوماتية والثورة التكنولوجية وفي السباق نحو مواكبة المستجدات التقنية وما عرفه قطاع الإدارة المحلية من رقمنة، والتي أدت في نفس الوقت إلى خلق نوع من العبء على موظفي الإدارة المحلية نتيجة لسعي هؤلاء الموظفين إلى تبني إستراتيجية فعالة لمسايرة تلك التغيرات الحاصلة في هذا المجال . (شيخاوي ، 2022، ص7)

ولذا أصبح من الضروري على منظمات الأعمال والمنظمات الخدمائية انتقاء افضل القيادات الادارية التي من شأنها ان توجه الموظفين نحو أداء الأعمال الإدارية تتماشى مع هذا التطور ، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على فعالية التنظيم المحلي (شيخاوي ، 2022، ص5). إن القيادة التحويلية، كما وصفها بيرنز (Burns) هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية Owens، (1995). وقد استعنت بالكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تتناول القيادة التحويلية لتغذية البحث من المعرفة للوصول الى نتائج مرضية وليكون هناك تنوع في تناول المعرفة. ولا بد من الإشارة الى نقطة مهمة ان هذا البحث لا يقوم على تقييم العاملين في كل سنة على حدى بقدر ما يهتم بتحديد نوع العاملين الاكثر تناسبا مع تحقيق ابعاد الكفاية ووضع خطة مناسبة لاستقطاب العاملين المناسبين لتطبيق ابعاد الكفاية وضمان وجود تقدم ملحوظ للوصول الى تطوير مستمر في المستقبل.

فالادارة المحلية تسعى دائما لتحقيق رغبات المواطنين وإشباع حاجاتهم من خلال ما تقدمه لهم من خدمات إدارية وفنية وخدمية تكون في مستوى طموحهم وتطلعاتهم ، وإرساء الحكم الرشيد على مستوى جميع ممارستها ، والتقليل من الاجراءات البيروقراطية التي أثقلت كاهلة المواطنين التي كانت جراء تركيز القرار الإداري على مستوى الادارة المركزية .

فالببلدية كوحدة إقليمية تعتبر مرفقا عموميا حيوي و الوجهة الحقيقة التي يقصدها المواطنين في إنجاز وإستخراج وثائقهم الادارية المختلفة ، فهي المسؤولة مباشرة على تقدم كل الخدمات الادارية و الفنية التي يحتاجها المواطن انطلاقا من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية

المروّسين ايجابيا، كان لا بد من الوقوف بدراسة واقع هذه القيادة في ميدان الجماعات المحلية خصوصاً، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والجماعات المحلية بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل التغيرات التكنولوجية، ورفدها بالأفكار القيادية الابداعية في الوسط المحلي. وتمحورت مشكلة البحث في علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي :

هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية

جبل امساعد ؟

***- التساؤلات الفرعية :**

■ هل هناك علاقة بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ؟.

■ هل هناك علاقة بين بعدة التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ؟

■ هل هناك علاقة بين بعد الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ؟

الفرضيات الفرعية :

■ توجد علاقة بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد .

■ توجد علاقة بين بعد التحفيز الالهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد .

- توجد علاقة بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد .

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ولاية المسيلة .
- الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بناء على استجابات موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ولاية المسيلة .
- التعرف على أهم العوامل التي تساعد موظفي الجماعات الإقليمية تحقيق الأداء الإداري الفعال وفق نمط القيادة التحويلية على مستوى الإدارة المحلية .
- تقديم إجراءات وأساليب في شكل مقترحات من شأنها أن تساعد على تفعيل السليم لآليات التنظيمية والإدارية والتي تسهم في تحقق الاداء الفعال لموظفي الجماعات الإقليمية.

4- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كمحرك فعال لاستشارة دافعية الموظفين من أجل تحقيق أداء وظيفي فعال لدى موظفي الإدارة المحلية.
- إن موضوع القيادة التنظيمية عموما والقيادة التحويلية بالأخص يعتبر من المواضيع المهمة في دراسة التنظيم إذ أنه يؤثر تأثيرا مباشرة على الروح المعنوية للعامل و ودافعيته فاعلية أدائه الذاتية .

- رصد واقع نماط القيادة الإدارية وبالأخص القيادة التحويلية الإدارة المحلية في الجزائر.

5- تحديد مفاهيم الدراسة :

- مفهوم القيادة التحويلية : ويعرف على أنه " حول القيادة التحويلية ومن بين هؤلاء العلماء "العالم بيرنز (Burns)"، الذي يعتبر أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث قال بأنها: بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة" (حراشة، 2015، ص5).

ويمكن ان نعرف القيادة التحويلية اجرائيا : على أنه أسلوب اداري يساهم في اثارة دافعية الانجاز لدى العاملين وزيادة كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وهو الدرجة التي يحصل عليها موظفي الجماعات الإقليمية على استبيان القيادة التحويلية .

* الأداء الوظيفي :

- مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (الحوامدة والفهداوي، 2002، ص 37)

- ويعرف إجرائياً بأنه:

قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق اللوائح التنظيمية المعمول بها في قانون الجماعات الاقليمية، وهو الدرجة التي يحصل عليها موظفي الجماعات الإقليمية على استبيان الأداء الوظيفي .

* مفهوم الإدارة المحلية : وتعرف الإدارة المحلية على أنها عملية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة من مجموع سكان الوحدة الإقليمية ، والذي يعطي لها سلطة البث والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية .

(زيدان ، 2014 ، ص 29).

* مفهوم الجماعات الإقليمية :

أ-إصطلاحا : وتعرف على أنها " عملية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة من مجموع سكان الوحدة الإقليمية، والذي يعطي لها سلطة البث والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية ". (زيدان ، 2014 ، ص 29).

ويعرفها القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية في مادته الأولى : " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون (الجريدة الرسمية ، 2011، ص 03).

مفهوم موظفي الجماعات الإقليمية اجرائيا : ونقصد به الموظفين المعينون في وظيفة دائمة، و الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة .

7- الدراسات السابقة :

7-1 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

الدراسة الأولى : دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010) بعنوان :علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي :ماهي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكونت من 51 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل .تم استرداد 45 استبيان من الإستبانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

- توجد مما رسة للقيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.6%
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر،سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع 489 إستبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات

باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) في شركات التأمين كان مرتفعاً.
- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة $\alpha=1.15$

- التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

الدراسة الثالثة : دراسة فضيلة سلمان دود(2012) بعنوان: النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب) مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 20 ، الفصل الثالث لسنة 2112 ، جامعة بغداد.

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب ، ثم استخدام استبانة مكونة من 49 سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام 47 استمارة.

من خلال النتائج تبين أن:

- هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.
- حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج ايجابية .
- محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له.

- تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.

الدراسة الرابعة : دراسة نهاية التلبناني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013) بعنوان :علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27 ، العدد 4، 2013.

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

وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

- هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة 64.09%، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة 65.98%، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة 62.50%،
- القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها 63.81 %
- أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين.

2-7 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى : دراسة غربي حنان ،(2016) بعنوان :أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .دراسة حالة مؤسسة civenco جامعة قاصدي مرباح -ورقلة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2016

هدفت الدراسة الى التعرف على المستوى المتوافر من أبعاد التمكين والأداء الوظيفي في المؤسسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتم استخدام أداة الاستبيان و المقابلة، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون من موظفين مؤسسة عدد عمالها 249 عامل .وقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 موظف.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

- أثبتت نتائج الدراسة أنه هناك مستويات عالية من التمكين في مؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التمكين، وهذا ما يعزز المتوسط الإجمالي الذي كانت قيمته (2.30 وهو مستوى مرتفع.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.480) والعلاقة هي طردية لأن إشارتها موجبة.

- خلصت الدراسة إلى أن مستوى التمكين في مؤسسة civenco مرتفع نسبيا وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمس (فرق العمل، توافر المعلومات وامتلاكها، القوة، تفويض السلطة، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي . وعليه تم استخلاص أن التمكين داخل مؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التمكين .

الدراسة الثانية :

دراسة الطاهر بن عبد الرحمن (2010)، هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي عند المرؤوسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤساءهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبيا، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء ولأداء الوظيفي للمرؤوسين.

8-تقييم الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء وتعزيز الجانب النظري.
- ساعدت في بناء خطة الدراسة والتعرف على المنهجية المتبعة والتي تسهل الطريق الذي يسلكه الباحث.
- توضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة نفسها ومعرفة كيفية بناء أداة الدراسة.
- سهلت علينا اختيار مكان اجراء الدراسة.



الفصل الثاني :

القيادة التحويلية

تمهيد :

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي.

فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي .

فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية .فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية.

1- تعريف القيادة:

لغة: القيادة لغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائد من الإبل التي تقدم الإبل وتألّفها والاسم من ذلك كله القيادة والانقياد هو الخضوع. (المصري، 2016 ، صفحة 17 منقول عن ابن منظور، 1994 ، ص370)

اصطلاحا: تتباينت التعاريف التي تخص مصطلح القيادة بتباين المنظور الفكري لها وسنوجز بعض التعريفات التي تخص هذا المفهوم من منظور الفكر الإداري:

-القيادة هي القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف (ابراهيم، 1982 ، صفحة 20)

-وهي العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه او التأثير في أفكار ومشاعر اخرين او سلوكهم من اجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولا عن تنسيق نشاطات افراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها (عبد الحميد، 1994 ، صفحة 21)

-وهي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد (العدلوني، 2000 ، صفحة 18)

-حسب (همفل وكونر ") 1957 القيادة عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك (الطراونة ، 2012 ، صفحة 123)

2- ماهية القيادة :

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز 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 وعناصر وأهمية القيادة، وكذا التطرق إلى نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

3- مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

فقد عرفها بيش " (beach :) على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة(حيدر علي حيدر، دس، ص19)"

من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور و النشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

وعرفها جمس جريبين " (James Gribbin) بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة" (ختام عبد الرحيم السحيمات، 2019، ص92) .

يتضح لنا من خلال هذا التعريف قدرة القائد على التأثير في جماعته إلا في مواقف وأوقات وظروف معينة بغية استثارته ودفعهم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال منحهم الخبرة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة، وكذلك على رضاهم لنوع القيادة أو النمط الممارس.

وكذا عرفت من قبل أودونل كونتز " O'donnel Koontz بأنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة . " ويتضح من خلال هذا التعريف كذلك أن القيادة عبارة عن فن تقوم على تأثير القائد الإيجابي في المقودين بحيث يمثلون لأوامره مما يجعلهم بمحض إرادتهم يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف الصالح العام.

ويقول فينز وزيله في تعريف القيادة " :إن القيادة هي فن تنسيق نشاط الأفراد والجماعات وتحسين حالتهم المعنوية من أجل تحقيق أهداف معينة . (مصطفى يوسف كافي، 2013، ص211) .

من هذا التعريف نستنتج أن القيادة هي تنسيق وتوجيه نشاطات الأفراد وبذلك تحسن من الروح المعنوية للأفراد من خلال تحقيق الأهداف.

كما عرفت كذلك على أنها "القدرة على إقناع الآخرين لإنجاز شيء ما" (فهد رزق الله سالم السلمي، 2013، ص51) .

كذلك نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لإنجاز أي شيء .

من خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة . فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر ركز أن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد .

وعليه فإن عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود وهو (القائد)، ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين .

وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات والأهداف المنشودة .

4- تعريف القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات في كتابه " القيادة" سنة 1978 حيث وصف القيادة التحويلية Burns من القرن الماضي على يد برينز بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول الى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (. عياصرة و محمد ، 2006 ، صفحة158)

حيث يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية . ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين (الغامدي، 2001 ، صفحة72)

كما تعني القيادة التحويلية مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل (سيد، 1996 ، صفحة 31)

وهي :ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم (السلمي، 1996 ، صفحة 372)

أنها :القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن (Cardona) ويرى القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عياصرة و حجازين، 2006 ، صفحة 78)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القيادة التحويلية هي تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفزهم، معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف المسطرة انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية

5- نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

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

5-1-نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين او لعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافى ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو downtown وذلك عام 1973 ، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1971 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور Burns

Macgregor، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1915 قدم باس Bass ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

6- أهداف القيادة التحويلية وأهميتها:

6-1- أهداف القيادة التحويلية: ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي Lethwood حدد على النحو التالي (حسون، 2016 ، صفحة 36، 35)

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام

الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتقويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافةً إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

- تعزيز تنمية العامل: فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

2-6- أهمية القيادة التحويلية

أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي : (الغامدي 2011 ، ص21)

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

*صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراست العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

*تحمل القيادة التحويلية فكرة" المسؤولية الأخلاقية "التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة .

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

7- أبعاد ومزايا القيادة التحويلية

7-1- أبعاد القيادة التحويلية:

حددت معظم الدراسات السابقة أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية كما صنفها (Bass) وهي كالآتي:

7-1-1 التأثير المثالي أو النموذجي

امتلاك القائد ويطلق عليه أيضا التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية 1994 (Bass) ويعني حسب للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وحسب 2003 (Woods) يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد و ممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه (الغزالي، 2012 ، صفحة 27).

كما يشارك القائد التحويلي في الأخطار التي يتعرض لها مرؤوسيه ، ويحرص على أن يكون متوافق معهم وليس متسلطا في تصرفاته ومواقفه ، فضلا على أنه يعمل على التمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكية ، ويدعم الجانب المعنوي للعاملين ويتفادى استخدام القوة التي بحوزته من أجل تحقيق أي مصالح شخصية مما يجعله يحظى باحترام وإعجاب وثقة مرؤوسيه ، والذي ينعكس على مستوى أداء العمل ويدفع المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم ، ويحققوا أكثر مما هو متوقع منهم (مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي بالقاهرة، 2019 ، صفحة 7)

1-2- الحافز الإلهامي:

ويطلق عليه أيضا (الدافع الإلهامي) يراه (Bass&Avolio 1994) العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

أما (Woods,2003) فيعرفه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه" أي ان القادة التحويلين يتصرفون بطرق تستثير اتباعهم وتولد لديهم الحماس والتحمي والانشغال برؤية واهداف مشتركة(برقان، صلاح، و سعيد، 2013 ، صفحة31)

1-3 استثارة الفكرية، أو التحفيز الذهني:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل(درويش، 2009 ، صفحة107)

وتعني حسب (Bass 1994) قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب النقص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة(الغزالي، 2012 ، صفحة28).

1-4 الاعتبارية الفردية:

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والاطراء(درويش، 2009 ، صفحة107)

وتعني حسب (Bass) 1994 اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد ايلاء القائد الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (الغزالي، 2012 ، صفحة29).

ان هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية هي:

- إدراك الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف

- الاستماع الجيد للمرؤوسين

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر

- الترويج لفكر التطوير الذاتي

8- مزايا القيادة التحويلية:

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليون اوجزها (حسن، 2016 ، صفحة 46)
فيما يلي:

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.

- يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.

- تطوير روح التعاون داخل المنظمة.

- إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية

9- خصائص ووظائف القائد التحويلي

9-1 :خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي عليه أن يحوز على عدد من الخصائص من أبرزها ان يكون : (الفليتية، 2014 ، صفحة 20)

- صاحب رؤية مستقبلية : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلاً، وكيف تبلغه.

-متمكن في الاتصال : قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

-ذو مصداقية : إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.

-ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.

9-2 : وظائف القائد التحويلي:

حددت (الفليتية، 2014 ، صفحة 22) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

-يُدير التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

-يشرف على إدارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغي ا رت دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

-يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي : ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي :وضع رؤية

مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي،

وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

-يُشرف على إدارة المفاجآت :على القيادة التحويلية أن تنمي قد ا رتها ومها ا رتها للتعامل مع المفاجآت

المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

-يُدير التعليم والتدريب المستمر :وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب

قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

-إدراك الحاجة للتغيير ، تقديم رؤية مستقبلية، تقديم نموذج للتغيير .

10- مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي والقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه والهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
01	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
02	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
03	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
04	الثقة الآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم.	تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
05	الخبر	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
06	السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
07	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
08	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
09	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.

10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.
----	-------------------------------	--	---

جدول رقم (01) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

المصدر: سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن -دراسة تحليلية- .أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان ببلبنان، 2.13 ، ص27

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد رد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى .

لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

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



الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، هذا وأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، و لهذا سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة أهمية الأداء الوظيفي، مكوناته، أبعاده، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، وأخيرا تقييم الأداء الوظيفي.

1/تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي ب"مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلا (حسن محمود الحراشة، 2012، ص 91-92) وفي ذات السياق، فإن الأداء حسب دافت (Daft) هو: "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة" (Richard.L.Daft,1988,p9)

2/ أهمية الأداء الوظيفي:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.... ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. (بوقطف، 2014، ص 61).

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها. (الصرايرة، 2011، ص 610).
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج وبوزيان وآخرون، 2014، ص 38)

3/ مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين:

1- الفعالية (effectiveness) :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. (يوسف، 2016، ص 23). يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. (جلبي، 1989، ص 129).

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستو الأقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر والمستخدمة لإنتاج المخرجات. (عبوي، 2006، ص 28).

2- الكفاءة (efficiency) :

تعرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة وتعني أيضاً: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. (رحمون، 2014، ص 69).

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". (المحاسنة، 2013، ص110).

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة. (شامي، 2010، ص63).

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعة. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك (الكرخي، 2015، ص30).

2-الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. (جميل، 2015، ص82).

4/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (بوالشرش، 2015، ص87).

1- الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب. (المحاسنة، 2013، ص113).

2- القدرات والخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة. (بوشليق، 2015، ص7).

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. (دلروم، 2017، ص41).

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. (راوية، 2003، ص210).

5/ أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء. (بولشرش، 2015، ص 91).

1- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل. (ابو شرح، 2010، ص 18).

2- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء. (غربي، 2016، ص 14).

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي - نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (بولشرش، 2015، ص 92).

6/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى

تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.(الجماصي، 2016، ص34).

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.(مزهودة، 2001، ص93)

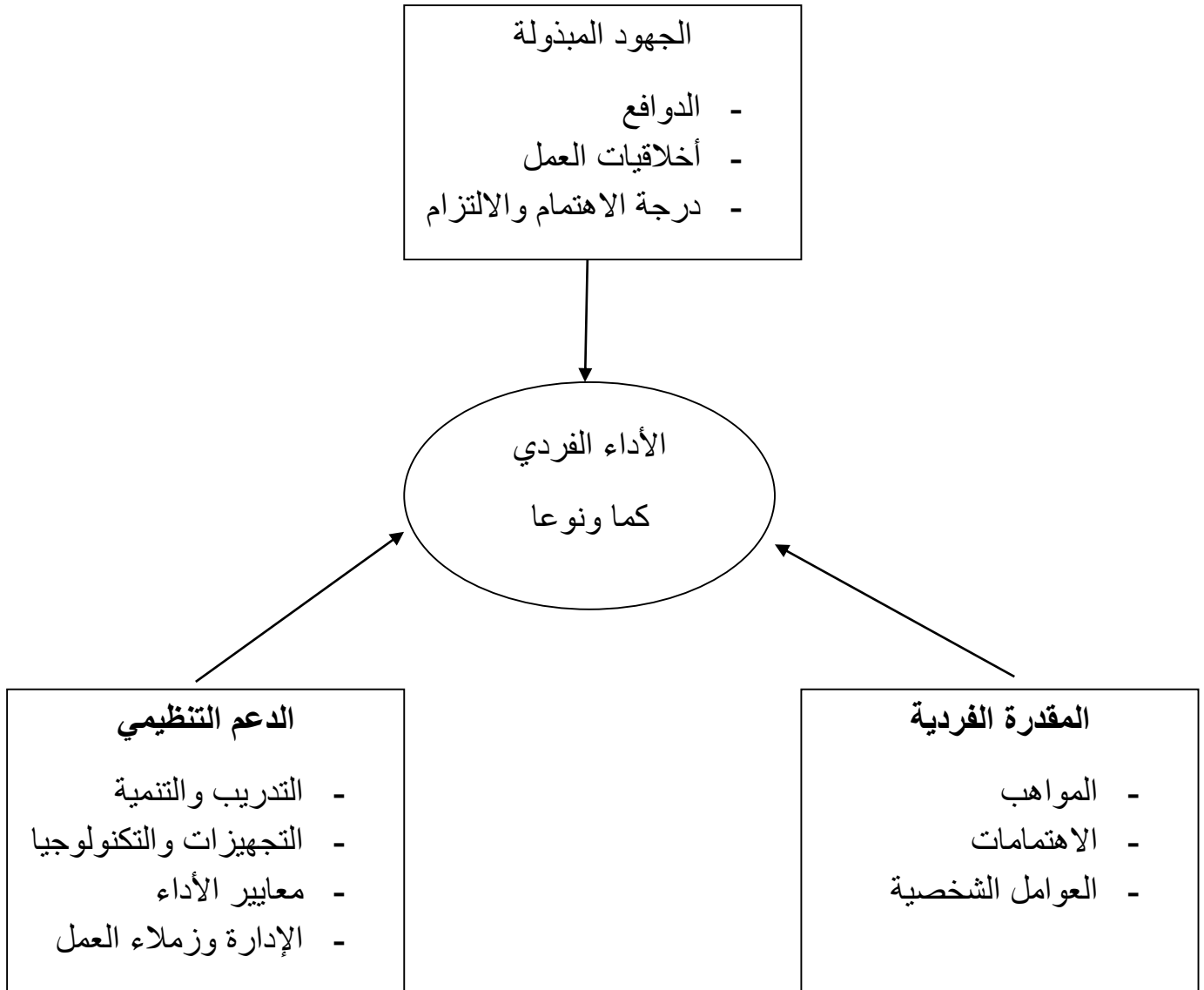
إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

ب- العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة القدرة الشخصية، حاجات ورغبات الأفراد.(بومجان، 2015، ص47).

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجلها في الآتي:

خصائص العمل، - الرقابة الفعالة، - نظام الأجور والحوافز، - الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.(العربي، 2012، ص323).

كما أوضح Jackson & Mathis العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي :



شكل (01) : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتضح من خلال الشكل السابق أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والمتمثلة في (الدوافع - أخلاقيات العمل - درجة الاهتمام والالتزام - تصميم العمل) وكذلك المقدرة الفردية و المتمثلة في (المواهب - الاهتمامات - العوامل الشخصية) وأخيرا الدعم التنظيمي المتمثل في (التدريب والتنمية - التجهيزات والتكنولوجيا - معايير الأداء - الإدارة وزملاء العمل).

7/ تقييم الأداء الوظيفي:

1 - تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابلات والإمكانات التي يمتلكها القابليات كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. (الكالدة، 2011، ص75).

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته و استعداداته للتقدم. (حاروش، 2016، ص88-89).

ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء لكي يكون ناجحا منها:

* وضوح الأهداف.

* تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقييم.

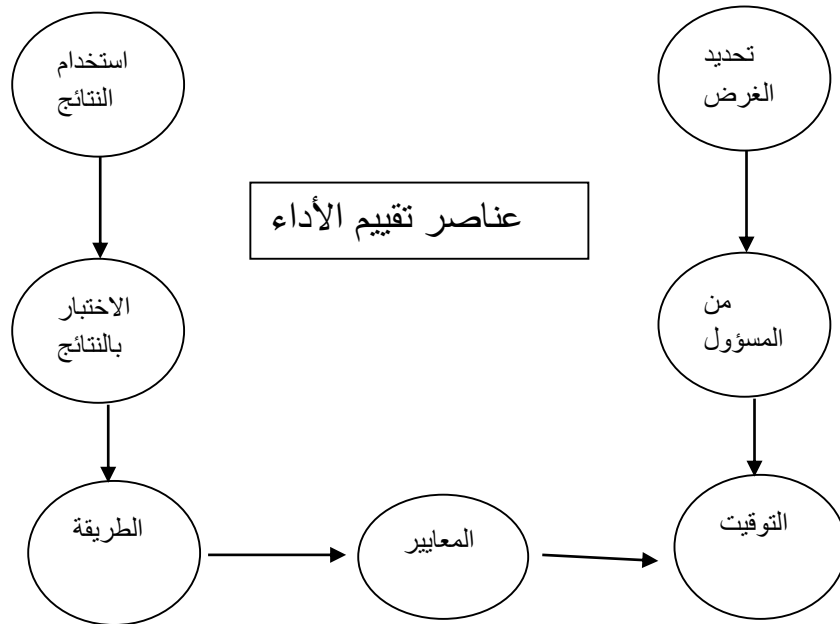
* المرونة.

* دورية التقييم.

* الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقييم.

* وجود نماذج مناسبة للتقييم. (العزاوي وجواد، 2010، ص383).

ويتكون نظام تقييم الأداء من مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (02) : عناصر نظام تقييم الأداء

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسينه وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع .

اذ يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها وكذا تشجيعهم و خاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت – الإجازات أو ترقيةهم. كما أنه يجب إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.



الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الخطوة التي يتأكد بموجبها الباحث من انطلاقته البحثية، وبناء على هذا الفصل تتحدد صورة النتائج المحصل عليها ، لكي نتحقق من قيمة التعميم الذي سنطبقه على مجتمع الدراسة .

وعليه تناولنا في هذا الفصل عنصر الدراسة الاستطلاعية بما فيها خصائص العينة و الادوات التي تم استخدامها في البحث، ومعرفة خصائصها السيكمترية. بعدها نتناول الدراسة الأساسية من حيث المنهج المتبع و العينة المستهدفة بالدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية (وصفية واستدلالية) المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق التطرق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (ماثيو دس، ص:26).

2.1. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظف و موظفة ، ينتسبون إلى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ولاية المسيلة .

3.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

بغرض جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تصميم استبيان لقياس النمط القيادي السائد و استبيان لقياس الرضا الوظيفي لدى الاساتذة وتم دمجهما معا، وهذا بعد الاطلاع على بعض المصادر والمراجع و الادبيات النظرية المتوفرة.

استبيان القيادة التحويلية : هو استبيان يهدف إلى قياس القيادة التحويلية السائد لدى المسؤولين داخل البلدية من وجهة نظر الموظفين، تم تصميمه لغرض البحث و يتكون هذا الاستبيان من 16 بند يقابلها بدائل خمس هي (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) وفق سلم ليكارت الخماسي .

تتدرج هذه الفقرات تحت ثلاث 03 أبعاد هي :

• **بعد الجاذبية :** يتضمن البنود (من 01 إلى 04).

• **التحفيز الالهامي :** يتضمن البنود (من 05 إلى 10).

• **الاستشارة الفكرية :** يتضمن البنود (من 11 إلى 16).

استبيان الاداء الوظيفي : هو استبيان يهدف إلى قياس مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد ولاية المسيلة. يتكون هذا الاستبيان من 11 بند بدائل خمس هي (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) وفق سلم ليكارت الخماسي .

طريقة تفريغ الأداة (التصحيح) : كما سبق الإشارة من قبل فقد تم تصميم الأداة باعتماد بدال للإجابات التالية: (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) وفق سلم ليكرت خماسي .

والذي يقابلها من درجة واحدة إلى خمس درجات بالترتيب على الفقرات مع مراعاة طبيعة الفقرة ،

سلبية أو ايجابية وهذا حسب التقديرات التالية :

الجدول رقم (02) : وصف طريقة تصحيح الاستبيان

البدائل	الفقرات الايجابية	الفقرات السلبية
موافق بشدة	5	1
موافق	4	2
محايد	3	3
غير موافق	2	4
غير موافق بشدة	1	5

ويتم الحصول على الدرجة الكلية للفرد المبحوث بعد جمع الدرجات المحصل عليها في جميع الفقرات

2.الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

1.2.صدق الاستبيان:

الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى اي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به". (بوسنة. 2007، ص:163) .

1.1.2. صدق الاتساق الداخلي :

للتأكد من صدق استبيان الدراسة تم اللجوء إلى طريقة الاتساق الداخلي والتي تعرف بأنها الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه .

و يتحقق صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة، ومن جهة ثانية حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان.(فرحات.

(2001، ص:122)

و تسعى الطالبات في هذه الخطوة إلى بحث الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل بعد من ابعاد الاستبيان السبعة (3 ابعاد للقيادة للقيادة التحويلية) ، مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل .

جدول رقم (03) : ارتباط درجات ابعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الارتباط بالاداة ككل	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.72 **	0.01

يتبين من الجدول (03) أن محوري الاستبيان حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، و هو ما معناه أن جميع بنود وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله .

2.2. ثبات الاستبيان:

يعد المقياس ثابتاً إذا كان الإجابة المحصل عليها عن طريقه واحدة بالتقريب، لو تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص (العينة) في وقتين مختلفين. (الدهشة. 2006، ص:78)

طريقة ألفا كرونباخ:

في بحث درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام طريقة معادلة ألفا كرونباخ و هو موضح في الجدول أدناه .

الجدول رقم (04): معامل ثبات ألفا للاستبيان

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الدرجة الكلية للاستبيان القيادة التحويلية	16	0.78
الدرجة الكلية للاستبيان للاداء الوظيفي	11	0.87

يوضح الجدول رقم (04) أنه يمكن وصف درجة معامل الثبات الاستبيانين التي تقدر بـ (0.78) في استبيان القيادة التحويلية واستبيان الاداء الوظيفي قدرت بـ (0.87) بانها درجة جيدة للاستخدام ، ومنه يمكن القول أن معامل ثبات الاداة عالي .

3. الدراسة الأساسية :

3. 1. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من بداية البحث إلى نهايته، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة. (سلاطينة، جيلالي، 2004، ص27).

وانطلاقاً من طبيعة وأهداف هذه الدراسة، فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة ،ومن واقعها المدروس ، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها ،وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

2.3. مجتمع الدراسة و عينته:

تكونت عينة مجتمع الدراسة الأساسية من (68) موظف و موظفة موظفي الجماعات الاقليمية ببلدية جبل امساعد ولاية المسيلة من مجموع (80) موظف ، حسب جداول تعداد المستخدمين (الموارد البشرية) ،والمسلمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين .

استخدم مجموعة البحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة المستهدفة ، إذ تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة بعدها تم استرجاع (68) استمارة، بفائد قدر بـ (12) استمارة.

1.2.3. خصائص مجتمع الدراسة:

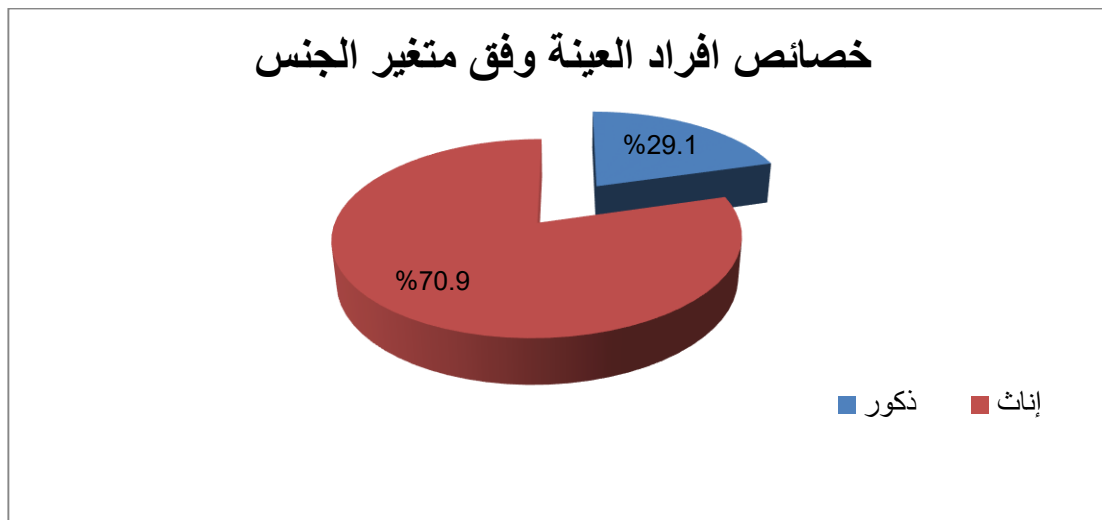
نتناول في هذا العنصر الخصائص التي تميز عينة الدراسة و التي نقصد بها الجنس و تخصص المادة و الأقدمية المهنية .

- توزيع العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	..	%29.1
إناث	..	%70.9
المجموع	68	% 100

الرسم البياني (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



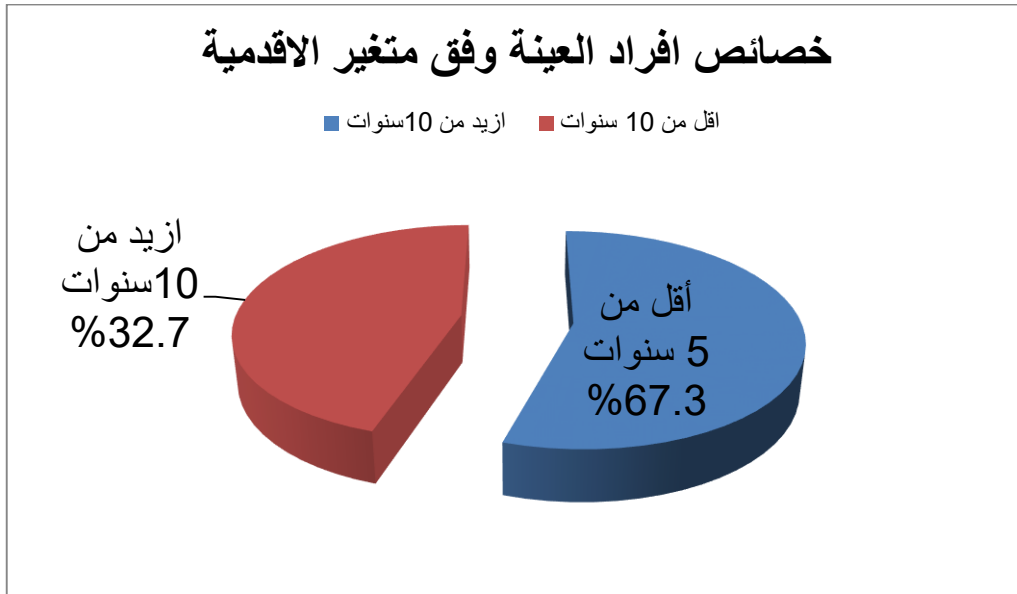
يتضح من خلال الجدول رقم (05) والرسم البياني رقم (04) ، بأن نسبة الاناث اعلى من الذكور اذ تقدر بـ (70.9%) وتأتى نسبة الذكور في الرتبة الثانية بنسبة (29.1%).

• حسب متغير الاقدمية المهنية :

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	..	67.3 %
ازيد من 10 سنوات	..	32.7 %
المجموع	68	100 %

الرسم البياني رقم (04) : يوضح خصائص العينة وفق متغير الاقدمية



يتضح من خلال الجدول رقم (06) والرسم البياني رقم (06) ، أن (67.3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم اقل من 10 سنوات، محتلة الرتبة الأولى، و (32.7%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم ازيد من 10 سنوات محتلة الرتبة الثانية .

• 4. حدود الدراسة :

* **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة الموظفين فقط .

* **الحدود الزمانية:** أجريت بالدراسة خلال الموسم الدراسي 2021 - 2022 ، بداية من شهر مارس 2022 إلى غاية ماي 2022.

* **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة ببلدية جبل امساعد ولاية المسيلة .

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الطالبات برنامج الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات (Statistical

Product and Service Solutions (sssp) الذي كان يطلق عليه سابقا بحزمة البرامج

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS :Statistical Package of the Social Sciences)

الإصدار رقم تسعة عشر (22) لمعالجة البيانات كما يلي:

وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بين إحصاء وصفي وإحصاء استدلالتي التي تطلبها عملنا البحثي وهي :

1.7. الإحصاء الوصفي :

- التكرارات: لوصف العينة.
- المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من المجتمع.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات.

2.7. الإحصاء الاستدلالي :

- معامل ارتباط بيرسون: لبحث صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .و حساب العلاقة بين متغيرات الدراسة

- معادلة ألفا كرونباخ: لبحث ثبات فقرات الاستبيان.

- اختبار (ت) للعينة واحدة المستقلة .

خلاصة الفصل:

ثم التطرق في هذا الفصل للعمل الميداني ، إذ تم ذكر الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، ابتداء من الدراسة الاستطلاعية باستخدام استبيان تم تصميمه بالاعتماد والاستعانة على العديد من الدراسات والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة ،تم تبني المنهج الوصفي التحليلي ، جمعت بيانات الدراسة الأساسية من عينة قوامها (68) موظف من موظفي الجماعت الإقليمية ببلدية جبل امساعد ، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS) (الإصدار رقم تسعة عشر (22) وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى نتائج الإجابات عن تساؤلات الدراسة، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى عرض هذه النتائج.



الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى منهج الدراسة وحدودها، وعينة الدراسة ومواصفاتها وتناول أدوات جمع البيانات والخصائص السيكمترية، وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات و تفرغها و تطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة موضوع الولاء التنظيمي وانعكاسه على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية، نقف في هذا الفصل أمام أهم مرحلة من مراحل استكمال بحثنا العلمي ، وهي مرحلة تحليل وتفسير النتائج وفيها يتم تغيير شكلية الأرقام ورياضية البيانات الكمية إلى تقديرات وملاحظات كيفية تكون سندنا علميا لنا في تفسير النتائج وتعميمها .

وسنتناول في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .

1 . عرض وتحليل و مناقشة النتائج:

1.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.
- وانبثق عن هذا السؤال فرضية تنص بأننا :
- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.
- الجدول رقم(07): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية المعنوية	مستوى الدلالة
بعد الجاذبية	42.58	8.79	0.77	0.00	0.05
والأداء الوظيفي	68.84	9.18			

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (07) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. وبالرجوع الى المتوسط الحسابي بعد الجاذبية الذي قدر ب(42.58) وانحراف معياري قدر ب (8.79) وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول بعد الجاذبية ودرجات استجاباتهم حول أسئلة الاداء الوظيفي كانت قيمته (0.77) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. حول استبيان في بعد الجاذبية ودرجاتهم حول الاداء الوظيفي . وهذا ما جعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد الجاذبية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد، ومرد ذلك يعود إلى أن الموظفين لديهم الرغبة والاستعداد

للمعمل خارج الدوام الرسمي كما أن الموظفين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد...

2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

■ هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.

وانبثق عن هذا السؤال فرضية تنص بأننا :

■ توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.

■ الجدول رقم(08): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية المعنوية	مستوى الدلالة
التحفيز الإلهامي	44.52	9.88	0.68	0.00	0.05
والأداء الوظيفي	72.84	7.18			

■ يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (08) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. وبالرجوع الى المتوسط الحسابي بعد الجاذبية الذي قدر ب(44.52) وانحراف معياري قدر ب (9.88) وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول التحفيز الإلهامي ودرجات استجاباتهم حول أسئلة الاداء الوظيفي كانت قيمته (0.68) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. حول استبيان القيادة التحويلية في التحفيز الإلهامي ودرجاتهم حول الاداء الوظيفي . وهذا ما جعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية

بلدية جبل امساعد..، ومرد ذلك يعود إلى أهمية التحفيز الالهامي في الأداء الجيد للعاملين في المؤسسة .

3.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.
- وانبثق عن هذا السؤال فرضية تنص بأننا :
- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.
- الجدول رقم(09): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية المعنوية	مستوى الدلالة
بعد الاستشارة الفكرية	43.58	8.77	0.71	0.00	0.05
والأداء الوظيفي	68.84	9.23			

- يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (09) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.وبالرجوع الى المتوسط الحسابي بعد الجاذبية الذي قدر ب(43.58) وانحراف معياري قدر ب (8.77) وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول بعد الاستشارة الفكرية ودرجات استجاباتهم حول أسئلة الاداء الوظيفي كانت قيمته (0.71) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. حول استبيان القيادة في بعد الاستشارة الفكرية ودرجاتهم حول الاداء الوظيفي . وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه

دالة إحصائية بين بعد الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.، ومرد ذلك يعود إلى أهمية الاستشارة الفكرية في أداء الموظفين في المؤسسة بحيث أن الموظف يحب أن يستشير المسؤول أو يشركه في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة.

1. النتائج المتعلقة بالسؤال العام :

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.
- وانبثق عن هذا السؤال فرضية تنص بأننا :
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.
- الجدول رقم(10): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية المعنوية	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	48.33	7.23	0.72	0.00	0.05
والأداء الوظيفي	77.84	7.28			

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (10) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. وبالرجوع الى المتوسط الحسابي بعد الجاذبية الذي قدر ب(48.33) وانحراف معياري قدر ب (7.23) وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول القيادة التحويلية ودرجات استجاباتهم حول أسئلة الاداء الوظيفي كانت قيمته (0.72) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد. حول استبيان القيادة التحويلية ودرجاتهم حول الاداء الوظيفي . وهذا ما جعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة

ارتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية
جبل امساعد.



خاتمة

تطرقنا في هذا البحث الى دراسة موضوع القيادة التحويلية والذي يعد من الأساليب القيادية الحديثة، هادفين الى معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وقد حاولنا تناول هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي، فبعد الاطلاع على الدراسات والنظريات السابقة تمكنا من تحديد الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال الوقوف على كل من المفهومين ومعرفة دلالتهم بشكل مفصل ودقيق، ولإعطاء صبغة واقعية للموضوع كان لابد من إسقاطه على أرض الواقع وهذا ما حاولنا الكشف عنه من خلال الجانب الميداني للدراسة.

وهكذا يكون هذا البحث بمثابة توضيح لأحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات للاهتمام بالعنصر البشري، ولفت انتباه المسؤولين مستقبلا لتبني أسلوب قيادي جديد سمي بالقيادة التحويلية ، كذلك يعد هذا العمل عبارة عن محاولة متواضعة تساهم في إثراء وتعزيز البحث العلمي وتقيد الطلبة الباحثين مستقبلا.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه النتائج غير نهائية وغير مطلقة وإنما هي نسبية اجتهدنا فيها للوصول إلى أقصى ما يمكننا من الدقة والمصداقية في حدود إمكانياتنا المتاحة المعرفية والمادية والزمنية، ولهذا ندعو الباحثين إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام من مختلف جوانبه لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي.

***نتائج الدراسة :** لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- جاء كل من ممارسات السلوك القيادي التحويلي من قبل الرؤساء والأداء الوظيفي لدى العاملين بمستويات متوسطة نسبيا في بلدية جبل امساعد.
- هناك علاقات ارتباط موجبة وقوية بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية.
- ان القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية جبل امساعد.

***التوصيات :**

- الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية بوصفها احدى الأساليب المؤثرة على الأداء ، لأنها الأكثر قدرة على حفز العاملين واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم.
- حث الرؤساء على ضرورة تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية لديهم.
- حث المسؤولين على ضرورة تنمية قدرات المرؤوسين وتهيئة المناخ المناسب لتحسين وتطوير أدائهم.



قائمة المراجع

1. إبراهيم محمد .(2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق .عمان - الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع .
2. أبو الشرخ، نادر حامد عبد الرزاق .(2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير .كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر، غزة.
3. أبو النصر مدحت . (2000) . قواعد ومراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة - مصر: الدار العربية للنشر والتوزيع .البغدادي، عادل هادي و الحدراوي،
4. أحمد صادق محمد .(2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد .
5. احمد صادق محمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير . غزة.
6. احمد عبد الكريم جاسم. (2019). اثر ابعاد القيادة التحويلية في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية. الصفحات 149-168.
7. احمد علي عياصرة، و هشام موسى حجازين. (2006)القيادة في الادارة التربوية.. دار الحامد للنشر والتوزيع .عمان،.
8. احمد محمد برقعان، عبد الله محمد حسن صلاح، و عبد الحكيم رضوان سعيد. (نوفمبر، 2013). القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السعودية. مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية و التطبيقية، الصفحات 12-80 .
- الاطروحات:
9. امانى حسام قديح. (2014). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير . غزة.

10. بن رحمون، سهام .(2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة .
11. بوشليق، الأمين .(2015). دور التكوين في تحسين أداء العاملين. رسالة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة
12. بوقطف، محمود .(2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة
13. بومجان، عادل .(2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . رسالة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- ج- الرسائل :
14. الجماسي، محمد إسماعيل داود .(2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة . جامعة الأقصى .الحلايية،
15. حجاج، أمال و بوزيان، حواء وبوراين، حنان و مقدم،ابتسام .(2014). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة. كلية
16. حسين موسى قاسم .(2015). اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة . الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. الجزائر
17. حماد، نزيه (2008) معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء .الطبعة الأولى
18. دراعو، فاطمة .(2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم . كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 2

19. دلروم، سوسن .(2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي 1945، قالمة -
20. رافد حميد.(2013). الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .البناء،
21. سعود، أمال .(2015). التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
22. سعيد الغامدي.. (2001) القيادة التحولية في الجامعات السعودية. مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، اطروحة دكتوراه. السعودية. جامعة ام القرى.
23. شامي، صليحة .(2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية،التجارية. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس) .
24. الصرايرة، خالد أحمد .(2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد 17. (العدد الأول+الثاني)
25. العامري، محمد الرئيس .(2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع .
26. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحولية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير .الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
27. العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
28. علي عياصرة، و محمود العودة الفاضل محمد . (2006)الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع.عمان .

29. عمر جهاد عبد الرحيم .(2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط.
30. غازي حسن عودة .(2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط
31. الفليتية. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير . الرستان، جامعة نزوى
32. كرمية توفيق .(2008). تمكين العاملين. رسالة ماجستير في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر .المحمدية.
33. اللوزي، موسى .(1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر .المحاسنة.
34. المطبوعات الجامعية .الجزائر .
35. هروم عز الدين .(2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .جامعة منتوري، قسنطينة
36. الهواري سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية المجلد 2. مكتبة عين شمس .لقاهرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم استمارة بحث لدراسة علمية بعنوان: **علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل امساعد** وتتضمن هذه الإستبانة فقرات مرتبطة بعدة مؤشرات تقيس اتجاهات الموظفين نحو القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ولذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة، علما بأن المعلومات المدونة ستندرج بطابع السيرة والأمانة العلمية والتي تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

من اعداد

*- سعودي جيلانية

*- بن امر صليحة

*- صيد سهيلة

■ البيانات الشخصية :

1- الجنس

2- السن: أقل من

من 46 إلى 50

3- المؤهل العلمي

4- الإقدمية المهنية : أقل من 5

أكثر من 15 سنة

من 45 سنة

أكثر من 0

ماستر

ماجستير

من 5 سنوات الى 10

الرقم	القيادة التحويلية				
	البند				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
اولا : بعد الجاذبية					
					1 مسؤولي يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة
					2 يتصف بشكل نموذجي يسعى العاملون لتقليده
					3 يتصرف مع الموظفين بكل احترام وتقدير
					4 يركز على توضيح أهداف البلدية للموظفين
ثانيا : بعد التحفيز الإلهامي					
					05 يمتلك الموظفون في البلدية القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل
					06 يمتلك الموظفون في البلدية القدرة على إيجاد حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
					7 يمتلك الموظفون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					8 يعمل المسؤولون على إشراك الموظفين في وضع أهداف البلدية
					9 يقوم بالمشاركة بفاعلية في الاتفاق في الرأي حول أهداف المدرسة
					10 يقوم بالحصول على المعلومات الهامة والضرورية لتحقيق الأهداف
ثالثا الاستشارة الفكرية					

					11 يشجع الموظفين لديه على الإبداع والتجديد
					12 يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
					13 يدرك فائدة وحاجة المدرسة للتغير نحو الأفضل
					14 يسجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم
					15 يحرص على بناء مناخ داخل البلدية يتصف بالثقة
					16 يشجع على العمل التعاوني بين الموظفين

الرقم	الاداء الوظيفي				
	البند				
الأداء الوظيفي					
17	يقوم الموظفين بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة				
18	يؤدي الموظفين مهامهم الوظيفيين بكل جدية				
19	يبدل الموظفين الجهد الكافي لانجاز مهامهم في الوقت المحدد				
20	يلتزم الموظفين بمواعيد العمل لضمان جودته				
21	يحرص الموظفين على استغلال الوقت لتأدية مهامهم بصورة جيدة				
22	الموظفين على دراية تامة بالمهام الموكلة لهم				

					تتوفر الرغبة والاستعداد لدى الموظفين العمل خارج الدوام الرسمي	23
					يسعى الموظفون داخل لتحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم	24
					تحرص الإدارة على تطوير أداء الموظفين	25
					هناك توجيه للموظفين ومتابعة من أجل تحسين أدائهم	26
					يقوم الموظف باستغلال جميع الموارد المتاحة لانجاز مهامه بفاعلية	27