



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

دور القيادة التحويلية على أداء العاملين

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمرانية-عين الدفلى-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبة:

- حملوي فاروق

- بن طيب رابح

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:		
رئيسا	(أستاذ محاضر أ-جامعة الجبالي بونعامة)	
مشرفا ومقررا	(أستاذة محاضرة أ- جامعة الجبالي بونعامة)	د. خلفاوي منية
ممتحنا	(أستاذ محاضر أ - جامعة الجبالي بونعامة)	

السنة الجامعية : 2019-2020

# شكر

بداية نحمد الله عز وجل على توفيقنا في إتمام وإنجاز هذا العمل،

فالحمد لله

الذي بنعمته تتم الصالحات.

كما أن الاعتراف لأهل الفضل واجب، فيقتضي أن نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى

المشرفة الأستاذة

" خفاوي منية "

على توجيهاتها ونصائحها لي التي بفضلها وصل هذا العمل

إلى هذه الصورة.

فنسأل الله عز وجل أن يحفظها ويحفظها

منبراً شامخاً للعلم وطلبة العلم.

كما أتوجه بالشكر والعرفان للعائلتين الكريمتين على دعمهما اللامتناهي

لنا من أجل طلب العلم.

كما لا ننسى شكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور.

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا  
إلى التي حملتني وهنا على وهن، النفس الطاهرة، وهديّة الرحمان  
أمي أطل الله في عمرها.  
إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
أبي العزيز أطل الله في عمره.  
إلى من أرجوا أن يحفظهم الله وينير دربهم إخوتي وأخواتي الذي هم سندي  
في الحياة  
إلى جميع أصدقائي  
إلى جميع عائلتي  
إلى جميع زملائي في الدفعة

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا  
إلى التي حملتني وهنا على وهن، النفس الطاهرة، وهديّة الرحمان  
أمي أطال الله في عمرها.  
إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
أبي العزيز أطال الله في عمره.  
إلى من أرجوا أن يحفظهم الله وينير دربهم إخوتي وأخواتي الذي هم سندي  
في الحياة  
إلى جميع أصدقائي  
إلى جميع عائلتي  
إلى جميع زملائي في الدفعة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية في أداء العاملين من خلال إسقاط الدراسة على مديرية التجهيزات العمرانية -بعين الدفلى-، حيث تم تصميم استبيان وتوجيهه لعينة من عمال المديرية قدرت بـ 20 فرد وقد تم تحليل النتائج باستخدام SPSS23 .

ومن بين النتائج التي توصل إليها وجود علاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين في المديرية. كما استنتجنا أن كل عنصر من عناصر القيادة التحويلية (الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لها تأثير واضح على أداء العاملين في المديرية محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، أداء العاملين.

### Abstract

This study aims to highlight the role of transformational leadership in the performance of employees by dropping the study to the Urban Equipment Directorate – Ain Al-Dafla – where a survey was designed and directed to a sample of the directorate’s workers estimated at 20 individuals, and the results were analyzed using SPSS23.

Among his findings, there is a relationship between the elements of transformational leadership and the performance of employees in the directorate. We also concluded that each element of transformational leadership (attractiveness, inspirational motivation, intellectual counseling, individual consideration) has a clear impact on the performance of workers in the directorate under study.

**Key words:** transformational leadership, employee performance.

الفهرس

الفهرس :

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	الملخص
I	الفهرس
V	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-ت	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وأداء المؤسسة</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
6	المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التحويلية
8	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
9	المطلب الثالث: عناصر وأبعاد القيادة التحويلية
11	المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء المؤسسة
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المحددة له
14	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء
20	المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء المؤسسة
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لهذه الدراسة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول المتغير المستقل
22	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع
24	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: المنهجية المستخدمة في إنجاز الدراسة
29	المطلب الأول: تعريف مديرية التجهيزات العمرانية
30	المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة



35	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
35	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
43	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
48	خلاصة الفصل
51	خاتمة
54	قائمة المراجع
58	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	9
02	عناصر القيادة التحويلية	24
03	سلم ليكارت الثلاثي	32
04	مقياس ألفا كرونباخ	34
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	35
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	36
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	37
08	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل حسب الوظيفة	37
09	توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الأول	38
10	توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الثاني	39
11	توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الثالث	40
12	توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الرابع	41
13	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني	42
14	مصفوفة الارتباط بين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين	44
15	دراسة علاقة القيادة التحويلية وأداء العاملين	45
16	نتائج عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين	46
		46

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	31
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	35
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	36
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	37
05	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل حسب الوظيفة	37

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
58	الهيكل التنظيمي	01
59	الاستبيان	02
61	تحليل بعض الأسئلة	03

# مقدمة

## توطئة :

عرف العالم تطورات سريعة وتغيرات متسارعة في العشريات الأخيرة مست جميع المجالات وبدت أكثر وضوحا في عالمي الاقتصاد والأعمال، فإرضة بيئة عمل جديدة تطغى عليها المنافسة الشرسة، والتفوق التكنولوجي، والعولمة أوجب على المنظمات الاقتصادية مواكبة هذه التحديات والتغيرات من خلال التجديد والبحث والتطوير ونبد الأساليب والطرق التقليدية والتخطيط والإنتاج والتسويق وما إلى ذلك.

فكان الإبتكار والإبداع وسيلتها للتكيف مع المعطيات الجديدة والمتجددة دوما، لتصل في الأخير إلى أن الاستثمار في المورد البشري ضرورة حتمية لا اختيار من أجل تحقيق سبق والتفوق وذلك عن طريق تنمية قدراته ومهاراته لتحسين الكفاءة والفعالية.

وهكذا برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية كعلاقة تفاعلية بين القائد ومروسيه تسمح لهم بالارتقاء بمستواهم والعمل على التنمية الفردية والجماعية في سبيل مصلحة المنظمة، وذلك من خلال التحفيز وتعزيز الثقة بالنفس، والإلهام ولتمكين من التدخل في سيرورة العمل وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وغبداعية، بما يخدم في الأخير تطور المنظمة واستمرارها.

أصبح لزاما على المنظمات أن تواجه التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارها، وذلك من خلال مواكبتها والسعي إلى تعلم كيفية التكيف معها، مما فرض عليها حتمية تعلم كيفية تسيير المورد البشري من خلال العمل على تمكينه ودعم حرية الابتكار وإفبداع لديه وتحفيزه، حيث أنه يعتبر من أهم مصادر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل، وإحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات التي شكلت ضغوطا كبيرة على العاملين وعلى المنظمات التي يعملون فيها.

وفي ظل تلك التغيرات المتسارعة فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية التي تعد أم الساليب الإدارية لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، كما أن لها دور بارز في زيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين وتحفيزهم لأجل تحقيق الأهداف المسطرة.

## 1. الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها على أداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية؟

## 2. الأسئلة الفرعية: ولإجابة عن السؤال الأساسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية واداء العاملين في المؤسسة؟

➤ هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسة؟

## 3. فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة اقترحنا الفرضيات التالية:

➤ توجد علاقة بين القيادة التحويلية واداء العاملين في المؤسسة.

➤ يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسة.

#### 4. أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا للموضوع لم يكن عشوائياً، بل هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع بالذات بحيث تتبع من عدة اعتبارات موضوعية وعلمية وذاتية نذكر منها:

- المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المؤسسة؛
- الأهمية البالغة التي تكتسبها القيادة التحويلية في العمل الجماعي؛
- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع الحديثة.

#### 5. أهداف الدراسة :

- إبراز تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسة؛
- إبراز ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كونه ركيزة مؤسسات اليوم؛
- مساعدة المؤسسة في معرفة كيفية استغلال القائد في تحقيق أداء جيد للعاملين.

#### 6. أهمية الدراسة:

- الاهتمام المتزايد بالموارد البشري؛
- معرفة آخر التطورات في مجال القيادة التحويلية؛
- موضوع الساعة كون العنصر البشري ركيزة المؤسسات.

#### 7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مديرية التجهيزات العمرانية عين الدفلى.
- الحدود الزمنية: شهر سبتمبر 2020.
- الحدود البشرية: موظفي مديرية التجهيزات العمرانية.

#### 8. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بهذه الدراسة، حيث يظهر هذا من خلال الخطة المنتهجة في الجانب النظري وهو مخصص للأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية وأداء العاملين والدراسات السابقة. أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي للدراسة، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع المعلومات عن عينة البحث والاستعانة في تحليلها باستخدام SPSS 23.

#### 9. صعوبات البحث:

تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء كان في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها في ما يلي:

- كثرة العطل الإجبارية مما سبب صعوبة الوصول إلى مكتبة الجامعة.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية نظراً لظروف الحجر الصحي.

## 10. هيكل الدراسة:

➤ **الفصل الأول:** يحتوي على عرض مختصر لمتغيرات الدراسة وهي القيادة التحويلية وأداء العاملين بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

➤ **الفصل الثاني:** ويضم الإسقاط الميداني على عينة من موظفي مديرية التجهيزات العمرانية وهي المؤسسة محل الدراسة، وكذا عرض أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.



**الفصل الأول:**

**الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية**

**وأداء المؤسسة**

## تمهيد

يشتكى العديد من المسيرين في الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية من نقص الأداء لدى العديد من العمال العاملين لديها، وعدم تقبلهم للعمل وهروبهم المستمر من أداء أعمالهم والمهام المنوطة بهم، والاكتفاء فقط بتضييع الوقت، وزيادة التكاليف المفروضة على المؤسسة، جاهلين الأسباب التي تجعل هؤلاء العمال يقومون بهذه التصرفات.

لذا أصبح الاهتمام بمفهوم القيادة يشكل مطلباً أساسياً للمنظمات لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات نتيجة للمتغيرات والتطورات الحاصلة ويرى العديد من الباحثين أن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

وعليه ظهرت القيادة التحويلية لتضيف معايير وأفكار جديدة للقيادة، فالقيادة التحويلية تشمل الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير من أولويات المنظمات، وبالتالي القدرة على مواجهة التحديات. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
- ✓ المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء المؤسسة
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لهذه الدراسة

**المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية**

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، كما أن لها دور بارز في زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر، لذا نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، ومن ثم نتطرق إلى مبادئها وعناصرها وأبعادها.

**المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التحويلية**

في هذا المطلب نتطرق أولاً إلى نشأة القيادة التحويلية ثم تعريفها كما نوضح أهميتها.

**أولاً: نشأة القيادة التحويلية**

ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام 1978 على يد الباحث بيرنز Burns في كتابه القيادة. حيث تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.<sup>1</sup>

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو Downton وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي BurnsMacgregor ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قيد Bass ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي).

وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام 1993 قدم كل من Bass و Avilio نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، بسبعة عناصر: ثلاثة تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.<sup>2</sup>

**ثانياً: تعريف القيادة التحويلية**

قبل التطرق لتعريف القيادة التحويلية نقوم أولاً بتعريف القيادة:

عرفت القيادة على أنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين، وقت معين وظروف معينة، لاستئثار الأفراد ودفعهم للسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 387

<sup>2</sup> ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، العدد 78، 2009، ص 108.

<sup>3</sup> حسين حريص، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

وعرفت القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

كما عرفت على أنها ليست مجرد عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.<sup>1</sup>

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية بسبب اختلاف وجهات النظر حولها، وفيما يلي بعض التعاريف:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.<sup>3</sup>

كما عرفت بأنها التفاعل بين القائد والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة.<sup>4</sup>

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل.<sup>5</sup>

عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية<sup>6</sup> وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص22.

<sup>2</sup> Cheung M., Wong, **Transformational leadership**, Leader Support and Employee Creativity, Leadership and Organization Development Journal, 32(1),2010, p. 657. ترجمة حرة.

<sup>3</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص54.

<sup>4</sup> محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1 إن إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص65.

<sup>5</sup> Sani A., Maharani V, **The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic Maulana malikibra himmalang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior**, International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4,2012, p.102

<sup>6</sup> Bass B.M., Avolio B. J, **Multifactor-Leadership-Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd Ed.)**. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. Behavior", New York , Oxford university Press,2004, p.18 .

في ضوء التعاريف الواردة أعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية كما يلي: "القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتميئتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات".

ولأن القيادة التحويلية لاقت اهتمام كبير من بل الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة، ضمن أحدث مداخل القيادة، فإنها أصبحت لها أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إن القيادة التحويلية تعمل على تمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
- ✓ القيادة التحويلية تحدث تغييراً في سلوك الباحثين وفي قيمهم؛
- ✓ تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معيار للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

### المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

أورد كولهر Koehler وبانكوسكي Pankowski مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ النظر للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
- ✓ تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- ✓ تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
- ✓ تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية، وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

<sup>1</sup> تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية: دراسة نظرية، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 19.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، سعيد بن محمد الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 23-24.

- ✓ **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
- ✓ **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يتهم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
- ✓ **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

### المطلب الثالث: عناصر وأبعاد القيادة التحويلية

أما في هذا المطلب فسوف يتم التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية وأبعادها.

#### أولاً: عناصر القيادة التحويلية

الجدول التالي يبين العناصر الرئيسية للقيادة التحويلية في المنظمات التي يعترف بها الخبراء اليوم:

الجدول رقم (1-1): عناصر القيادة التحويلية

صياغة الرؤية	الاتصال الفعال
الإفصاح عن رؤية مستقبلية	التعبير عن الثقة الشخصية
تعيين توقعات عالية	البحث عن وإيجاد واستخدام النماذج
نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات	تنفيذ الرؤية
التمكين	تركيز الجهود على تحقيق الأهداف
الدعم الشخصي والتعاطف	التعبير عن الثقة

المصدر: ماهر صبري، 2009، ص 108

ويمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، تتكون القيادة التحويلية من 12 عنصراً تتمثل في صياغة الرؤية، والإفصاح عن الرؤية المستقبلية، كذلك من مكوناتها الاتصال الفعال وتنفيذ الرؤية، كما نلاحظ أيضاً بأن التمكين يعد أحد عناصرها، فإذا اجتمعت كل عناصرها ستحقق القيادة التحويلية الأهداف المنشودة.

#### ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد مختلفة للقيادة التحويلية تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمعان بن خلف جمغان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة: دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008-2009، ص 35.

- ✓ **الجاذبية:** والتي تتمثل في سلوك القائد التحويلي الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وحتى يؤتي هذا الإعجاب ثماره لابد للقائد من المشاركة في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية.
- ✓ **الحفز الإلهامي:** يتمتع بعض القادة بمواصفات سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية، وإدخال الحماسة والمثالية في روح الفريق. حيث يقوم القادة التحويليين بالهام تابعيهم لتمثل معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة.
- ✓ **الاستشارة الفكرية:** حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار، عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة.
- ✓ **الاعتبار الفردي:** ويظهر هذا البعد من خلال القائد الذي يحسن الاستماع لتابعيه بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار، ويولي اهتماما خاصا لاحتياجاتهم ويتبنى انجازاتهم.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراساتهم للأداء، ومن ثمة فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى مفهومه ومحدداته وكذا أبعاده وأنواعه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المحددة له

يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"<sup>1</sup>؛ أما حسب (G.Donnadieu): "أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"<sup>2</sup>؛

ويُعرّف الأداء أيضاً بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>؛

الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية<sup>4</sup>.

## ثانياً: مكونات الأداء

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء.

✓ **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"<sup>5</sup>،

أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"،

<sup>1</sup> ترجمة حرة 15، Gervais M, **Contrôle de gestion**, Economica, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1997, p15

<sup>2</sup> Donnadieu G, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1999, p231. ترجمة حرة

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

<sup>4</sup> مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص 221.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص 24.



ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وبتفادي تبذير الموارد<sup>1</sup>. يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أن الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

✓ **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية"<sup>3</sup>.

كما تُعرف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كما ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه"<sup>4</sup>.

لقد جاءت التعاريف السابقة الخاصة بالفعالية مركزة على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف، إلا أن الكثير من الباحثين حاولوا التعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو "الاختيار الجيد للأهداف" حيث يعد (Peter Drucker) أول من كان وراء هذا التوجه الجديد وعبر عليه بمصطلح (la pertinence) إذ يقول: "أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف"<sup>5</sup>.

✓ **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفتان، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية<sup>6</sup>، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه

<sup>1</sup>Malo J.L, L'essentiel du Contrôle de Gestion, Edition d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p.11. ترجمة حرة

<sup>2</sup> سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص110.

<sup>4</sup> فتحي محمد، مرجع سابق، ص23.

<sup>5</sup>Drucker M, L'efficacité Objectif N°1 des Cadres, Edition d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974, p.14. ترجمة حرة

<sup>6</sup> محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987، ص92.

الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرات تابعة تحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

### ثالثاً: محددات الأداء

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

يرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أنّ العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في<sup>1</sup>:

- ✓ الإستراتيجية؛
  - ✓ الرؤية، القيم، الرسالة؛
  - ✓ الموارد البشرية؛
  - ✓ هيكل المؤسسة؛
  - ✓ العمليات والأنظمة؛
  - ✓ الموازنة.
- أما فيركبان فيرى أنها ثمانية عوامل للأداء هي<sup>2</sup>:
- ✓ التميز في العمل؛
  - ✓ الاستماع للزبون؛
  - ✓ تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
  - ✓ ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
  - ✓ القيم الجماعية؛
  - ✓ الاحتفاظ بهيكل بسيطة؛
  - ✓ المزج بين الليونة والصرامة؛
  - ✓ الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

<sup>1</sup> Mercier J.P, **Mesurer et Développer les Performances**, les Editions A Quebecor, Montréal, 2003, ترجمة حرة. p.7.

<sup>2</sup>Peters T., Waterman R , **Le Prix D'excellence**, les 8 Leviers de la Performance, Edition Dunod, Paris, 1999, p.8. ترجمة حرة.

أما بالنسبة لـ (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي<sup>1</sup>:

- ✓ الحبوية؛
- ✓ القيم قاعدة للنظام في مجمله؛
- ✓ الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء؛
- ✓ الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية"<sup>2</sup>، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية. أما المقاربة الإستراتيجية فتري أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها.

يتضح مما سبق أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، ومن هذه العوامل من له تأثير مباشر، ومنها من له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعاً، والقائمة غير قابلة للضبط، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداؤها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة. إن الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أنه هناك عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر، إنه المورد البشري الذي ظهر كعامل أساسي ومحدد للأداء وعامل لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ورؤوس الأموال العابرة للقارات.

### المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء

نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد ومستويات القيادة التحويلية.

#### أولاً: أبعاد الأداء

كان الأداء لفترة قريبة جداً يعتبر ذو بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع مرور الوقت أن الأداء صار له بعدين، داخلي وخارجي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\{\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}\}.$$

#### ✓ البعد الداخلي للأداء.

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

<sup>1</sup>Pinto P, **La performance Durable**, Renouer avec les Fonds des Montants des Entreprises qui Durent, Edition Dunod, Paris, 2003,p.11. ترجمة حرة.

<sup>2</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

1. إنالنوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، فالنوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الإستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات و/أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

2. **التكلفة:** هي «مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات و/أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع»<sup>1</sup>، إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية ولهذا فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنيه التكاليف<sup>2</sup>.

إن التمكن من التّحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، وبذلك فإن التكاليف الزائدة هي دائما تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

3. **الآجال:** بصفة عامة، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة، "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"، أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسيطة التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة... الخ)، وأصبح معياراً مهماً للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

#### ✓ البعد الخارجي للأداء

في ظلّ البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999، ص 14.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 43.

الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

ويعرف الأداء الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين (القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة)"<sup>1</sup>، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها: "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين".

إن مصطلح الأداء تعقد، فبجانب القياس التقليدي للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الآجال، في هذا السياق، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنية التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

### ثانيا: أنواع الأداء

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

✓ حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

1. الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في<sup>2</sup>:

أ. الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب. الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

ت. الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني. ومنه فإن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

ترجمة 1 Jacques Cet al, **Pilotage Stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisations, Paris, 2001, p.77.

حرة

ترجمة حرة 2 Martory B, **Contrôle de Gestion Social**, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p.2.

2. **الأداء الخارجي:** ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

✓ **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2. **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي<sup>1</sup>.

✓ **حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالتالي:

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية<sup>2</sup>.

2. **أداء وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة<sup>3</sup>.

3. **أداء وظيفة التسويق:** تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

4. **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.

<sup>2</sup> عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

5. أداء وظيفة التموين: تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية<sup>1</sup>.

6. أداء وظيفة العلاقات العامة: يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

✓ حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

1. الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

2. الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>2</sup>.

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

ومن هذه الأنواع فإن الأداء يقسم على مستويات وهي الثلاثة الآتية:

### أولاً: المستوى الاستراتيجي

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 08.

<sup>2</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص

يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي نبنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"<sup>1</sup>.

ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"<sup>2</sup>، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار.

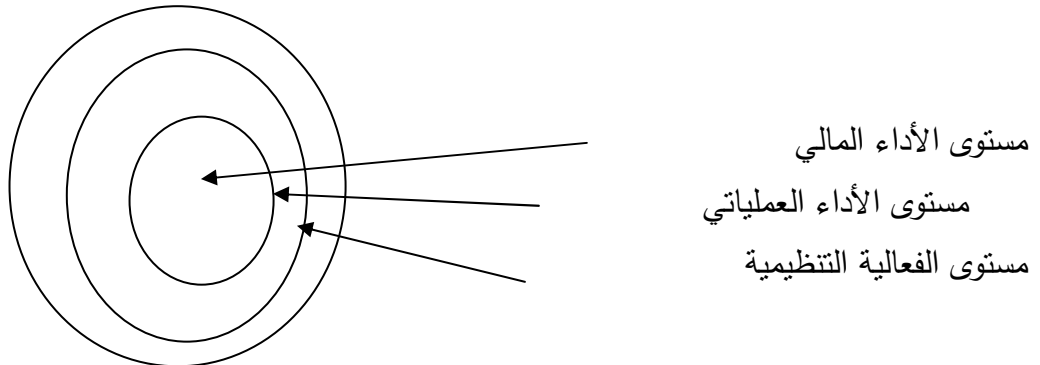
### ثانياً: المستوى العملي

هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

### ثالثاً: المستوى التكتيكي

تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع ولأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية. والشكل الآتي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء: الأداء المالي، الأداء العملي، الأداء الاستراتيجي.

### الشكل رقم (1-2): مستويات الأداء



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، ص 236.

<sup>1</sup>Philippe, *Compte et Récits de la Performance*, Essai sur le Pilotage de l'Entreprise, les Editions d'Organisations, Paris, 1995, p.166. ترجمة حرة.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 237.



## المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء المؤسسة

تساهم القيادة التحويلية في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية<sup>1</sup>:

✓ التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغييرات اتجاهاتهم؛

✓ القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم؛

✓ تهيئة معلومات صحيحة عن وضع المنظمة ومستقبلها؛

✓ تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثلًا لاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد.

وحتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة التحويلية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك ما يلي<sup>2</sup>:

✓ **التغيير من أعلى لأسفل**: يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير

وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلًا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها؛

✓ **التغيير من أسفل لأعلى**: قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن

بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم، وهذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها في صعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية؛

✓ **التغيير بالمشاركة**: تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع

مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنه مشارك وافي بتبنيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عايد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوباترا، القاهرة، 2000، ص111

<sup>2</sup> زاهد محمد دايري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص117

<sup>3</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص206.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لهذه الدراسة

تمثل الدراسات السابقة إرثًا نظريًا ومرجعًا أساسيًا لبناء البحث بناءً علميًا ومنهجيًا، لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث العلمي وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع هذا البحث أو جانبًا منه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة حول المتغير المستقل

ومن بين الدراسات التي تناولت عنصر القيادة التحويلية ما يلي:

✓ الدراسة الأولى: محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مذكرة ماجستير بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، حيث تم استخدام المنهج التحليلي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

عينة مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة وبدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية؛

عينة مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية؛

عينة مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتتمثل في العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته؛

✓ الدراسة الثانية: دراسة عبد المحسم بن عبد الله بن علي الغامدي، مذكرة ماجستير بعنوان أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وتم التوصل إلى ما يلي:

أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة؛

أفراد الدراسة يرون بأن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة؛

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

### ✓ الدراسة الثالثة: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، مذكرة ماجستير بعنوان أرث القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان إذ وزعت الاستمارات على أفراد العينة وتم التوصل إلى ما يلي:

كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثر في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الأردنية؛ يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم؛ يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجهونهم للعمل بروح الفريق.

### ✓ الدراسة الرابعة: دراسة زياد الطحاينة ومعين عودات، بعنوان السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم، مجلة المنارة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي التحويلي السائد لدى المدربين العاملين في دائرة النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بمستويات الرضا لديهم. شارك في هذه الدراسة (86) لاعباً ولاعبة يمثلون مختلف الألعاب الرياضية أجابوا على مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرضا عند اللاعبين بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لهما. وقد أظهرت النتائج ان المستوى العام للرضا عند اللاعبين كان متوسطاً بشكل عام. وجاء مجال الرضا عن أداء الفريق أولاً في الترتيب، تلاه مجال الرضا عن المعاملة الشخصية، ثم مجال الرضا عن التدريب، وأخيراً مجال الرضا عن الأداء الفردي. وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام. وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا عند اللاعبين، وخاصة أبعاد الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والتي ساهمت في تفسير ما نسبته 55.8% من التباين في الرضا عند اللاعبين.

### ✓ الدراسة الخامسة: صباحي الأخضر، بعنوان القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، واثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبع الاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحا ميدانيا على أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة مجمع كندور، من خلال تصميم استمارة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 173 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن % 77 من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، بإستثناء وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 3 إلى 5 سنوات)، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع

من بين الدراسات التي تناولت عنصر الأداء ما يلي:

✓ الدراسة الأولى: أحمد بن صالح بن هليل الحربي: بعنوان (الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء) " دراسة حالة المراقبين الجمركيين بجمارك مطار الملك خالد الدولي، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، بتاريخ: 2003/02/22.

خلصت الدراسة كنتيجة عامة إلى:

إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمارك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين. تدني متابعة الأداء بجمارك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطط الموضوعة.

عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمارك مطار الملك خالد الدولي فيرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

✓ الدراسة الثانية: السعيد بلوم بعنوان (أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية) "دراسة حالة بمؤسسة المحركات الجرارات بالسوناكوم" SONACOM، قسنطينة، الجزائر. رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2008/2007.

خلصت الدراسة إلى نتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية ولكن لا بد وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وتؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها وفعاليتها ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك ارتباط وثيق بين العملية الرقابية الفعالة وبين التقييم الجيد للأداء في المؤسسة، وقد أظهرت النتائج بأن العملية الرقابية تعتمد على نظام رقابي ضعيف وغير واضح من الناحية القانونية بأساليب تقليدية مما أدى إلى تقييم ضعيف لأداء العمال داخل المؤسسة.

✓ الدراسة الثالثة: عروب حسناء بعنوان: (أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية) "دراسة حالة مركز الزيت بنفطال - وحدة تقرت"، ورقلة، الجزائر، رسالة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014.

توصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين مسؤولية الرقابة وأداء الموارد البشرية، ترتبط الرقابة الداخلية بالموارد البشرية؛ يساهم العنصر البشري في إنجاح النظام الرقابي؛ وجود توجيهات من المسؤول عند اكتشاف مخالفات أو أخطاء. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرقابة الداخلية وفقا للبيانات الشخصية من خلال تحليل فروق المتوسطات، وجود علاقة بين تطبيق نظام الرقابة الداخلية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة نفطال. وجود توجيهات من المسؤول عند اكتشاف مخالفات أو أخطاء.

### المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة

نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى مختلف أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
× دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي 2006	تناولت المتغير المستقل القيادة التحويلية	× المتغير الثاني: الإبداع الإداري × مكان الدراسة: وزارة الداخلية
× دراسة عبد المحسم بن عبد الله بن علي الغامدي 2011	تناولت المتغير المستقل القيادة التحويلية	× المتغير الثاني: الولاء التنظيمي × مكان الدراسة: مكة المكرمة
× دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي 2012	تناولت المتغير المستقل القيادة التحويلية	× المتغير الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار

× مكان الدراسة: الأردن		
× المتغير الثاني: الرضا × مكان الدراسة: الجامعة الهاشمية	تناولت المتغير المستقل السلوك القيادي	× دراسة زياد الطحاينة ومعين عودات 2014
× المتغير الثاني: التميز التنظيمي × مكان الدراسة: المسيلة	تناولت المتغير المستقل القيادة التحويلية	× دراسة صباحي الأخضر 2018-2019
× تختلف في المتغير المستقل الرقابة الإدارية × مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية	تناولت المتغير التابع الأداء	× دراسة أحمد بن صالح الحبهليل الحربي ي 2003
× تختلف في المتغير المستقل أساليب الرقابة × مكان الدراسة: قسنطينة	تناولت المتغير التابع الأداء	× دراسة السعيد بلوم 2007-2008
× تختلف في المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية × مكان الدراسة: ورقلة	تناولت المتغير التابع الأداء	× دراسة عروب حسناء 2014-2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تظهر القيمة المضافة لبحثنا هذا والتمثل في موضوع أثر القيادة التحويلية وأداء العاملين، هو أننا أسقطنا المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على واقعنا التطبيقي في مديرية التجهيزات العمرانية عين الدفلى. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:
- (1) من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وأخرى بمناطق الخليج العربي وتم بعضها الآخر في مناطق أخرى، في حين تم انجاز الدراسة الحالية في الجزائر بولاية عين الدفلى على مديرية التجهيزات العمرانية.
  - (2) من حيث هدف الدراسة: اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.
  - بينما تتطلع دراسة الحالية إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في دعم أداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية في عين الدفلى.
  - (3) من حيث منهجية الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة الموظفين نحو قياداتهم وكيفية تأثيرهم على أدائهم في العمل.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل إلى الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية وأداء العاملين وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية تناولنا فيه نشأة وتعريف القيادة التحويلية وكذا مبادئها وكذا عناصرها وأبعادها. أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه مفاهيم حول أداء المؤسسة بما فيه من مفهوم وعوامل محددة له وكذا أبعاد وانواع الأداء واخيرا تطرقنا لعلاقة القيادة التحويلية بالأداء. أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة بما فيها دراسات حول المتغير المستقل والمتغير التابع وكذا القيمة المضاعفة للدراسة الحالية. وباعتبار المورد البشري يعد أهم مصدر النجاح والتفوق، فهو مورد استراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى خلق قيمة مضافة، هنا نتدخل القيادة التحويلية لتوفر للعاملين المناخ الذي يمكنهم تفجير طاقاتهم واستغلالها استغلالها أمثل.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور القيادة  
التحويلية على أداء المؤسسة في  
مديرية التجهيزات العمرانية



### تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى ل من القيادة التحويلية وأداء العاملين والعلاقة بينهما، إضافة إلى الدراسات السابقة، سوف نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حول دور القيادة التحويلية في أداء العاملين على الواقع الميداني وذلك خلال دراسة حالة مديرية التجهيزات العمرانية بعين الدفلى.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا تقسيم هذا الفصل إلى مباحث كما يلي:

x المبحث الأول: المنهجية المستخدمة في إنجاز الدراسة

x المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: المنهجية المستخدمة في إنجاز الدراسة

في هذا المبحث نتطرق إلى تعريف مديرية التجهيزات العمرانية من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني فنتطرق فيه إلى طريقة وأدوات الدراسة.

#### المطلب الأول: تعريف مديرية التجهيزات العمرانية

انبثقت مديرية التجهيزات العمومية عن التقسيم الجديد لمديرية السكن والتجهيزات العمومية، حيث تم تقسيمها إلى مديرتين (مديرية التجهيزات العمومية، مديرية السكن) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 2013/01/15 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية بوزارة السكن والعمران.

وتنقسم إلى أربعة (04) مصالح وهي:

- x مصلحة الإدارة والوسائل
  - x مصلحة الصفقات العمومية
  - x مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة
  - x مصلحة الدراسات والتقييم
1. مصلحة الإدارة والوسائل:

#### \*مكتب تسيير المستخدمين:

- x تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين طبقا للتنظيم المعمول به.
- x السهر على وضع الوسائل البشرية اللازمة لسير المصالح.

#### \*مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة:

- x إعداد بالتعاون مع المصالح الأخرى المعنية، ميزانية التسيير وضمان تطبيقها وفقا لكيفيات محددة.
- x ضمان تسيير وسائل المديرية.
- x تطوير كل نشاط من شأنه ضمان توفير لكل مصلحة الوسائل الضرورية لسيرها العادي.
- x ضمان تسيير كل عمليات الالتزام والتصفية، وتحرير إذن بالصرف لإنجاز التجهيزات العمومية.
- x القيام في إطار الصلاحيات المخولة لها والإعتمادات الممنوحة، لعمليات تصفية الحسابات والنزاعات.
- x استغلال وتقييم وضعية النفقات لكل استثمار وتحديد الحالة العامة.
- x السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمحاسبة العامة والصفقات العمومية.

#### \*مكتب المنازعات، التوثيق والأرشيف:

- x تنفيذ الإجراءات الرامية إلى ضمان تطبيق التنظيم العام.
- x معرفة النزاعات العامة ومتابعتها وحلها في إطار النشاطات المديرية، لاسيما النزاعات الناشئة عن تنفيذ المشاريع، بالتعاون مع الأجهزة وكذا التقييم الدوري للنتائج.
- x متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط، وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بها.

## 2. مصلحة الصفقات العمومية:

- × إعداد مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للإطلاع على الدراسات والأشغال وكذا تسليم رخص البناء.
- × السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية، لاسيما تلك المتعلقة بالصفقات العمومية .
- × ضمان استلام وفتح الأطراف طبقا للتنظيم المعمول به.
- × ضمان تقييم العروض واقتراح على المصلحة المتعاقدة الشريك المتقاعد الكف لإنجاز المشروع.
- × إعداد عقود الدراسات والإنجاز للموافقة عليها من قبل الأجهزة المختصة.
- × السهر على تنفيذ العقود وتبليغها عند المصادقة عليها للشريك المتقاعد وللمصلحة المكلفة بالمتابعة والمحاسبة.

## 3. مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة:

- × ضمان جمع واستغلال كافة المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز الخاصة بالتجهيزات العمومية وكذا الاقتصاد في البناء.
- × متابعة الدراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية.
- × القيام بختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال.
- × القيام باستلام الدراسات وأشغال التجهيزات العمومية.
- × تسليم المنشآت المنجزة لصاحب المشروع.

## 4. مصلحة الدراسات والتقويم

### المطلب الثاني: طريقة وأدوات إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المطلب على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

### أولا: طريقة إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، كانت عينة ومجتمع الدراسة كما يلي:

**1 \* مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مديرية التجهيزات العمرانية، وتتمثل وحدات هذا المجتمع في كل عامل ينتمي للمديرية.

**2 \* عينة الدراسة:** تضمنت عينة الدراسة 20 مستجوب (عامل) من عمال المديرية، وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 07 أيام نظرا لظروف الحالية (كوفيد 19) مما عرقل عملية ملئ الاستمارات.

**3 \* توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:** تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة).

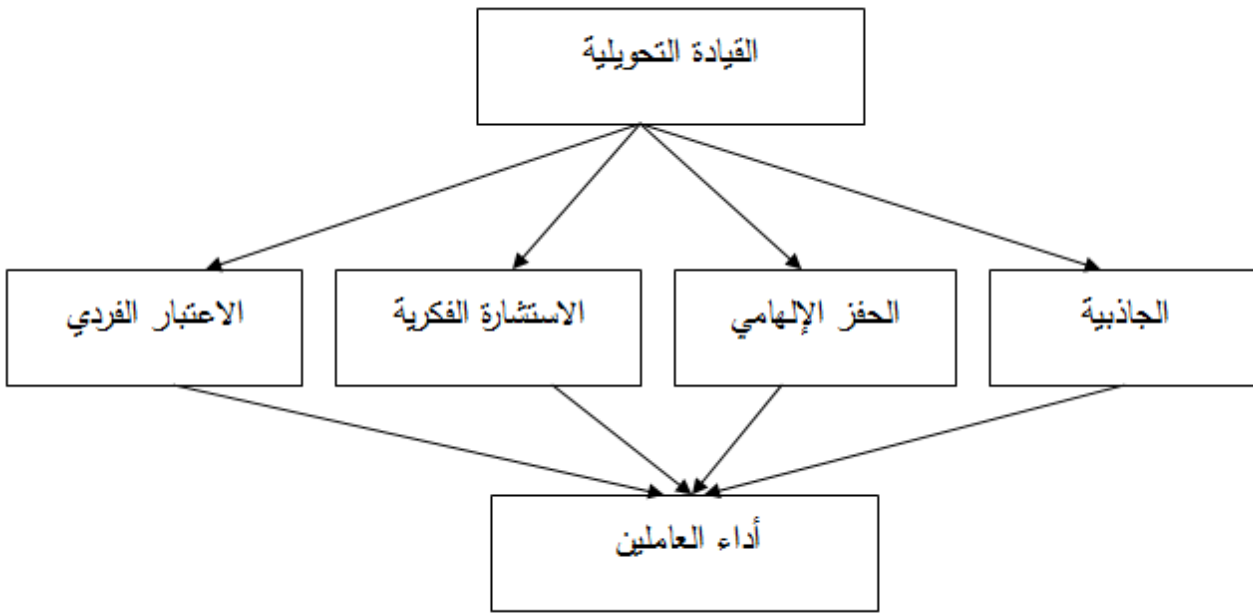
4 \* متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

× المتغير المستقل: القيادة التحويلية؛

× المتغير التابع: أداء العاملين.

5 \* نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1 \* الاستبيان: أنظر الملحق رقم 01: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ\* الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب\* فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

× الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة).

× الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، ويحتوي على 04 أبعاد:

\* الجاذبية: ويحتوي هذا العنصر على 05 عبارات.

\* الحفز الإلهامي: ويحتوي هذا العنصر على 04 عبارات.

\* الاستشارة الفكرية: ويحتوي هذا العنصر على 04 عبارات.

\* الاعتبار الفردي: ويحتوي هذا العنصر على 04 عبارات.

× الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وفيه 05 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02-01): سلم ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{2}{3} = 0.66$$

✓ من 1 إلى 1.66 غير موافق؛

✓ من 1.67 إلى 2.33 محايد؛

✓ من 2.34 إلى 3 موافق.

2\* أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

#### 4 \* الأساليب الإحصائية المستخدمة:

× **المتوسط الحسابي**: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

× **الانحراف المعياري**: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للثبات وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

× **معامل الارتباط بيرسون pearson correlation coefficient**: يعرف أساس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

× **الانحدار الخطي**: يمكن تعريفه على أساس العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويمكن أن يكون أكثر من متغير مستقل والمعادلة التالية تمثل المعادلة الخطية بين متغيرين:

$$Y = \alpha X + \beta + \epsilon_i$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع.

X: متغير المستقل.

$\alpha$ : معامل الانحدار.

$\beta$ : الثابت.

#### 5 \* ثبات أداة الدراسة:

× **الصدق الظاهري للأداة**: بعد إعداد أداة الدراسة ( الاستبيان ) قمنا بعرضه على الأساتذة المشرفة لتصحيح الأخطاء، وقد أشارت إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

× **الصدق البنائي للأداة**: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( **Alpha de Chronbach** ) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-02): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.920	17	القيادة التحويلية
0.933	05	الأداء الوظيفي
0.957	26	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.957 أي بنسبة 95.7% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور القيادة التحويلية 0.920 أي بنسبة 92%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور أداء العاملين 0.933 أي بنسبة 93.3، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملء استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية، وعبارات أداء العاملين.

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة، كما يلي:

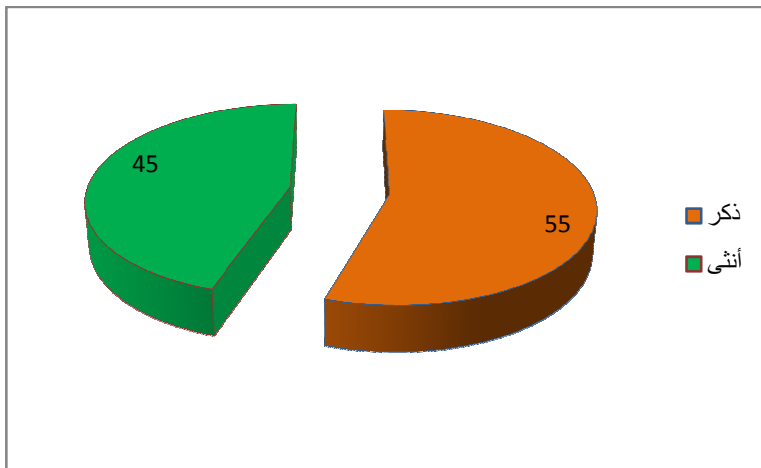
**1\* النوع الاجتماعي:** من مجموع 20 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

**الجدول رقم (02-03):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	11	55
	أنثى	9	45
	المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 23.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 45% نسبة الإناث، والفرق ليس بكثير بين الفئتين نظرا لولوج المرأة عالم العمل.

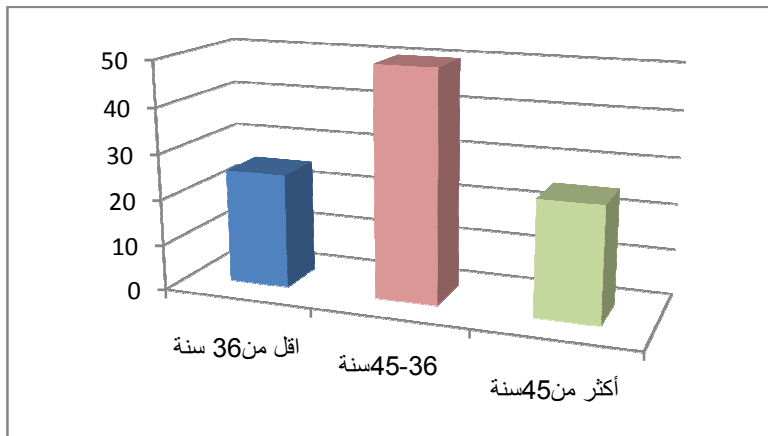
2\*الفئة العمرية: من مجموع 20 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (02-04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 36 سنة	5	25
	من 36-45 سنة	10	50
	أكثر من 45 سنة	5	25
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (02-03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة موزعون بنسبة 50% لفئة ما بين 36-45 سنة في حين تحصلت فئة الأكثر من 45 سنة على نسبة 25% نفس النسبة كانت لفئة الأقل من 36 سنة.

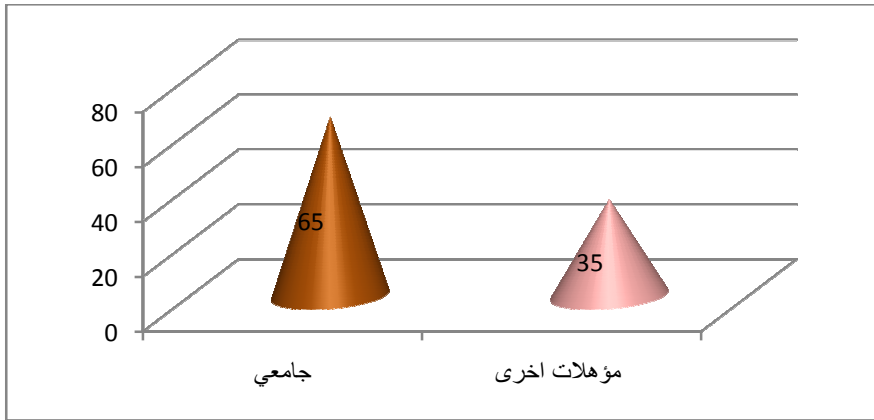
3\*المستوى العلمي: من مجموع 20 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى العلمي	جامعي	13	65
	مؤهلات أخرى	7	35
	المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الشكل رقم (02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

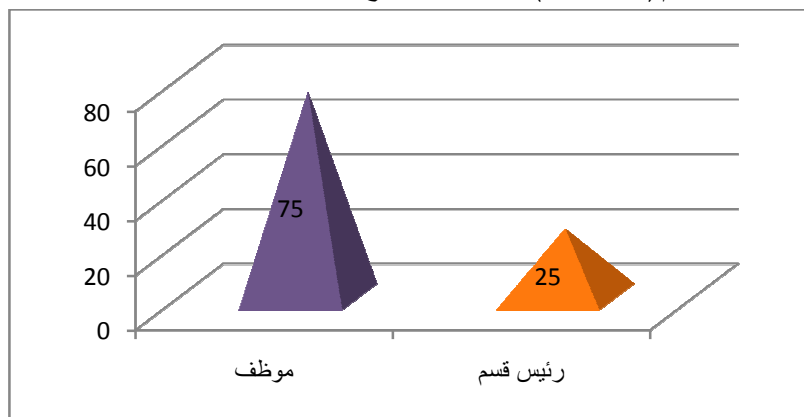
من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب المستوى الجامعي بـ65% وتم أصحاب المؤهلات الأخرى بنسبة 35%، ومنه نستنتج المستوى العالي لعمال مديرية التجهيزات العمرانية. **4\* الوظيفة:** من مجموع 20 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة	موظف	15	75
	رئيس قسم	5	25
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (02-05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم موظفين وذلك بنسبة 65% من مجموع أفراد العينة في حين كانت نسبة 25% للفئة رؤساء الأقسام.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة

نتطرق في هذا العنصر إلى تحليل كل عبارات المحاور حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الأول: القيادة التحويلية

يحتوي هذا المحور على 06 أبعاد كما يلي:

1. البعد الأول: الجاذبية

الجدول رقم (02-07): توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الأول

العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
02	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
03	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
04	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
05	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
	الجاذبية			3.00	0.00	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات:

1. من الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أن القائد يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين له.
2. من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أن القائد يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.
3. من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أن القائد يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

4. من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أن القائد يشعر أعضاء المجموعة بثقتهم في أنفسهم.

5. من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أنه القائد يقدم رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بعنصر الجاذبية يقدر ب 3.00 وهو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر ب 0.00 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات البعد الأول.

البعد الثاني: الحفز الإلهامي

الجدول رقم (2-08): توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الثاني

العبرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
02	تكرار	1	19	2.95	0.22	موافق
	%	0	95			
03	تكرار	0	20	3.00	0.00	موافق
	%	0	100			
04	تكرار	2	15	2.65	0.67	موافق
	%	10	75			
	الحفز الإلهامي			2.90	0.22	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات

× من الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أن القائد يعتبر الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح.

× من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 95% مما يوضح أن القائد يعمل على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوس التابعين، أما بالنسبة للذين تحفظوا عن الإجابة كانت نسبتهم 5%.

× من الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 100% مما يوضح أن القائد يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

× من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 75% مما يوضح أن العمال يتلقون حوافز معنوية (الشكر، الثناء) حوافز مادية (مكافآت..) من طرف القائد، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 10% في حين تحفظ عن الإجابة ما نسبته 15%.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بالحفز الإلهامي يقدر ب2.90 وهو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر ب0.22 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات البعد الثاني.

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (2-09): توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الثالث

العبرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكرار	5	6	9	2.20	محايد
	%	25	30	45		
02	تكرار	3	0	17	2.70	موافق
	%	15	0	85		
03	تكرار	1	4	15	2.70	موافق
	%	5	20	75		
04	تكرار	3	2	15	2.60	موافق
	%	15	10	75		
	الاستشارة الفكرية			2.55	0.72	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات

× من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 45% مما يوضح أن قائدكم يهتم بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدى التابعين، أما بالنسبة للذين أجابوا بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 25%، في حين مثلت نسبة 30% الأفراد الموافقين على الإجابة.

× من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 85% مما يوضح أن قائدكم يعمل على تشجيع واستئثار الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، أما بالنسبة للذين أجابوا بعدم الموافقة فقد كانت نسبتهم 15%.

× من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 75% مما يوضح أن القائد يشجع القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 5% في حين تحفظ عن الإجابة ما نسبته 20%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 75% مما يوضح القائد يعمل على تشجيع وتتبع طرق وأساليب العمل، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 15% أما المتحفظين فكانت نسبتهم 10%.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بالاستشارة الفكرية يقدر بـ 2.55 وهو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر بـ 0.72 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات البعد الثالث.

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

الجدول رقم (2-10): توزيع إجابات أفراد العينة حسب البعد الرابع

العبرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكرار	3	6	11	2.40	محايد
	%	15	30	55		
02	تكرار	4	7	9	2.25	محايد
	%	20	35	45		
03	تكرار	1	2	17	2.80	موافق
	%	5	10	85		
04	تكرار	2	0	18	2.80	موافق
	%	10	0	90		
الاعتبار الفردي						
				2.56	0.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

\* تحليل المحاور

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 55% مما يوضح أن القائد يستمع جيدا لمن يتحدث إليه، أما بالنسبة للذين أجابوا بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 30% الأفراد المتحفظين عن الإجابة.

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة بنسبة 45% مما يوضح أن القائد يولي اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين ويتبنى إنجازاتهم، أما بالنسبة للذين أجابوا بعدم الموافقة فقد كانت نسبتهم 20% في حين مثلت نسبة 35% الأفراد المتحفظين عن الإجابة.

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 85% مما يوضح أن القائد يشجع التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت معارضة مع أفكارهم، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 5% في حين تحفظ عن الإجابة ما نسبته 10%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 90% مما يوضح أن القادة يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير الموافقة فكانت نسبتهم 10%.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بالاعتبار الفردي يقدر بـ 2.56 وهو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر بـ 0.66 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات البعد الرابع.

المحور الثاني: أداء العاملين

يحتوي هذا المحور على 05 عبارات كما يوضح الجدول.

الجدول رقم (2-11): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

العبرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكرار	3	4	13	2.50	موافق
	%	15	20	65		
02	تكرار	2	0	18	2.80	موافق
	%	10	0	90		
03	تكرار	7	6	7	2.00	محايد
	%	35	30	35		
04	تكرار	5	3	12	2.35	محايد
	%	25	15	60		
05	تكرار	7	2	11	2.20	محايد
	%	35	10	55		
	أداء العاملين			2.37	0.80	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

\* تحليل العبارات

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 65% مما يوضح أن أدائهم يتأثر في العمل بسبب القائد، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة.

\* من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 90% مما يوضح أن القائد الجيد يساهم في تحسين أدائك في العمل، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير الموافقة فقد كانت نسبتهم 10%.

- × من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 35% مما يوضح أن تشجيعات القائد ونصائحه وتوجيهاته تساعدك في أداء العمل بشكل جيد، أما بالنسبة للإجابة بغير الموافقة مثلت نسبتهم 15% ، كما تحفظ نسبة 30% عن الإجابة.
- × من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أنه الأداء يتأثر نتيجة اللامبالاة من المسؤول عنك، أما بالنسبة للذين أجابوا بعدم الموافقة بشدة فكانت نسبتهم 25%، في حين مثلت نسبة 15% الأفراد المتحفظين عن الإجابة.
- × من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 55% مما يوضح أن روح الفريق التي يغرسها القائد في أعضاء فريقه تساهم في تحسين أداء العمل، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير الموافقة فقد كانت نسبتهم 35% في حين مثلت نسبة 10% الأفراد المتحفظين عن الإجابة.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بمحور أداء العاملين يقدر بـ 2.37 وهو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر بـ 0.80 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات محور أداء العاملين.

#### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

بعد القيام بالتحليل الوصفي للاستبيان نقوم في هذا المطلب بمناقشتها وتفسيرها عن طريق اختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة وهذا باستعمال معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات. كما سنقوم بتحديد نوع العلاقة من خلال معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرات لمعرفة مدى تأثير كل عنصر على أداء العاملين.

#### أولاً: تحديد العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين

لتحديد هذه العلاقة تم اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الاجازبية، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتراف الفردي) وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الاجازبية، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتراف الفردي) وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.



الجدول رقم (2-12): مصفوفة الارتباط بين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين

متغير التابع "أداء العاملين"		أبعاد القيادة التحويلية	المتغيرات المستقلة
احتمال	معامل الارتباط لبيرسون		
0.00	0.712	الجاببية	المتغيرات المستقلة
0.01	0.512	الحفز الإلهامي	
0.03	0.341	الاستشارة الفكرية	
0.01	0.415	الاعتبار الفردي	
0.02	0.501	أبعاد القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات 23spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتغير أداء العاملين تقدر بـ 0.501 عند مستوى دلالة 5% (لان الاحتمال=0.02 وهو اقل من 0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.

فيما يخص دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين، نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- أنه يوجد علاقة طردية جيدة بين عنصر الجاببية وأداء العاملين بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.712 عند مستوى دلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لان احتمال معامل بيرسون =0.00 وهو أقل من 0.05) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الجاببية وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.
- أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين عنصر الحفز الإلهامي وأداء العاملين بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.512 عند مستوى دلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لان احتمال معامل بيرسون=0.01 وهو أقل من 0.05) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.
- أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين عنصر الاستشارة الفكرية وأداء العاملين بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.341 عند مستوى دلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لان احتمال معامل بيرسون = 0.03 وهو أقل من 0.05) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

- أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين عنصر الاعتبار الفردي وأداء العاملين بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.415 عند مستوى دلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لان احتمال معامل بيرسون = 0.01 وهو أقل من 0.05) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 5%.

ثانيا: تحديد دور القيادة التحويلية في أداء العاملين

من خلال تحليلنا لعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والمتغير التابع "أداء العاملين" لاحظنا بوجود علاقة بينهما وبين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين وبالتالي نستطيع تحديد هذه العلاقة بمعادلة الانحدار الخطي.

1- تحديد العلاقة الخطية البسيطة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

من أجل تحديد معادلة الانحدار الخطي تم طرح الفرضية التالية لاختبارها:

x الفرضية الصفرية: القيادة التحويلية لا تؤثر على أداء العاملين

x الفرضية البديلة: القيادة التحويلية تؤثر على أداء العاملين

وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14): دراسة علاقة القيادة التحويلية وأداء العاملين

أداء العاملين							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
*0.000	20.14 7	0.265	0.596	*0.000	8.365	20.369	A	القيادة التحويلية
				*0.000	6.156	0.980	b <sub>1</sub>	
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الاسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء العاملين = 0.596 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما (Sig. = 0.000 < α = 0.05).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

\* معامل التحديد  $R^2=265$  : والذي يعني أن 26% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (القيادة التحويلية) والنسبة المتبقية 74% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

\*  $F=20.147$ ،  $sig=0.000$  وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاسمي  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ومنه فإننا نقبل الفرضية.

\* قيمة الثابت  $a=20.369$  يقابلها  $t=8.365$  باحتمال  $sig=0.000$  وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على أنه مقبول إحصائياً.

\* قيمة معامل الانحدار  $b_1=0.980$  يقابله  $t=6.156$  باحتمال  $sig=0.000$  وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على أنه مقبول إحصائياً.

ومنه نموذج انحدار القيادة التحويلية على أداء العاملين هو:

$$Y=20.369+0.980x_1$$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة زاد أداء العاملين ب 0.937 وحدة.

تحديد العلاقة الخطية المتعدد بين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين:

من أجل تحديد معادلة الانحدار الخطي المتعدد تم طرح الفرضية التالية لاختبارها:

\* الفرضية الصفرية: عناصر القيادة التحويلية لا تؤثر في أداء العاملين

\* الفرضية البديلة: عناصر القيادة التحويلية تؤثر في أداء العاملين

وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): نتائج عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين

أداء العاملين							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت t		معامل الانحدار	مجالات المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
* 0.000	22.477	0.545	0.738	0.000	3.909	11.383	A	
				0.45	2.037	0.333	X <sub>1</sub>	الجابية
				0.003	3.094	0.615	X <sub>2</sub>	الحفز الإلهامي
				0.020	2.373	0.510	X <sub>3</sub>	الاستشارة الفكرية
				0.710	0.373	0.064	X <sub>4</sub>	الاعتبار الفردي
*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على دور القيادة التحويلية على أداء العاملين مستوى مديرية التجهيزات العمرانية

من خلال الجدول أعلاه يمكن تلخيص مخرجات تقدير معاملات النموذج الخاصة بعناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين كالتالي:

$$Y=11.383+0.333x_1+0.615x_2+0.510x_3+0.064x_4$$

### \* تقييم النموذج

لقد تم تقييم النموذج من خلال اختبار معنويته إجمالياً، واختبار معنوية المعاملات فردياً، وبالاعتماد على مخرجات البرنامج في الجدول كانت النتائج كما يلي:

\* اختبار F لمعنوية النموذج ككل: بلغت قيمة F المحسوبة 22.477 ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبهذا تشير معنوية اختبار F عند مستوى 05 % برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية عين الدفلى.

\* اختبار T لمعنوية معاملات النموذج منفردة: بلغت قيم T المحسوبة بالنسبة للمعامل  $a=11.383$ ، وبالنسبة للمعاملات الأربعة وهي:

$$x_1=0.333 \text{ بالنسبة لمعامل الجاذبية}$$

$$x_2=0.615 \text{ بالنسبة لمعامل الحفز الإلهامي}$$

$$x_3=0.510 \text{ بالنسبة لمعامل الاستشارة الفكرية}$$

$$x_4=0.64 \text{ بالنسبة لمعامل الاعتبار الفردي}$$

\* اختبار جودة التوفيق للنموذج: يعتمد هذا النموذج على قيمة معامل التحديد  $R^2$  لاختبار مدى جودة التوفيق للنموذج وقياس القوة التفسيرية للمتغير المستقل اتجاه المتغير التابع، ومن خلاله نتعرف على النسبة المئوية التي يشرح بها المتغير المفسر المتغير التابع، فكلما اقترب المعامل من 100 % كانت جودة توفيق النموذج أقوى في تفسير المستقل للمتغير التابع، وفي هذا النموذج بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.738 = 73.8\%$  وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة جودة توفيق النموذج  $R^2=0.545=54.50\%$  والذي يعني أن 54.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير المستقل الخاص بالنموذج (القيادة التحويلية)، وأن 45.50% سببه باقي المتغيرات الأخرى، وهذا ما يؤكد أن جودة توفيق النموذج المدروس متوسطة.

وعليه فالنتائج تشير إلى تحقق الفرضية وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية تؤثر على أداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية في عين الدفلى.

### خلاصة

تمكنا من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني من خلال استخدام الاستبيان وذلك على مستوى مديرية التجهيزات العمرانية لولاية عين الدفلى، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك علاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية، كما اتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، أي يوجد ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع واعتمادا على هذه النتائج تم إثبات صحة فرضيات الدراسة.

خاتمة

## خاتمة

لتستطيع 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 عدّة 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 قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها 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. من خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

### أولا: النتائج

- × تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلاقي ما كان فيها من قصور؛
- × تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى؛
- × تحل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛
- × تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

### ثانيا: اختبار الفرضيات

- × **الفرضية الأولى:** من خلال الدراسة الميدانية بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى إثبات الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية، وذلك خلال اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي.
- × **الفرضية الثانية:** من خلال الدراسة الميدانية بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى إثبات الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين في مديرية التجهيزات العمرانية.

### ثالثا: اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة ما يلي:

- × من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة؛
- ×حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
- × على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع؛
- × على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها.

### رابعا: آفاق الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية، وفيما يلي بعض المواضيع:

- × مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي؛
- × دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- × مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب

- x احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- x حسين حريع، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- x زاهد محمد دايري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
- x سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- x عايد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوباترا، القاهرة، 2000 .
- x عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول.
- x فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
- x لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- x محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1 إنثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- x محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- x محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987.
- x مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر.
- x ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء1، 1999. x
- x نائل عبد الحفاظ العوامل، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993.

- x نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

#### 2. المذكرات العلمية

- x تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية: دراسة نظرية، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

× جمعان بن خلف جمغان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة: دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009-2008.

× الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995.

× عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.

× عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، سعيد بن محمد الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

### 3. المجالات العلمية

× ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، العدد 78، 2009.

### 4. المؤتمرات العلمية

× عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005.

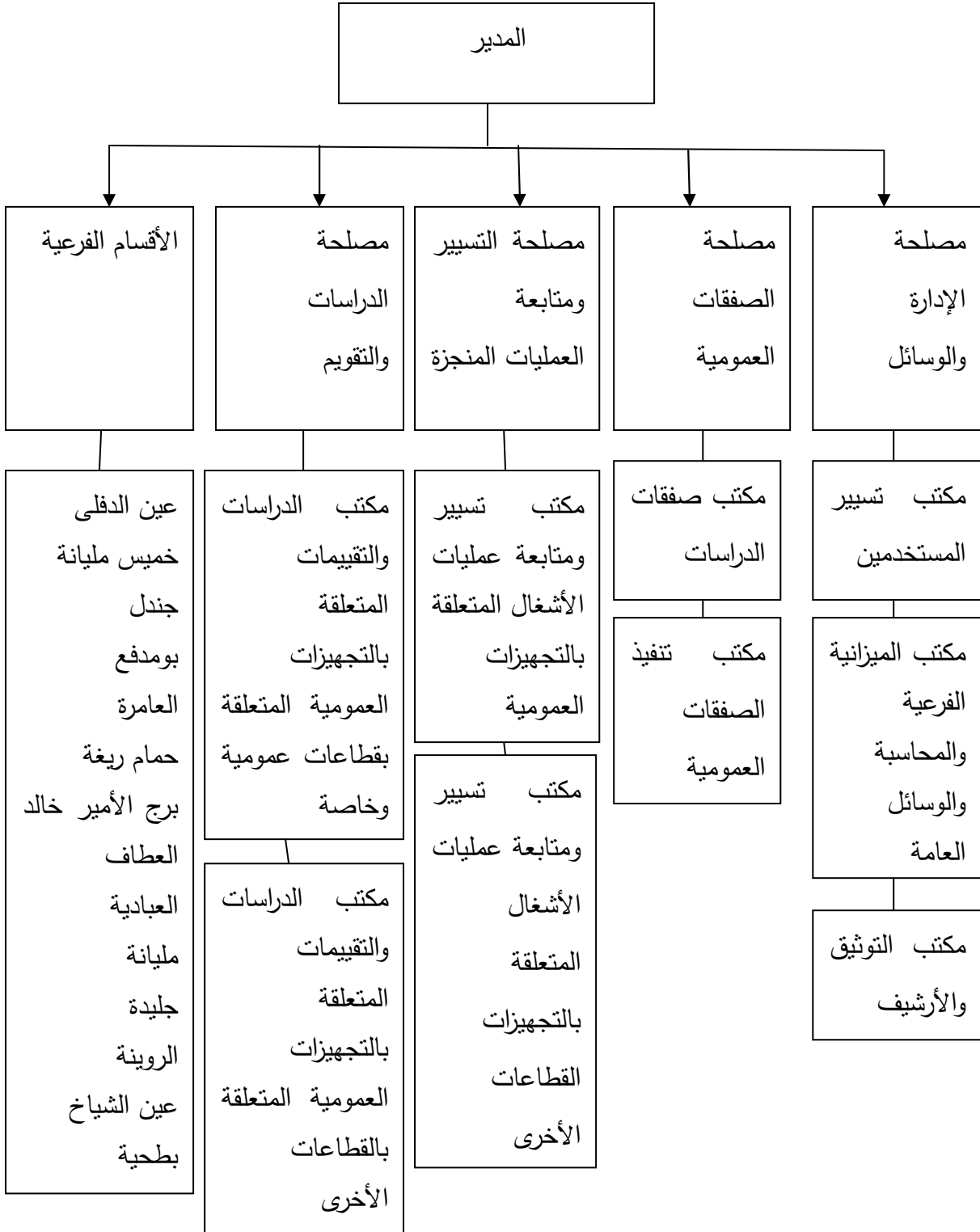
### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- × Bass B.M., Avolio B.J., **Multifactor-Leadership-Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd Ed.)**. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. Behavior", New York , Oxford university Press, 2004 .
- × Cheung M., Wong, **Transformational leadership**, Leader Support and Employee Creativity, Leadership and Organization Development Journal, 32(1), 2010, ترجمة حرة.
- × Donnadiou G, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1999. ترجمة حرة.
- × Drucker M, **L'efficacité Objectif N°1 des Cadres**, Edition d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974. ترجمة حرة.
- × Gervais M, **Contrôle de gestion**, Economica, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1997 ترجمة حرة

- × Jacques Cef al, **Pilotage Stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisations, Paris,2001. ترجمة حرة
- × Malo J.L, **L'essentiel du Contrôle de Gestion**, Edition d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998. ترجمة حرة
- × MartoryB,**Contrôle de Gestion Social**, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999. ترجمة حرة.
- × MercierJ.P, **Mesurer et Développer les Performances**, les Editions A Quebecor, Montréal, 2003. ترجمة حرة
- × Peters T., Waterman R , **Le Prix D'excellence**, les 8 Leviers de la Performance, Edition Dunod, Paris, 1999. ترجمة حرة
- × Philippe, **Compte et Récits de la Performance**,Essai sur le Pilotage de l'Entreprise, les Editions d'Organisations, Paris,1995. ترجمة حرة.
- × Pinto P, **La performance Durable**, Renouer avec les Fonds des Montants des Entreprises qui Durent, Edition Dunod, Paris, 2003. ترجمة حرة
- × Sani A., Maharani V,**The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic Maulana maliki brahimmalang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior**, International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4,2012.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمرانية



جامعة الجبلاي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص

استبيان

سيدي، سيديتي .....

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الاستبيان المرفق لإجراء دراسة بعنوان " دور القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجهيزات العمرانية " وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علوم التسيير جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة، ونظرا للأهمية البالغة لأرائكم وانطباعاتكم في الإثراء والإسهام في نجاح هذه الدراسة في شقها التطبيقي، لذا نرجو منكم بالتكرم الإجابة على الأسئلة بدقة وبكل موضوعية. كما نضمن لكم في المقابل سرية المعلومات التي تستعمل فقط في مجال البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر والعرفان على حسن تعاونكم و تفهمكم.

\*الأستاذة المشرفة:

\* خلفاوي منية

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) داخل مربع الإجابة المناسبة.

### • النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

### • الفئة العمرية:

أكثر من 45 سنة

من 36-45

أقل من 36

### • المستوى العلمي:

مؤهلات أخرى

جامعي

### • الوظيفة:

رئيس قسم

موظف



## الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

### المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>الجاذبية</b>				
1	يحظى القائد بإعجاب واحترام وتقدير التابعين له			
2	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به			
3	يشعر القائد أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس			
5	يقدم لقائد رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه			
<b>الحفز الإلهامي</b>				
6	يعتبر القائد الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح			
7	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوس التابعين			
8	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين			
9	تنتقل حوافز معنوية (الشكر، الثناء) حوافز مادية (مكافآت..) من طرف القائد			
<b>الاستشارة الفكرية</b>				
10	يهتم قائدكم بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدى التابعين			
11	يعمل قائدكم على تشجيع واستثارة الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين			
12	يشجع القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه			
13	يعمل قائدكم على تشجيع وتنويع طرق واساليب العمل			

### الاعتبار الفردي

			14	يستمتع القائد جيدا لمن يتحدث إليه
			15	يولي قائدكم اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين ويتبنى انجازاتهم
			16	يشجع القائد التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت معارضة مع أفكارهم
			17	يقدر القادة مجهودات الآخرين ويعترف بها

### المحور الثاني: الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
18	يتأثر أدائك في العمل بسبب القائد			
19	القائد الجيد يساهم في تحسين أدائك في عملك			
20	تشجيعات القائد ونصائحه وتوجيهاته تساعدك في أداء عملك بشكل جيد			
21	يتأثر أدائك لعملك نتيجة اللامبالاة من المسؤول عنك			
22	روح الفريق التي يخرسها القائد في أعضاء فريقه تساهم في تحسين أداء العمل			

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	95,2
	Excluded <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	26

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	95,2
	Excluded <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	17

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	95,2
	Excluded <sup>a</sup>	1	4,8
	Total	21	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	5

ن.ا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	55,0	55,0	55,0
	أنثى	9	45,0	45,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 36	5	25,0	25,0	25,0
	36-45 سنة	10	50,0	50,0	75,0
	أكثر من 45 سنة	5	25,0	25,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

م. علمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	13	65,0	65,0	65,0
	مؤهلات أخرى	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

مهنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	موظف	15	75,0	75,0	75,0
	رئيس قسم	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	محايد	1	5,0	5,0	5,0
	موافق	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق	20	100,0	100,0	100,0

س9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	2	10,0	10,0	10,0
	محايد	3	15,0	15,0	25,0
	موافق	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

س10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	25,0	25,0	25,0
محاييد	6	30,0	30,0	55,0
موافق	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15,0	15,0	15,0
موافق	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5,0	5,0	5,0
محاييد	4	20,0	20,0	25,0
موافق	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15,0	15,0	15,0
محاييد	2	10,0	10,0	25,0
موافق	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15,0	15,0	15,0
محاييد	6	30,0	30,0	45,0
موافق	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	20,0	20,0	20,0
محاييد	7	35,0	35,0	55,0
موافق	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5,0	5,0	5,0
محاييد	2	10,0	10,0	15,0
موافق	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10,0	10,0	10,0
موافق	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15,0	15,0	15,0
محايد	4	20,0	20,0	35,0
موافق	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10,0	10,0	10,0
موافق	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س03

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	35,0	35,0	35,0
محايد	6	30,0	30,0	65,0
موافق	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

س04

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	25,0	25,0	25,0
محايد	3	15,0	15,0	40,0
موافق	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	