جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية لإنتاج الصمامات والمضخات- بالبرواقية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبة:

وافية مناصري

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور عثمان اسكندر

لجنة المناقشة

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور عثمان اسكندر	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية لإنتاج الصمامات والمضخات- بالبرواقية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبة:

وافية مناصري

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور عثمان اسكندر

لجنة المناقشة

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور عثمان اسكندر	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والعرفان:

بعد أن منّ لله علي بإنجاز هذا العمل, فإنني أتوجه إليه سبحانه وتعالى أولا وآخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني على ما أنا فيه راجية منه دوام نعمه وكرمه, وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر لله",

فإنني أتقدم بوفاء مني وتقديرا وعرفانا إلى الأستاذ الدكتورالمشرف **"عثمان اسكندر"** على إشرافه على هذه المذكرة, وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة فله مني فائق التقدير والاحترام.

كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الجزيل لأساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة إدارة أعمال والمؤطرين القائمين على عمادة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, كما لا أنسى أن أتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر إلى رئيس الجامعة ومحافظ المكتبة وكل العاملين بها.

إلى الذي كان عونا لي في بحثي ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي أستاذ الإعلام الآلي **" محمد شيكر سعيد".**

إلى الصديقة الخلوقة التي قدمت لي المساعدات والتسهيلات وزرعت في دربي التفاؤل ولم تبخل علي بشيء **"عبير بن شارف"**لكي مني كل الشكر.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل عمال المؤسسة العمومية و الاقتصادية لإنتاج الصمامات والمضخات (Poval) خاصة وحدة المسبك التي ساعدتني من خلال تقديم مختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام أشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل من قريب كان أو من بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

إهداء

الحمد لله الذي أعانني بالعلم وزينني بالحلم وأكرمني بالتقوى وأجملني بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

رمز العطاء وذروة العطف والوفاء, لكي أنت يا أجمل حواء **" أمي الغالية"** أطال الله عمرك.

الذراع الواقي والكنز الباقي, إلى من جعل العلم منبع اشتياقي, لك أقدم وسام الاستحقاق

إلى **" أبي الغالي"** أطال الله عمرك.

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهن **" إخوتي الأعزاء"**.

إلى من هم رمز الصداقة وحسن العلاقة صديقاتي الغاليات**" حنان, لامية, شهيرة, فاطمة الزهراء, زينب,فريال, نجاة, زينب, كريمة"** حفظكن الله لي.

إلى زملاء الدراسة دفعة 2022.

إلى الأهل والأقارب.

إلى كل من علمني حرفا تقديرا وعرفانا.

أهدي ثمرة هذا العمل.

وفي الأخير

"يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح"

آمين يا رب العالمين

وافية مناصري

مستخلص:

مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية لإنتاج الصمامات والمضخات- بالبرواقية-

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق مسار الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال بالبرواقية, حيث تم الاعتماد على عينة من الموظفين بلغ عددها 31 موظف, واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي مستخدمين الإستبانة كأداة لجمع البيانات, حيث قسمت الدراسة إلى جانب منهجي وجانب تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) هو بدرجة مرتفعة في حين مستوى تطبيق القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية ما عدا بعد التحفيز الإلهامي الذي توصلت إليه دراستنا أن هناك علاقة ارتباطية بين بعد التحفيز الإلهامي والإدارة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية, الإدارة الإستراتيجية.

Abstract:

The contibution of transformational leadership in activating the approach of strategic management

Acase study of the natuonal company for the production of valves andpumps in el berrouaghia

The aim of this study is to highlight the extent to which transformative leadership contributes to the application of the strategic management path of the Poval Company, where a sample of 31 employees was relied upon.

In the study, we relied on the descriptive and analytical curriculum using identification as a data collection tool, where the study was divided into a methodological and applied aspect in which hypotheses were verified.

The study found a series of results, the most important of which: the level of operationalization of the strategic management approach of the Poval Foundation (Poval) is high while the level of application of transformative driving was medium and there is no statistically significant correlation at a moral level (0.05) Between the three dimensions of transformative leadership and strategic management except after the inspirational stimulation our study found that there is a correlation between inspirational stimulation and strategic management.

Keywords: Transformative leadership, Strategic Administration.

الفهارس

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ– ز
الفصل الأول :الأسس النظرية للقيادة التحويلية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول القيادة	**03**
المطلب الأول :تعريف القيادة	**03**
المطلب الثاني :أهمية وعناصر القيادة	**04**
المطلب الثالث : أساليب القيادة	**07**
المطلب الرابع : نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها	**10**
المبحث الثاني :القيادةالتحويلية،مفهومها،أبعادهاوأساليبها	**19**
المطلب الأول :مفهوم القيادة التحويلية	**19**
المطلب الثاني :مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية	**23**

المطلب الثالث :أساليب القيادة التحويلية	**27**
المطلب الرابع :التحديات التي تواجه القيادة التحويلية	**29**
المبحث الثالث :القائد التحويلي ، مفهومه، مهاراته ووظائفه	**32**
المطلب الأول :مفاهيم أساسية حول القائج التحويلي	**32**
المطلب الثاني :مهارات القائد التحويلي	**35**
المطلب الثالث :وظائف القائد التحويلي	**38**
خلاصة	**40**
الفصل الثاني : الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية	
تمهيد	**42**
المبحث االأول :مفهوم الإدارة الاستراتيجية	**43**
المطلب الأول :نشأة وتطور الاستراتيجية	**43**
المطلب الثاني : تعريف الإدارة الاستراتيجية	**46**
المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية	**48**
المطلب الرابع : تحديات الإدارة الاستراتيجية	**51**
المبحث الثاني :مكونات الإدارة الاستراتيجية	**54**
المطلب الأول :المسح البيئي	**55**
المطلب الثاني :صياغة الاستراتيجية	**59**
المطلب الثالث :تنفيذ الاستراتيجية	**64**
المطلب الرابع : الرقابة والتقييم	**66**

المبحث الثالث :مستويات الإدارة الاستراتيجية	**67**
المطلب الأول :الإستراتيجية على مستوى المنظمة	**67**
المطلب الثاني :استراتيجيات على مستوى وحدات العمل	**69**
المطلب الثالث : استراتيجيات على المستوى الوظيفي	**70**
خلاصة	**71**
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية	
تمهيد	**73**
المبحث الأول :ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات	**74**
المطلب الأول :مفاهيم عامة حول المؤسسة	**74**
المطلب الثاني :أهداف ووظائف المؤسسة	**77**
المطلب الثالث :تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL	**79**
المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**85**
المطلب الأول :المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة	**85**
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	**88**
المطلب الثالث :حساب صدق وثبات الإستبيان	**94**
المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات	**97**
المطلب الأول: عرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة	**97**
المطلب الثاني: عرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة	**104**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**109**

خلاصة	119
خاتمة عامة	121
قائمة المراجع	125
قائمة الملاحق	137

قائمة الجداول

جدول رقم (01): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي..... 33

جدول رقم (02): مهارات القائد التحويلي. 34

جدول رقم (03): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الإستبانات. 83

جدول رقم (04): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان). 85

جدول رقم (05): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان. 86

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي. 86

جدول رقم (07): يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة. 88

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة. 91

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان. 92

جدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس. 93

جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب السن. ..... Error! Bookmark not defined.

جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي. 95

جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. 96

جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب الاقدمية المهنية. 97

جدول رقم (15): يبين توزيع افراد العينة حسب الدرجة الوظيفية. 98

جدول رقم (16): يبين توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري. 99

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد المحور الأول. ... 100

جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني. 103

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية 03. 107

جدول رقم(20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى. 109

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02. 110

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03. 112

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04. 113

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1–1): شبكة بليك–موتون الإدارية 13

الشكل رقم (1–2): وظائف القائد التحويلي 38

الشكل رقم (2–1): نموذج الإدارة الإستراتيجية..... 52

الشكل رقم (2–2): المنغيرات البيئية الداخلية والخارجية..... 55

الشكل رقم (2–3): العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة..... 59

الشكل رقم (2–4): نموذج الإدارة الاستراتيجية المتكامل 62

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Poval/Spa..... 76

الشكل رقم (3–2): هيكل وحدة المسبك..... 80

الشكل رقم (3–3): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 94

الشكل رقم (3–4): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن 95

الشكل رقم (3–5): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. 96

الشكل رقم (3–6): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية . 97

الشكل رقم (3–7): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية 98

الشكل رقم (3–8): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية 99

الشكل رقم (3–9): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري 100

الشكل رقم (3–10): يبين ترتيب أهمية أبعاد أبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية 102

الشكل رقم (3–11): يبين ترتيب أهمية الموافقة المستجوبين على عبارات المحور رضا الطلبة..... 105

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1):إستمارة البحث.....137
الملحق رقم (2):مخرجات برنامج SPSS(اصدار 26).....143

مقدمة عامة

❖ تمهيد

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

وتعد الإدارة الإستراتيجية من أهم وظائف الإدارة الحديثة في مجال دراسة البيئة والاستفادة من متغيراتها، ومما لا شك فيه أنها تمثل منهجية فكرية ونظاما متكاملا ترتكز وتستند عليه المنظمة في بناء تصوراتها المستقبلية لمواجهة تحديات المحيط وما يفرضه من تهديدات وفرص في بيئة تتسم بحدة المنافسة والتكالب من أجل البقاء.

ولتستطيع المنظمة التأقلم مع تلك المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر، من بين هذه الأنماط نجد نمط القيادة التحويلية.

تتميز هذه الأخيرة بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار إبداعية جديدة، ولذلك فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها الإدارة الإستراتيجية.

ومن خلال ما تقدم وبناءا عليه فإن إشكالية الدراسة تنحصر في التساؤل الرئيس التالي:

❖ الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية في تجسيد مسار الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval)بالبرواقية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

❖ **الأسئلة الفرعية**

- ✓ كيف يتم تفعيل منهج الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات؟
- ✓ ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية على العاملين في مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية؟

❖ **فرضيات الدراسة**

- ✓ مستوى تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) هو بدرجة مرتفعة عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ مستوى تطبيق القيادة التحويلية على العاملين في مؤسسة بوفال(poval) هو بدرجة مرتفعة عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الثالثة أربعة فرضيات فرعية وهي:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

❖ **مبررات اختبار الموضوع**

إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع للأسباب التالية:

- ✓ إثراء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية.

- ✓ توافق موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الأعمال.
- ✓ الرغبة الشخصية في التوسع في هذا الموضوع.
- ✓ قابلية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.
- ✓ تزويد مكتبة الجامعة والبحث العلمي ببعض جوانب الأثر النظري والتطبيقي بالنسبة لموضوع القيادة التحويلية.

❖ **أهمية الدراسة**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- ✓ أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تجسيد مسار الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ قد تساهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال.
- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي والمتمثل في محاولة الربط بين الإدارة الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتجسيد ذلك في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تبرز أهمية الموضوع في كونه سيشكل إضافة في المجال الإداري ويساهم في فتح المجال أمام الباحثين لمعالجة هذا الموضوع بأكثر دقة وتوسع.

❖ **أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ إزالة الغموض عن مفهومي القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية.
- ✓ التعرف على واقع القيادة التحويلية في مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ التعرف على مستوى أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
- ✓ دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.

❖ **المنهج المتبع وأدوات الدراسة**

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة, فقد تم الاعتماد على مسارين: الأول نظري والثاني ميداني, إذ استخدمنا في الجانب النظري أسلوب المسح المكتبي الذي يشمل الكتب والأطروحات والرسائل والمجلات وشبكة الأنترنت , أما الجانب التطبيقي فقد استعملنا منهج دراسة حالة لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعيا في مجتمع المؤسسات الجزائرية وجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة والعمل على تحليلها إحصائيا للوصول إلى إجابات ونتائج تتعلق بالدراسة.

❖ **حدود الدراسة**

- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021.
- ✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في المؤسسة العمومية الاقتصادية لإنتاج الصمامات والمضخات بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية من خلال أبعاده الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الشعور الفردي، بالإضافة إلى دراسة مسار الإدارة الإستراتيجية من خلال مكونات الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها.

❖ **نموذج الدراسة**

يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

نموذج الدراسة.



المتغير المستقل

المصدر :من إعداد الطالبة

المتغير التابع

❖ **صعوبات الدراسة**

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء البحث هي:

- ✓ ضيق الوقت المتاح لإنجاز الدراسة.
- ✓ تشعب الموضوع وكثرة المعلومات أدى بنا إلى الاختصار وعدم التفصيل.

❖ **الدراسات السابقة**

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

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

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكونت من

50 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل. تم استرداد 45 استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

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

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع 489 استبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- ✓ إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة العقلية، التمكين) في شركات التأمين كان مرتفعا.
- ✓ إن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعا.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة العقلية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05

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

3. دراسة قاسيمي رمضان سنة 2019/2018، بعنوان **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: " كيف يمكن للقيادات الإدارية التحويلية أن تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية؟ "، حيث هدفت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى دراسة المتغيرين (القيادة التحويلية–العدالة التنظيمية) ومعرفة العلاقة والأثر بينهما بهدف تقديم معالم فكرية حول الموضوع ومتغيراته وتوضيح دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات وكفاءات الأتباع في الجامعة ليكونوا أكثر استجابة للمتغيرات، وقد تم جمع بيانات المسح من موظفي جامعة يحي فارس على المصالح الممركزة وغير الممركزة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة اتفاقها على ممارسة القيادة الإدارية بجامعة المدية لكل أبعاد القيادة (الجاذبية القيادية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)

✓ وفقا لآراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية كانت متباينة حيث كان رأيهم محايد بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، وغير موافق بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فيما كان رأيهم موافق حول بعد العدالة التفاعلية.

✓ أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمساهمة القيادة التحويلية بأبعادها التحويلية الأربعة في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث أن القيادة التحويلية فسرت ما قيمته 57% في العدالة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية

رغم سعينا للحصول على ما تم إجراؤه من بحوث ودراسات في مجال علاقة الإدارة الإستراتيجية مع القيادة التحويلية لم نتمكن من الحصول إلا على بعض الدراسات والتي تناولت أجزاء من دراستنا وهي:

1. مذكرة ماجستير مقدمة من طرف الطالب شتوح محمد بعنوان **أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال**، الجزائر, 2008-2009، حيث أوضح الطالب في هاته الدراسة أن المؤسسة الاقتصادية تمثل بيئة لمجموعة من المتغيرات الداخلية التي إذا ما تم الاستفادة منها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية أمكن الوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي وتفعيل الميزة التنافسية لها.
2. مذكرة ماجستير مقدمة من طرف الطالبة بن قايد فاطمة الزهراء، بعنوان **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية**، الجزائر, 2010، والتي تناولت فيه الطالبة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

❖ **المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

بعد استعراض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة, يمكن مناقشة هذه الدراسات وتوضيح أهميتها للدراسة الحالية:

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الإشكالية	تمثلت الدراسات السابقة حول مدى مساهمة إحدى المتغيرات بمتغيرات أخرى أو جزء من المتغير التابع , كما أن الدراسات السابقة عالجت الإشكالية في قطاع نشاط مخالف لدراستي لحالية.	تمثلت الدراسة الحالية في تمحور الإشكالية حول مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية, لكن الإختلاف أن موضوعي أكثر دقة حيث اشتمل على كل وسائل أبعاد

		وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
عينة الدراسة	نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة رغم أنها تصب في نفس السياق من الناحية النظرية إذ نجد أن بعض الدراسات قد تم تطبيقات في مؤسسات عمومية.	عكس الدراسات السابقة فقد أسقطنا دراستنا على مؤسسة اقتصادية.
أدوات التحليل	اعتمدت كلتا الدراسات على أداة الإستبيان من أجل جمع المعلومات وتحليلها.	-
أهداف الدراسة	خلت الدراسات السابقة من دراسة العلاقة والمساهمة بين هذين المتغيرين (القيادة التحويلية, الإدارة الإستراتيجية), بل اكتفت بدراسة أحد متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى	في دراستنا سيتم التعرف على مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

❖ **تقسيمات الدراسة**

من أجل معالجة هذا الموضوع بطريقة موضوعية وعلمية سنقوم بتقسيم بحثنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

سنتناول في الفصل الأول **الأسس النظرية للقيادة التحويلية** وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول القيادة من خلال أربعة مطالب، سنتناول فيها تعريف القيادة، أهمية وعناصر القيادة، أساليب القيادة، ونظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

المبحث الثاني: سنتناول فيه القيادة التحويلية، مفهومها أبعادها وأساليبها من خلال أربعة مطالب، مفهوم القيادة التحويلية (تعريف، تطور، أهمية)، مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية، أساليب القيادة التحويلية وكذا التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: سنتطرق هنا إلى القائد التحويلي مفهومه، مهاراته ووظائفه، من خلال ثلاثة مطالب هي: مفهوم القائد التحويلي، مهارات القائد التحويلي، وظائف القائد التحويلي.

أما الفصل الثاني سنتناول فيه **الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية.

المبحث الأول: سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية من خلال أربعة مطالب، سنتناول فيها نشأة وتطور الاستراتيجية، تعريف الإدارة الاستراتيجية، أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية، تحديات الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: سنتناول فيه مكونات الإدارة الإستراتيجية من خلال أربعة مطالب، المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم.

المبحث الثالث: سنتطرق هنا إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية من خلال ثلاثة مطالب هي: استراتيجيات على مستوى المنظمة، استراتيجيات على مستوى الأعمال، استراتيجيات على المستوى الوظيفي.

أما الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة الميدانية فسنتطرق فيه إلى **دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للصمامات والمضخات لمؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية**، من خلال ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: سنتناول فيه ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات من خلال ثلاثة مطالب، مفاهيم عامة حول المؤسسة، أهداف ووظائف المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال ثلاثة مطالب، المنهج ومجتمع وعينة وأداة الدراسة، كذلك إلى الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وأخيرا صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

المبحث الثالث: سنتطرق هنا إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها، من خلال ثلاثة مطالب أيضا والمتمثلة في، عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة، عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تمهيد

مما لا شك فيه أن منظمات الأعمال لكي تحقق رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها وتستطيع ترجمتها إلى واقع عملي فإنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخا تنظيميا إيجابيا يمكنها من الوصول إلى غايتها، وتبقى القيادة جوهر العملية الإدارية والمعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة باعتبارها وظيفة دائمة وعملية مستمرة ينبغي القيام بها كونها نظام لضبط أداء العامل وضمان لتحقيق أهداف المنظمة.

ولم تعد القيادة تقتصر على توجيه الأفراد فقط بل امتدت لأكثر من ذلك من خلال أنماطها الحديثة وعلى رأسها نجد نمط القيادة التحويلية، فالمهارة في تطبيق هذا النمط أمر ضروري لتحقيق الأهداف والخطط التي جاءت من أجلها، هذا النوع من الأنماط أصبح قادر على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وتبادل الاحترام ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

وسوف نحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث من خلال ما يلي:

- ✓ **المبحث الأول**: مفاهيم أساسية حول القيادة.
- ✓ **المبحث الثاني**: القيادة التحويلية مفهومها أبعادها وأساليبها.
- ✓ **المبحث الثالث**: القائد التحويلي مفهومه مهاراته ووظائفه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

تعتبر القيادة من أساسيات الإدارات الحديثة، وهذا راجع لتزايد الاهتمام بالعنصر البشري وبروز أهميته وقيمته داخل المؤسسة، وكذلك لأنها تعتبر من بين أهم الأدوات وأساليب التوجيه فاعلية، وهذا لاعتمادها على الإبداع، الابتكار، الإقناع والتأثير الكبير على المرؤوسين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة والتمييز بينها وبين المصطلحات القريبة منها، إضافة إلى نظرياتها والاتجاهات الحديثة لها، وكذا عناصرها، أهميتها وأنواعها.

المطلب الأول: تعريف القيادة Definition of leadership

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الأكثر جدلا في الآونة الأخيرة، هذا نظرا لتزايد الاهتمام به وتواجده في كل المستويات الإدارية أيضا، لما لها من تأثير كبير على كل النشاطات والأفراد.

وقد اختلفت وتعددت وجهات النظر والمفاهيم التي أعطيت للقيادة من طرف الباحثين في مجال علوم الإدارة، من بينها نجد:

أولا: لغة

القيادة لغة أي قاد الدابة قوداً، وقياداً، وقيادةً، أي: مشى أمامها آخذاً بِمقودِها [1].

ثانيا: اصطلاحا

تباينت التعاريف التي تخص مصطلح القيادة بتباين المنظور الفكري لها وسنوجز بعض التعريفات التي تخص هذا المفهوم من منظور الفكر الإداري.

[1]- إبراهيم أنيس، وآخرون، **المعجم الوسيط**، دار إحياء التراث العربي، مصر، الطبعة الثانية، 1973،الجزء الثاني، ص765.

- حيث يعرف المكاوي القيادة بأنها:"عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها[1].
- بينما يعرفها العلاق بأنها:"عبارة عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة[2].
- أما Drukher فيرى بأن القيادة في كل من معناها ووضعها الرسمي وتعريفها الأكثر بساطة، يمكن توضيحها بهذه العبارة" شخص ما له أتباع"[3].
- في حين يرى وولمان أن القيادة هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا[4].
- ويعرفها فلمر flumer: بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة, ومهارة إيصالهم إليها [5].

إذن وبناءاً على التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها مهارة التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين خلال تفاعله معهم داخل تنظيم معين، وتوجيههم للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة

لا يمكن للقيادة أن تقوم إلا بتوفر مجموعة عناصر مما يعكس أهمية القيادة في المنظمة.

أولا: عناصر القيادة Les Dership Elements

يوجد العديد من العناصر التي تميز القيادة الفعالة عن غيرها، والتي يجب توافرها في كل قائد لتتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة التي تعمل بها. ومن أبرزها ما يلي:

[1]-عاطف عبد الله المكاوي،**القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، **ص** 12.
[2]- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**, دار اليازوزي، عمان, 2016, ص5.
[3]- روبيرت ستيوارت، **تنمية قادة المكتبات، دليل تنمية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011, ص19.
[4]-طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 1962، ص34.
[5]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد، عمان، الأردن، 2004، ص1993.

1. القائد Leader

عرف نجم عبود القائد على أنه " صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يهدد الهدف ويدفع الآخرين للعمل من أجله"، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يقود الجماعة ويؤثر عليها ويغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف وهذا لأنه يمتلك مجموعة من المهارات القيادية التي تتمثل في (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، الفنية كالقدرة على استخدام المعرفة، المهارات الذاتية: جسمية كالقامة، الصحة، القدرات العقلية كالذكاء والفطنة). [1].

2. المرؤوسين (الجماعة) Subordinates

هم الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم, وتعتبر القيادة من الظواهر الاجتماعية التي لا يمكن أن تحدث دون وجود جماعة يختلفون في مستوياتهم ودوافعهم وحاجياتهم، والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه هي علاقة تأثير وتأثر فيجب على القائد أن يراعي حاجات ورغبات المرؤوسين ويؤثر فيها لكسب ولائهم. وفي المقابل فإن الجماعة أيضا تؤثر عليه لتقبل قراراتها وتحقق أهدافها [2].

3. التأثير The influence

يسمى الجوهر ولب القيادة، فكما قال(**Gibb**) لا تتم هذه العملية في فراغ، وإنما لا بد من وجود شخص مؤثر وأشخاص متأثرون، فالتأثير لا يسمى تأثيراً إذا دخل في نافذة الإكراه أو عدم رضا العمال لأن هذا يدخل ضمن طرق التأثير بالمعنى العام حتى يجتنب دفع الشخص إلى العمل بدلا من قيادته إليه [3].

فالتأثير هو الذي تتمحور عليه القيادة وهو العملية التي يقوم القائد نحو الفرد أو الجماعة بهدف دفعهم في اتجاه معين، ومن بين وسائل التأثير التي يعتمد عليها القائد (المكافآت، التحفيزات، التأثيرات،

---

[1]- إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، **ص**37.

[2]- نفس مرجع، **ص** 38.

[3]- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، **ص_ص** 92_93.

تنمية قدرات الأفراد، تدريبهم، توسيع مداركهم وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية الوسائل المستعملة للتأثير من أجل تغيير سلوك الجماعة.

4. الموقف Situation

يقصد به الطرق الذي يمكن فيه للقائد أن يمارس أعماله ومهامه بطريقة فعالة، ويتمكن من قيادة المجموعة، وعند حدوث هذا نقول إن هذه هي عملية التأثير [1].

5. الهدف Target

يقصد به تحقيق جميع الأهداف المرغوبة على أرض الواقع (أهداف القائد وأهداف أفراد التنظيم وكذا الأهداف الخاصة بالجماعة)، لأن الهدف يمثل الغاية العليا التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها [2].

ثانيا: أهمية القيادة

تعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوئها نجاح أي تنظيم إداري، فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، لأنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في أنها [3]:

- ✓ تُعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تُدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ تُسيطر على مشكلات العمل وتحلها، وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء؛
- ✓ تُنمي وتُدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- ✓ تُواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة؛

[1]-رائدة عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2016/2017، **ص** 53.

[2]- نفس المرجع السابق، **ص** 53.

[3]- محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، **ص** 20.

- ✓ تُمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

المطلب الثالث: أساليب القيادة Leadership styles

يوجد الكثير من الأساليب القيادية التي تتخذ من فلسفة القادة وتجاربهم وخبراتهم، إضافة إلى العوامل البيئية والتابعين أو المرؤوسين، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أولا: القيادة الأوتوقراطية(المتسلطة) Autocratic Leadership

ينفرد القائد في هذا النمط بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات، بينما يتم عمل الجماعة بتوجيه مباشر من القائد [1]، كما يتصف القائد بمحاولاته لتركيز السلطة في يده، لأنه يتولى القيام بكل العمل دون إشراك طرف آخر لاعتماده على المركزية المطلقة كأسلوب للعمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، على العكس فهو يسعى دائما لتكبير وتوسيع دائرة وحجم سلطاته وصلاحياته [2].

1. مزايا القيادة الأوتوقراطية: The Advantages Of Autocratic Leadership

تشير الخبرة في أنواع القيادة أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة بصفة جيدة تكون مناسبة في هذه المواقف [3]:

- ✓ في بعض الأحيان يكون تطبيق بعض أساليب هذا النوع ناجح، خاصة في الجانب التطبيقي في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترات الأزمات مثلا.
- ✓ في الظروف الطارئة يكون النمط البيروقراطي هو الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يتحملون مسؤوليات أعمالهم.

---

[1]- سيد محمد جاد الرب، **مراجع إدارة الأعمال القيادة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2016، **ص** 94.

[2]- رائدة عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سابق **ص** 19.

[3]- نفس المرجع **ص** 20.

2. عيوب القيادة الأوتوقراطية: Disadvantages Of Autocratic Leadership

بما أنه لديها مزايا وإيجابيات أكيد سيكون لديها عيوب من بينها نذكر [1]

- ✓ إحساس المرؤوسين بالقلق بسبب تهميشهم مما يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل بينهم وبين القائد؛
- ✓ توقف المرؤوسين عن العمل في حالة غياب الأوامر الصريحة والمحددة من قائدهم؛
- ✓ ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وهذا للتخفيف من القلق والخوف ما ينعكس على الأداء ويؤثر عليه مثل: النقابات.

ثانيا: القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

يعتمد هذا النوع على أن القائد لا يصدر أي قرار حتى يتشاور ويتناقش مع ذوي العلاقة، وغالبا فإن القيادة الناجحة تكون عن طريق الترغيب وليس الترهيب وهذا ما يعتمد عليه هذا النمط لأن القائد يستشير مرؤوسيه ويشركهم في عملية صنع القرار [2].

1. مزايا القيادة الديمقراطية The Advantages Of Democratic Leadership

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية في النقاط التالية [3]:

- ✓ إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وهو ما يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ خلق روح التعاون بين الموظفين بحيث يكونون أكثر تعاونا وإيجابيا وانسجاما؛
- ✓ الإيمان بقيمة الفرد وإعطائه كل الحرية مع تحمله مسؤولية أعماله وتصرفاته.

---

[1]- رائدة عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سابق **ص** 21.

[2]- رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2010، **ص** 94.

[3]- رائدة عبد الكريم ابو ناموس، مرجع سابق **ص** 23.

2. عيوب القيادة الديمقراطية The desadvantages of democratic leadership

تتمثل عيوبها فيما يلي [1]:

- ✓ هي أسلوب غير عملي لعدم تلائمه مع الشخصية البيروقراطية لبعض المرؤوسين؛
- ✓ الطبيعة الخاصة بالقادة وعملهم وأدوارهم، لا تمكنهم دائما من تخصيص وقت لتبادل الأفكار مع مرؤوسيهم، وقد كشفت دراسات أن ما نسبته 10 %فقط من القادة من يؤمنون بمدخل العلاقات الإنسانية ويثقون بآراء مرؤوسيهم؛
- ✓ وجود فئة من العمال لا تجدي القيادة الديمقراطية فائدة معهم، ويسمون بالشخصية البيروقراطية لأنهم يفضلون النظام الصارم والتمسك بالروتين.

ثالثا: القيادة الحرة Free Leadership

في حين تركز القيادة الديمقراطية اهتمامها على المرؤوسين والقيادة الأوتوقراطية على الإنتاج، تركز الحرة اهتمامها على الفرد وأداء العمل، في هذا النوع يقوم القائد بعدة نشاطات لتنفيذ المهام الخاصة به، وطريقة الأداء هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات الأخرى [2].

1. مزايا القيادة الحرة The advantages of free leadership

نذكر من بينها:

- ✓ تجعل القائد الحر الدافع لمرؤوسيه لأداء المهام ومنحهم الحرية في أدائها من خلال ثقته بقدرتهم على أداء العمل، ويكون مقابلهم هو الاستجابة لهذه الثقة ببذل كل جهد في العمل؛
- ✓ أساس القيادة الحرة هو ثقة الموظف بنفسه وإقدامه على تحمل المسؤولية في كل أعماله، لأن الذين تفوض إليهم السلطة يكونون على قدر عالي من الكفاءة.

[1]- نواف كنعان، مرجع سابق، **ص_ص** 247_245.
[2]- نفس المرجع، **ص** 253.

2. عيوب القيادة الحرةThe Desadvantages OfFree Leadership

توجهت معظم أوجه الانتقاد إلى الآثار السلبية التي تترتب عن هذا النوع والتي نذكر من بينها [1]:

- ✓ الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون سعيدا دائما في عمله، لأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على زملائه في العمل، وهذا ما يؤدي إلى تفكك المجموعة وغياب روح الفريق؛
- ✓ المجموعات الناشطة في ظل القيادة الحرة في أغلب الأحيان يكون بلا كيان، ويكون عمل أعضائها ناقصا؛
- ✓ القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب يضيع وقتهم بين الاشتراك في الحفلات الرسمية، استقبال الزوار...، لإشباع رغباتهم باكتساب التقدير.

المطلب الرابع: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الفيض المتزايد في الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل إن هذا الفكر أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة وظهور القيادة ونستطيع إجمال هذه النظريات فيما يلي:

أولا:النظريات التقليدية Traditionel Theories

1. نظرية الرجل العظيم Great Man Theory

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد أن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا [2].

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

---

[1]- نواف كنعان، مرجع سابق، **ص_ص** 257_258.

[2]- أحمد مطر الشمري، **درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقاتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريسمن وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، **ص** 19.

وقد أعد جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد أن العامل الوراثي في بروز القائد يشيع وجوده في أسر معينة، ويذكر مؤيد هذا الاتجاه عددا من الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثيرا كبيرا في مجتمعاتهم، إلا أن النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبير في المجتمع [1].

2. نظرية السمات Personality Theory

تركز هذه النظرية على صفات القائد وسماته، وان هذه السمات هي التي تجعل الفرد قائدا، وأن القائد يولد ولا يصنع.وقد تم تحديد خمسة أنواع للسمات القيادية هي [2]:

- ✓ السمات الجسمية: كالصحة، الطول، القوى العضلية...
- ✓ السمات الاجتماعية: كالاتصال الجيد، والتعامل مع الآخرين...
- ✓ السمات المعرفية: كالذكاء والثقافة...
- ✓ السمات الشكلية: كالمظهر العام، الترتيب، الذوق العام...
- ✓ السمات الانفعالية: كالقدرة على ضبط النفس، والنضج الانفعالي...

3. النظرية الموقفية Situationel Theory

أ. **نظرية فيدلر: Fidler's Theory**وضع هذا المفكر نموذج أطلق عليه اسم "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة"،حيث أكد فيه أن القائد يسمى قائدا وتظهر فاعليته حسب الظروف وموائمة الموقف الذي وضع فيه القائد مع نمطه، من خلال تشخيص القائد لسلوكه [3].

وقد أنكر فيدلر أن هناك أسلوب فقط في القيادة، وأكد بأن الموقف القيادي له تأثير كبير على قرار القائد، وحسب أن الموقف يتأثر بما يلي [1]:

---

[1]- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، رسالة ماجستسر إدارة أعمال تخصص الإدارة التنفيذية الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، **ص** 26.

[2]- إبراهيم يوسف الضامن، **القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الآسيوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة، المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهوبين في لواء بني كنانة، الأردن، 2011-2012، **ص** 11.

[3]- إيمان زياني، مرجع سابق، **ص** 45.

- ✓ **قوة مركز القائد The Leader's Strength and Position**: حيث أن هذا العنصر يسهل كثيرا من عمل القيادة، وهذا بتفاعله مع مساندة رؤساء القائد وصلاحياته في محاسبة المرؤوسين.

- ✓ **طبيعة العمل Work Nature**: هي التي يتحدد من خلالها الموقف القيادي، لأن الأعمال الروتينية تسهل عمل القيادة.

- ✓ **علاقة القائد بمرؤوسيه The Leader's Relationship With His Subordinates**: تستلزم العلاقة الشخصية بين القائد وأتباعه تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وهذا ما يجعل من القيادة عملية سهلة والموقف سهلا كذلك.

4. النظرية السلوكية Behavioral theory

ظهرت هذه النظرية بعد عجز نظرية السمات عن تحديد السمات القيادية، وبالتالي ظهرت في هذه النظرية نظريات فرعية كما يلي:

أ. **نظرية الشبكة الإدارية :Administrative Network Theory**تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة، وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج [2].

حيث قسما كل من بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانون نمطا قياديا، لكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما في الشكل:

---

[1]- رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، **ص** 93.

[2]- رائد شحادة نايف شحادة، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، **ص** 21.

الشكل رقم (1_01): شبكة بليك–موتون الإدارية

(9 – 9)								(9 - 1)
				(5 – 5)				
(1 - 9)								(1 - 1)

المصدر: عمان شوشان، **النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقتهبدافعية الإنجاز لدى الأساتذة،** رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2008-2009، ص38.

وفيما يلي عرضا لهذه الأنماط:[1]

[1]- محمد داوود الربيعي وآخرون، **علم الإدارة وفن القيادة**، بدون طبعة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، بدون سنة، **ص** 284.

- ✓ **النمط (1–1) القيادة الضعيفة:** وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة.
- ✓ **النمط (9–1) القيادة الإنسانية:** وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وإقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة.
- ✓ **النمط (5–5) القيادة المعتدلة:** وتتحد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معا، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصلحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مرض.
- ✓ **النمط (1–9) القيادة المتسلطة:** وتكون من خلال الاهتمام الكبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.
- ✓ **النمط (9–9) قيادة الفريق:** ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معا وبنفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.

ب. نظرية ليكرت :Likert Theoryاعتمدت دراسة (ليكرت) على المقارنة بين مجموعة كبيرة من المشرفين ذو إنتاجية عالية وبين سلوك مشرفين آخرين ذو إنتاجية منخفضة، ووصل (ليكرت) إلى الاستنتاج التالي، المشاركة الخاصة لذوي الإنتاجية العالية كانت محدودة، وقد كان العمل الإنساني والمرونة في العمل وإعطاء المشرفين حرية أكبر كلها ترمي إلى أن القيادة الديمقراطية لها نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

النظرية التفاعلية Interactive Theory

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين جميع العوامل المؤثرة في القيادة وهي كالتالي (شخصية القائد، الأتباع وحاجياتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من ناحية بناء العلاقات الاجتماعية بين أفرادها وخصائصها، طبيعة العمل إضافة إلى المواقف التي تواجه الجماعة) [1].

يجب أن تأخذ النظرية التفاعلية كل المتغيرات المطروحة بعين الاعتبار، وبهذا يمكن القول بأن هذه النظرية كانت وسيطا بين نظرية الرجل العظيم والنظرية الموقفية، لأن القائد لا يصنع فقط من الظروف والمواقف الاجتماعية كما أنه لا يولد ومعه مواصفات قيادية.

رغم كل هذا غير انها لم تصنع أسسا نظرية للشخصية القيادية أو لخصائص القائد، لأنها تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين جميع المتغيرات الرئيسية التي سبق ذكرها، كما تتطلب التفاعل والتكامل كذلك بين سمات القائد وبين متطلبات الموقف والمتغيرات المحيطة بالموقف القيادي مهما كان نوعها [2].

➢ النظريات الحديثة Modern Theries

أثبتت التطورات التي طرأت على القيادة أن النظريات السابقة لم تف بالغرض لتجديد شامل ودقيق للخصائص القيادية، وهذا الذي دفع بالمفكرين إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة، وهذا في ظل متطلبات الإدارة الحديثة للقيادة، والتي نذكر من بينها:

1. نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) Cross-Driving Theory

وصف **KezaretEchel** القيادة التبادلية بأنها " اتفاق بين القائد ومرؤوسيه حيث يعدهم القائد بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعة ".

هذه النظرية ترتكز على أسس تحدد الأعمال والأدوار التي يتوجب القيام بها من طرف العاملين، وربطها بمكافآت وهذا من أجل تحفيز العمال للقيام بالمهام الموكلة إليهم بأحسن وجه [1].

---

[1]- زينب مروان، **أثرالقيادة على إدارة التغيير التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، **ص** 8.

[2]- رائدة عبد الكريم ابو ناموس، مرجع سابق، **ص** 53.

2. نظرية القيادة الخدماتية Service Leadership Theory

مبدأ هذه القيادة هو التأثير في المرؤوسين وتلبية حاجياتهم وهذا للوصول إلى تحقيق الأهداف، وجوهر هذه القيادة هو أن يعمل القائد على خدمة مرؤوسيه ومساعدتهم من أجل تحسين أدائهم، فيصبح هؤلاء المرؤوسين أكثر حرية واستقلالية في اتخاذ القرارات.

3. نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

تم صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من طرف **Douton** عام 1973، ولكنها لم تظهر كمدخل للقيادة إلا مع ظهور العمل الكلاسيكي الذي قام به **كريغوروبيرنز** في كتابه " القيادة "عام 1978 والتي عرفها فيه على أنها " العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون مجموعة من الروابط التي ترفع من مستوى الدافعية عند كل منهما "، والقائد التحويلي هو الذي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، لأنه قائد ذو شخصية محبوبة, إجرائي، معزز ومقوي وهذا ما يدفع بمرؤوسيه لأن يتجاوزوا الجانب الرسمي في العمل وفي المهام الموكلة إليهم، وهذا النوع من القيادة يكون مهما عندما يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويريد إشباع الحاجات العليا للتابعين [2] .

- **الاتجاهات الحديثة لها**

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدى الاهتمام واضحا في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير على التكيف، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفعالية الإدارية منها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة المساومة.

[1]- زينب مروان، مرجع سابق، **ص** 9.

[2]- لمين وادي، **مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها- دراسة ميدانية بجامعة عنابة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم (السلوك التنظيمي)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف (2)، الجزائر، 2014/2013، **ص_ص** 47_48.

✓ **القيادة التبادلية:** تقوم على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب [1].

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين. فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة لهم لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف ستكون مرضية للوصول إلى النتائج المرغوبة، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل [2].

أبعاد القيادة التبادلية: تعتمد القيادة التبادلية ممارسة بعدين اثنين هما [3]:

1. **المكافأة الموقفية:** تشير المكافأة الموقفية إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت الموقفية عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه.

2-**الإدارة بالاستثناء:** وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها.

✓ **القيادة التحويلية:** تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة هامة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير

---

[1]- الهلالي الشربيني الهلالي، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)**، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد2, 2001، **ص** 6.

[22]- أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، **القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئةالأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)**، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1, 2013، جامعة الزيتونة، الأردن، **ص** 61.

[3]- ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي, أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد37، العدد2، 2010، الجامعة الأردنية، الأردن، **ص** 525.

المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية [1].

- ✓ **القيادة الإلهامية:** الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توافرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائصالقائد الملهم، فالقائد الملهم هو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم. ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه [2].

المبحث الثاني: القيادة التحويلية، مفهومها، أبعادها وأساليبها

تواجه المنظمات اليوم إشكالية كيفية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة إلى أهداف حقيقية، وهذا ما سعت إليه النظريات الحديثة للقيادة الإدارية من خلال تقديمها مجموعة من النماذج والنظريات لحل أمثل هذه المشاكل وأبرزها نظرية القيادة التحويلية والتي أصبحت أكثر تداولا لأن لديها القدرة على تحويل المنظمات نحو الأفضل من خلال صياغة رؤية المنظمة وتغيير ثقافتها التنظيمية وفق المتطورات الحاصلة. وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية (تعريف، تطور، أهمية).

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

[1]- أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر, غزة، 2010، **ص** 13.

[2]- محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2008، **ص** 259.

أولا: تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

- عرفها بيرنز(**Burns**) بأنها: " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى صافاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود "[1]. حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقا من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرية من أجل تغيير ما.

- ينظر كونجر (**conger**) للقيادة التحويلية على أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة "[2]. من خلال هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية لا تعير اهتماما للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزء من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنيا وإبداعيا.

- عرف جريفين وموروهان (**Griffen&Moorhen**)القيادة التحويلية على أنها: " مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية "[3]، يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة.

---

[1] - Goliath Mungonge , **Acase study of strategie leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia**, Masters of Business administration, Rhodes university, 2007 , **p**17.

[2]- حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، **ص** 25.

[3]- شهيناز فاضل أحمد، **تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والسبعون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، **ص** 99.

- كذلك يعرفها (**Bass**) على أنها: " قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ليتخطوا ويتجاوزوا بذلك مصالحهم الشخصية، وتوجيه المعتقدات والاحتياجات والقيم تحت اسم رؤية جماعية [1].

- يرى (**سيدهواري**) أنها: " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزاماتهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تساهم في تحقيق غاياتهم [2].

- كما تعرف القيادة التحويلية " هي مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي ذلك إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد"[3].

ومن خلال ما تقدم من المفاهيم يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها " الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغيراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات والالتزام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة [4].

كما تمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الأنماط القيادية الأخرى أهمها:

- ✓ تحديد الرؤية وتوضيحها؛
- ✓ توفير نموذج العمل المناسب؛
- ✓ تقبل أهداف المجموعة وتعزيزها؛
- ✓ التوصل إلى توقعات عالية الأداء؛
- ✓ تقديم الدعم الفردي.

---

[1]- أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة**, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، **ص** 21.

[2] -Roberts N (1995) **transforming leadership** : A process of collective action **P**1024.

[3]- ماهر صبري, **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير- دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009/7/5، **ص** 105 .

[4]- محمد عبد الوهاب العزاوي وأحمد سليمان محمد الجرجري، **أثر القيادة التحويلية فيوجود العمل الإداري**، مجلة البحوث المستقبلية، العدد(31-32)، كلية الحدباء، سنة 2010، **ص** 17.

ثانيا: نشأة وتطور القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم والنظريات الحديثة في الفكر الإداري، جاءت محصلة للجهود المستمرة من قبل العلماء والمفكرين في مجال تطوير الإدارة والقيادة، لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلاقي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته [1].

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 (Burns Magregor)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)، وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفيليو (Bass & Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة

التحويلية [2].

كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، عامة كانت أم خاصة.

---

[1]- صالح بن محمد الربيعة، **كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام**، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية،كلية التربية, جامعة الملك سعود, السعودية, 2010, **ص** 30.

[2]- شروق بنت شفيق بن صالح الشهلوب، **درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، **ص** 19.

ثالثا: أهمية القيادة التحويلية

لقد أكدت العديد من الدراسات Yammarino ,Curply,Bass على أهمية القيادة التحويلية لأنها أثبتت نجاحها في عدة مجالات منها التربية، الجيش، ومجالات النشاط الصناعي [1].

كما يمكن أن نذكر أهميتها بالنسبة للمنظمة تتمثل فيما يلي [2]:

- ✓ إن القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو اهداف جوهرية لأنها تسعى إلى إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمة؛
- ✓ تعمل على دعم ووضع قيما للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها؛
- ✓ تساهم في وضع معايير لأداء المنظمة ضمن تنسيق متكامل ومترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية؛
- ✓ تتمتع بوجود قيادات تمتلك خصائص ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفعال للموارد، والتقنيات ونظم المعلومات، وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية.
- ✓ كما تبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمة عندما تواجه ظروف معينة مثل: البيئة المضطربة، المنافسة العالمية، الأسواق غير المنظمة حيث تتمكن من تحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام وتعزيز قدراتهم لمواجهة هذه الظروف [3].

المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ التي لها دور كبير في تسيير المؤسسة إلى الأحسن، كما سعت الدراسات كباقي النظريات القيادية الحديثة إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية التي لا بد أن تغرس في نفوس العاملين، والإحاطة بمختلف أساليبها رغم تداخلها.

أولا: مبادئ القيادة التحويلية

[1]- فيروز شين، **القيادة الإدارية وتنمية المهارات**، دار أسامة للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2017، **ص** 89.
[2]- خلود فواز الزعبي، **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013، **ص_ص** 17_18.
[3]- سهير عادل حامد وشفاء محمد علي حسون، **الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2010، **ص** 114.

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (kohler & Pankow ski) كما يلي[1]:

1. **النظر للمنظمة كنظام**: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
2. **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين**: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألاّ تبقى سراً.
3. **تأسيس نظام إداري**: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم**: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
5. **تمكين الأفراد وفرق العمل**: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا 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.
6. **تقييم العمليات الإدارية**: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

[1]- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقةمكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، **ص** 21.

7. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
8. **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

قام بعض الباحثين أمثال (Bass,1985 ;Bass,1995)و(Bass & Avolio,1995)و(Bass&etal,1991) بوضع أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد [1]:

1. التأثير المثالي The Ideal Effect

ويطلق عليه أيضا " التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية " ويعني حسب (Bass ,1994) الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التي يمتلكها القائد، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم.

ويعرف (Avolio&Etal,1991) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه بقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ".

فالتأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

[1]- د. نهلاء طه محجوب طه، د. إشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس، **أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني**، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، المجلد 03/ العدد:03/ أكتوبر، 2019، **ص_ص** 133_ 135 .

2. الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation

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

أما (Woods,2003) فيعرفه بأنه " إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه "

وتشمل الأساليب التحفيزية عند (Avolio,1994) عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، بالإضافة إلى كونها وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة. فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

3. الاستثارة الفكرية Intellecttual Stimulation

ويطلق عليها أيضا التحفيز الذهني وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث على الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

وتعني حسب (Bass ,1994) قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها, ويقصد بها (Krishnan,1998) إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.

4. الاعتبارية الفردية Individualized Consideration

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

وتعني حسب (Bass,1994) اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويقصد بها (Avolio&Etal,1991) إيلاء القائد الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

ويرى (Kirkbride,2006)أن هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية هي:

- ✓ إدراك الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف؛
- ✓ الاستماع الجيد للمرؤوسين؛
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر؛
- ✓ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

المطلب الثالث: أساليب القيادة التحويلية TransformationalLeadership

سيتم التطرق هنا إلى أساليب القيادة التحويلية بشيء من التفصيل:

1. القيادة العقلانية Ritional Leadership

إن مصطلح العقل Intellectuel يشير إلى أفكار ومعارف وقيم معينة ويمكن تعريفه بأنه " اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية "، وبناءا على هذا التعريف فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية يعد منظرا Theorist، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيُعد معلما أخلاقيا Moralis، أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيُعد عقلانيا Intellectual، وتعتبر القيادة

العقلانية أحد أساليب القيادة التحويلية ويعود ذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في إطار أخلاقي [1].

2. القيادة الإصلاحية CorrectiveLeadership

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أساليب القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قول من الأتباع بإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنيا على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن أيضا إلى أن تكون لديه رغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه [2].

3. القيادة الثورية Revolutionary Leadership

الثورة عكس الإصلاح, حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله, وعلى الرغم من ذلك يحذر (بيرنز) من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا، كما أن القيادة الثورية الناجحة ما تكون أكثر ندرة ويدل على ذلك بأن (Linin) قد مكث في السلطة في سنوات قليلة فقط كما أن ماو (Mao) و(فيدال كاسترو) وغيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية ناجحة لا بد أن تتوفر لها عدة خصائص منها [3] :

- ✓ أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزامن خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت؛

---

[1]- رضا هاشم حمدي، مرجع سابق، **ص** 26.

[2]- وردة سلامي، نادية نصر الشريف، **أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018/2017، **ص** 09.

[3]- سامية دباب، عائشة خميلي, **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2014، **ص** 25.

- ✓ أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

4. القيادة البطولية HeroicLeadership

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع المؤثرة على المرؤوسين لغرض تأثرهم بها وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو النبي موسى عليه السلام الذي ولد في استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر وجه القيادة الكاريزمية في قيادته بحيث أنه قائد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد وكذلك سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام لما دعى إلى الدين الموحد وهو الإسلام [1].

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي فرضت التحولات العالمية للقيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجد هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبُعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيمايلي[2]:

أولا: العولمة Globalisation

أصبح العالم اليوم في ظل التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أشبه ما يكون قرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فعلى القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومتفتح في نفس الوقت.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

---

[1]- نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارةالمعرفة-دراسة حالة جامعة المدية-**, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017، **ص** 22.

[2]- نوال بوعلاق، يحيى سعيدي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11، جامعة المسيلة، 2014، **ص** 191.

ثانيا: المنافسة The comptiation

للبقاء في وجه المنافسة تعد من أهم التحديات التي أبرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيأ نفسها للسيطرة على أكثر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة، والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد.

ثالثا: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

The Ability To Make Optimale Use Of Resources

أصبحت الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، باعتبارها أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك نجد في المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع وعدم تبذير أي مورد والسماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعا: الجودة الشاملة Comprehensive Quality

لقد أصبحت الجودة في السلعة والخدمة في مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاحا منفصلا على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدف لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريين التحويليين يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

خامسا: التحديات التكنولوجية Technological Challanges

تشكل التحديات التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر وأهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك

الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وكذا الزيادة في الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم لإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة وتطوير المنتجات من خلال ابتكار أفكار حديثة، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.

سادسا: اتخاذ القرار في عالم متغير Decision Making in AChanging World

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسنى بأنه يتم في عالم مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية وواضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات [1].

المبحث الثالث: القائد التحويلي مفهومه، مهاراته ووظائفه.

إن المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحاجة إلى قائد ذو مهارات إدارية ورؤية استطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم القائد التحويلي مهاراته وأهم وظائفه.

[1]- رمضان قاسيمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية**، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018، **ص** 38.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

أولا: مفهوم القائد التحويلي Defining the transformational leader

من مفاهيم القائد التحويلي مايلي:

- عرفت من قبل (Bass) على أن القائد التحويلي:"هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته"[1].
- كذلك عرف (James) القائد التحويلي بأنه: " الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية [2].
- كما أشار الحريري إلى تعريف القائد التحويلي بأنه: «هو القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ويساهم في الوقت نفسه في عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"[3].
- يرى (تيتشي وديفانا)" أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يسعى إلى الزيادة في الوعي لمرؤوسيه في احتياجاتهم، وتحويل ذلك الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية"[4].

➢ من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل

---

[1]- حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي- دراسة آراء عينة من أساتذة التعليم العالي**، شهادة دكتورة العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، **ص** 45.

[2]- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، مرجع سابق، **ص** 113.

[3]- هيلة مندبلة محمد التويجي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي مدينة بريدة في منطقة القصيملدراسة ميدانية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد18، العدد3، كلية التربية، جامعة القصيمو سبتمبر، 2017، **ص** 616.

[4] -Ticky Noel & Devanna Mary ,**The transformational leader**, New york, John wiley & sons 1990,**p**77.

مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي Transformational leader characteristics

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير بالمؤسسة ينبغي عليه أن يجوز على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي [1]:

- ✓ القائد التحويلي هو شخص قادر على صياغة رؤية ورسالة المنظمة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها؛
- ✓ يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية؛
- ✓ له حضور واضح ونشاط بدني متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم حلولا لها؛
- ✓ يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
- ✓ يسعى للوصول بمرؤوسيه إلى إنتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة؛
- ✓ هو عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير؛
- ✓ القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني إحداث التغيير المرغوب؛
- ✓ هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.

ثالثا: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

Comparaison Between The Transformational Leader And The Regular Leader

[1]- أحمد صادق الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد للعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، سنة 2010، **ص** 19.

عندما تقارن القائد التحويلي والقائد العادي نجد أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته للتأثير على مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين. والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد العادي:

جدول رقم(01_01): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
01	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
02	الأهداف المستقبلية.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
03	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين.	التوجيه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
04	الثقة بالآخرين.	عدم رغبته في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
05	الخبرة.	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل ومما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
06	التحسس البيئي.	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
07	وضوح الألفاظ.	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.

08	أساس القوة ومصدرها.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
09	العلاقة بين القائد والمرؤوسين.	البحث عن الاجتماع في الآراء والاعتماد على الأوامر المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغيرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة–دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة**–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر, 2014/2013، **ص**61.

المطلب الثاني: مهارات القائد التحويلي The Transformative Leader Skills

يعرف القائد التحويلي بين مرؤوسيه بأنه ذلك الشخص الذي يمتلك صفات ومهارات وقدرات غير موجودة عند أي أحد غيره، وبأنه يستطيع التعامل مع جميع المواقف والظروف وهذا راجع إلى امتلاكه مجموعة مهارات خاصة تمكنه من التصرف السريع واتخاذ القرارات الصائبة في أي وقت وبذلك يستطيع التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم إلى الهدف الذي يسعى إليه.

وبالتالي سنعرض في هذا المطلب مجموعة المهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي.

والجدول التالي يمثل مجموعة من المهارات والعلاقات الشخصية التي يمتلكها القائد التحويلي حسب مجموعة من المفكرين:

جدول رقم(02_01): مهارات القائد التحويلي.

البيان		Covery 1990	Kuczmarsk & Kuczmarsk 1995	Coper & ayman 1997	Golma 1998
مجموعة	الوعي بالذات	الوعي الذاتي	يدرك الشكوك	الاستجابة	إدراك الذات

المهارات الشخصية		الذاتية والمخاوف		الوجدانية	
	التنظيم الذاتي	حسن الاختيار، قوة الإدراك والتعلم المستمر	–	المرونة والتجديد	ضبط النفس، التكيف، الابداع.
	الطاقة الإيجابية	طاقة إيجابية.	مستوى الطاقة مرتفع والسلوكيات إيجابية.	طاقة عاطفية	التفاؤل والمبادرة.
	النزاهة والالتزام	يتكيف مع العمل	يفي بوعوده ويؤدي إلتزاماته	النزاهة، الثقة، الأمانة، الإلتزام.	موضع ثقة، ذو ضمير وملتزم.
مجموعة العلاقات الشخصية	الوعي الاجتماعي	يستمع، يتعاطف، يتكيف مع الخدمة	القيم الأهداف، حساس لاحتياجات الآخرين	الحدس.	التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل
	العلاقات الشخصية	دؤوب ومتعاون ويؤمن بالآخرين	–	التأثير بدون إستغلال	التأثير إدارة النزاعات، التعاون

المصدر: حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر, 2017/2016، **ص**54.

وفيما يلي شرح للمهارات المذكورة آنفا [1]:

- ✓ **الوعي بالذات Self Awareness**

[1]- طهراوي حياة، مرجع سابق، **ص** 55.

تعني مدى قدرة القائد على معرفة وفهم نفسه وذاته، لأن الفرد لا يستطيع معرفة مستواه الحقيقي وإذا كان في تطور أو لا وإذا حقق ووصل إلى الأهداف والمستوى الذي كان يطمح له إلا عن طريق معرفة وإدراك ذاته.

- ✓ **التنظيم الذاتي Self-Regulation**

يشير إلى قوة القائد في ضبط نفسه والتكيف مع المواقف وغيرها من قدرات التحكم في النفس والسلوكيات، فمن خلال التنظيم الذاتي يمكن للقائد أن يتعلم ويتغير ويدرك النقائص التي كانت وستكون في شخصيته.

- ✓ **الطاقة الإيجابية Positive Energy**

تعتبر وسيلة لاستثارة دوافع الأفراد وتحفيزهم، كونها مرتبطة بالنظرة التفاؤلية للقائد لأنه يتصف بالهمة والجسم، التكامل والتفاني في العمل.

- ✓ **النزاهة والالتزام Integrity And Commitment**

يقصد بها أن القائد ذو شخصية ملتزمة متكيف مع العمل له احترام كبير للوعود التي يقدمها لمرؤوسيه، نزيه في عمله متصف بالأمانة والتفاني ويكون موضع ثقة لأتباعه.

- ✓ **الوعي الاجتماعي Social Awareness**

يعني أن القائد متعاطف، مدرك ومحس بالآخرين واحتياجاتهم وله القدرة على التكيف مع متطلباتهم.

- ✓ **العلاقات الشخصية Personal Relationships**

تشير إلى أن القائد شخص دؤوب، متعاون ويؤمن بالآخرين إضافة إلى أن له تأثير كبير على مرؤوسيه كونه يعمل على بناء وتقوية الروابط والعلاقات معهم.

وقد أثبتت الدراسات المختلفة للمفكرين أن القادة الذين تتوفر فيهم هذه المهارات في الغالب لا ينجحون في مهمتهم وفي تحقيق التغيير المطلوب وتوجيه الأتباع إلى ما هو مسطر من

الأهداف لأن الأفراد المحيطين بهم ينظرون إليهم نظرة استفزاز وبأنهم غير جديرين بهذه المهمة ويحبون السيطرة وإعطاء الأوامر.

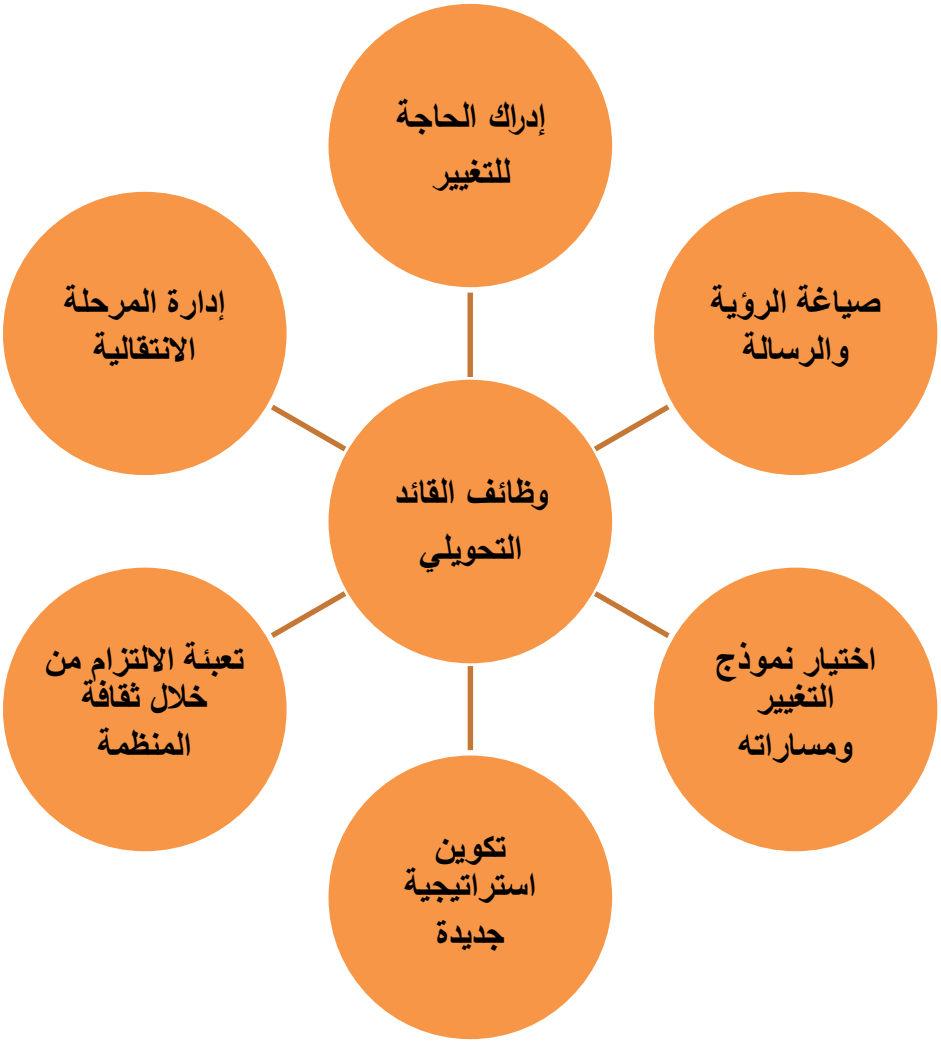
المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي

إن مبرر وجود القائد التحويلي هو التغيير وهذا ما يميزه عن غيره لأنه وكيل التغيير ومن أجل هذه الوظيفة يقوم بعدة مهام والمتمثلة في [1]:

1. **إدراك الحاجة للتغيير**: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير ويكون قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته أو قدرته الإلهامية.
2. **صياغة الرؤية والرسالة**: حيث ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموح تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة فيها للمنظمة ويشجع العاملين على تبنيها.
3. **اختيار نموذج التغيير ومساراته**: يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة والملائمة للظروف التي يعمل بها.
4. **تكوين استراتيجية جديدة**: يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته كما يقوم بتحليل الإستراتيجية من ناحية الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة.
5. **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة**: إن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.
6. **إدارة المرحلة الانتقالية** [2]: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة التي يعيش فيها الأفراد ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

[1]- أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2013، **ص** 98.
[2]- إياد حماد وتيسير زاهر، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة2011، **ص** 394.

الشكل رقم (02_01): وظائف القائد التحويلي



المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي استنتجنا أنها قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تحويل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل وتغيير وتعديل وتنمية العاملين ونقلهم نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد.أما القائد التحويلي فهو القائد الذي يدفع مرؤوسيه من خلال مجموعة الأبعاد التي تطرقنا إليها مسبقا لتحقيق ما هو أكثر من الأهداف المحددة مسبقا.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية والتي اعتمدت أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافتراض أن المستقبل امتداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة.

لذا كان موضوع التخطيط الإستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تعمل...الخ، وكذلك أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور آنفا بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بهذه الأخيرة للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها، وقد أدى اهتمام لرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح التخطيط للأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب الظروف البيئية غير المؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية.بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وبذلك تحديد السياسات التفضيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول**: مفهوم الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ **المبحث الثاني**: مكونات الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ **المبحث الثالث**: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد كان من الضروري واستجابةً للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة، اعتماد ما يسمى بالإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المنظمة ورسم خطواتها نحو المستقبل لتحقيق أهدافها المرجوة، لذا كان لزاماً علينا تتبع نشأة وتطور مصطلح الإستراتيجية لإعطاء مفهوم واضح للإدارة الإستراتيجية وأهميتها للمنظمات المعاصرة وكذا أهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإستراتيجية

يتفق الجميع أن وظيفة التخطيط هي وظيفة لا يمكن أن تتخلى عنها أي منظمة مهما كان شكلها، نوعها، حجمها أو هدفها، لأهمية العملية من عدَة نواحي، لكونه يمثل حلقة وصل بين الحاضر والمستقبل، ويمكن المسؤولين على الإدارة من معرفة قدرات المنظمة ويعطي صورة عن الفرص المتاحة من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، ويُظهرُ بوضوح مقدار المخاطر والعقبات التي يمكن أن تعترض سبيلها، أما عند إضافة البعد الإستراتيجي لمفهوم التخطيط فإنه سيصبح ذا معنى ومغزى آخر سنتعرض له فيما يلي:

أولا: نشأة الإستراتيجية

من الملاحظ أن كلمة استراتيجية كانت من الفكر البشري القديم حيث تمتد جذورها إلى الحضارة الإغريقية، وأصل الكلمة ينقسم إلى جزأين: الجزء الأول (**stratus**)والتي تعني الجيش (**armé**), والجزء الثاني من الكلمة (**Ageing**) ومعناها القيادة بالإنجليزية(**to laid**).

ومن هذه المفاهيم الإغريقية يرى **claues witz**وهو خبير استراتيجي عسكري، أن كلمة استراتيجية تعني الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي وهو كسب الحرب[1].

إذن فمفهوم الإستراتيجية ارتبط منذ القدم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى المجال الفكري والإداري وخاصة منظمات الأعمال والمنظمات

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر،عمان،

الأخرى التي أصبحت تهتم بتحليل بيئتها باستخدام سبل وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها[1].

إذ أن المتفحص للمصطلحات الروتينية للفكر الإستراتيجي المعاصر كالأهداف، نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، هي أساسا وليدة الفكر الإستراتيجي العسكري، وعلى هذا الأساس نلاحظ تشابه بين إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية العسكرية من حيث محاولة استخدام نقاط القوة المتاحة للتأكيد على نقاط ضعف المنافس، ورغم هذا التشابه إلا أن هناك اختلاف أساسي بين الإستراتيجيتين، حيث أن صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية الأعمال قائم على أساس المنافسة، في حين أن صياغة وتنفيذ الإستراتيجية العسكرية قائم على فكرة الصراع[2].

ولم يحظ الاهتمام والتركيز على الإدارة الإستراتيجية من قبل الباحثين ورجال الأعمال إلا ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، خلال تلك الحقبة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وظهر في الممارسة أن هذه الأخيرة توفر للمنظمة طريقة علمية متميزة للتنبؤ بالمستقبل باستعمال أساليب هامة مشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم للوصول إلى قرارات رشيدة مبنية على معطيات الواقع، حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية وخاصة جامعة (**Havard**) في إنبات البذور الأولى لهذا التوجه–الإدارة الإستراتيجية– فأخذت فيما بعد مؤسسات الأعمال الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية والمنظمات البحثية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه واختباره ميدانيا في تلك المنظمات، ومن هنا أخذت المؤشرات والملامح التمهيدية للنشاط الاستراتيجي في الإدارة تتبلور تدريجيا[3].

ثانيا: مفهوم الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية من بينها نجد:

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة**، الدّار الجامعية للنشر، مصر،

[2]-نعمة عباس الخفاجي, **الإدارة الإستراتيجية**, **المداخل والمفاهيم والعمليات**, دار الثقافة للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2004, ص20.

[3]- زيد منير عبوي, **الإدارة الإستراتيجية**, دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع, ط2, عمان, الأردن, 2010, ص ص 21-22.

- الإستراتيجية كلمة يونانية تعني فن الحرب، ويقصد بها الخطة الشاملة لتحديد كيف ستحقق المنظمة مهمتها وتواجه التحديات التي تحيط بها، بهدف الاستمرار في بقائها وتطورها.
- يعرفها "**Alfred chandler**" بأنها: تحديد للأهداف والأغراض طويلة الأجل في المنظمة, وإعداد وسائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف [1].
- أما "**porter**" يعرف الاستراتيجية بأنها: عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون[2].
- أما دافيد فقد عرف الاستراتيجية بأنها: صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

وبناءاً على ما تقدم يمكن أن تُعرّف الإستراتيجية بأنها "إطار عام مرشد للتفكير والتصرّف تتخذه الإدارة العليا ويكون مستمدّاً من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف ومُوجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها".

ثالثا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

لقد تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي كغيره من المفاهيم العلمية وهذا نظراً لاختلاف القائمين بذلك من ناحية مقارباتهم ومداخلهم من جهة واختلاف أهدافهم وغاياتهم من جهة أخرى، وسنورد أكثرها انتشاراً وذكراً فيما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة من الأعضاء في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها, وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح وتحقيقه [3].

[1] -jean- Luc Charron , **" organisatioun et Gestion de l 'entreprise : Manuel et Applications "**, 2 éme Edition, Dunod Edition, Paris, 2001, p326.

[2]- د مجد صقور, د. رعد الصرن, **الإدارة الإستراتيجية** , الجامعة الإفتراضية السورية, الجمهورية العربية السورية, 2018, ص9.

[3]-محمود جاسم محمد الصميدعي, **استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي**, دار الحامد للنشر, الطبعة الثانية, عمان, الأردن, 2007, ص29.

- يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة"[1].
- يرى **Peter Durker**أن التخطيط الإستراتيجي هو: "عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها, وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات"[2].

ويمكن استخلاص تعريف جامع مانع من كل ما سبق هو أنه: " تصور بعيد المدى ومتجدد باستمرار لمجموعة من السياسات التي تريد المؤسسة تنفيذها آخذةً بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للوصول للهدف المنشود"

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وأوائل القرن الحالي، وتعددت التعريفات التي توضح معناها، فتناوله المتخصصون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية التي يقوم عليها نذكرها فيما يلي:

- يعرفها **ansoff** بأنها: " تصور للعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات الذي يجب تحقيقها "[3].
- أما **gluek & jauch**فقد عرفها بأنها: " مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأن عمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل الطريق الذي يسير نحوه الإستراتيجيون في تحديد الأهداف وزالقرارات الإستراتيجية "[4].
- أما **Quinn**فقد عرفها بأنها: " النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".

[1]-عمر أحمد عثمان المقلي, **الإدارة الإستراتيجية**, الخرطوم, مطابع العملة, 2002, ص34.
[2]-عبد السلام أبو قحف, **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**, الإسكندرية, مصر, الدار الجامعية, 2004.
[3]- بريحة فاتيح, مساهمة **الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**, مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية, المجلد02, العدد03, 2018, ص14.
[4]- طاهر محسن منصور الغالبي, وائل محمد صبحي إدريس, مرجع سابق, ص48.

- وعرفها **Durker** بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل"[1].
- بالإضافة إلى ذلك يقدم **Tompson** تعريفا واضحا يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الاستراتيجية: حيث يؤكد على أن الإدارة الاستراتيجية ماهي إلا عمليات تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في الزمن المناسب[2].
- ويضيف **David** مصطلح جديد إلى التعاريف الأولى: وهو تقييم القرارات وتقويمها حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي فن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة[3].

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة الإستراتيجية تتجه نحو بعد طويل الأجل، فهي تتضمن جملة من التصرفات والقرارات تحدد من خلالها الإستراتيجية المناسبة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها في ضوء المتغيرات البيئية محاولة كسب ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

أولا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير الدراسات إلى أن تبني المنظمات لإدارة إستراتيجية منظمة وهادفة يمدها بمزايا ومنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية ومنها ما يمكنها من التفاعل الإيجابي مع بيئتها وعملها, وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية :[4]

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد؛
- ✓ تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: فمن المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير.

[1]- بريحة فاتيح، **مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**،نفس المرجع السابق.
[2]- أبوناعم، عبد الحميد، الإدارة **الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي**, الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة, 1993.
[3]-عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص45.
[4]- طاهر محسن منصور الغالبي, وائل صبحي إدريس, مرجع سابق, ص50.

- ✓ التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها حيث تضع أسس علمية وسليمة لذلك وخاصة النادرة منها.
- ✓ القدرة على إحداث التغيير: توفر الإدارة الإستراتيجية أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير والنظر إليه كفرصة وشيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس تهديدا معوقا لتحقيق الأهداف.
- ✓ كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية أيضا في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات, مشاركة العاملين، توضيح الأدوار والقرارات الجماعية, تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية.
- ✓ تساهم في خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ووضع الأسبقيات الملائمة لاستثمارها.

ويرى الباحثان **Pearce&robinson**أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي يقوم بحاز ونذكر منها: [1]

- ✓ تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية الملائمة في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروف بيئتها الخارجية.
- ✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال حسن تخصيص الموارد.
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أهم أهداف نظام الإدارة الإستراتيجية مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف في المنظمة:[1]

1- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق, ص23.

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة

حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى وصف وتقييم منهجي لبيئة عمل المنظمة، وتطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات ومن ثم تحليلها وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها، إضافة إلى تدعيم قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها مع إمكانيات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة اللازمة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات الطارئة وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

2. تحديد وتوجيه المسار الاستراتيجي للمنظمة

حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى صياغة وتطوير رسالة المنظمة وكذا تحديد مسار عملها وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة، ويتطلب ذلك ربط الأهداف الإستراتيجية مع طموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة بما يساهم في توجيه الموارد والإمكانات إلى استخدامات المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، بما يدعم تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها.

3. تحديد وتوجيه الاستثمار في المنظمة

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى التعرف على فرص الاستثمار الجديد وتحديد سبل الاستفادة للمنظمة منها وكذا تحديد أفضل بدائل توفير الموارد وفق اعتبارات التكلفة والعائد ويتطلب ذلك تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

4. تطور وتحسين أداء المنظمة

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى تحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها، وتدعيم تطوير أداء الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، ويتطلب ذلك تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه بالإضافة إلى توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المتميز بين المنظمة والأطراف الخارجية بما يساهم في تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

5. تطوير التنظيم الإداري للمنظمة

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وذلك من خلال توفير حرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الأهداف المخططة ويتطلب كل ذلك صياغة القواعد والسياسات الإدارية ووضع نظم العمل الميسرة لتحقيق الأهداف من خلال توفير الإطار الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة.

6. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية

وذلك من خلال تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة، وتدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل الموارد البشرية داخل المنظمة، بالإضافة إلى تدعيم الممارسات الصحيحة لدى المدراء وذلك عن طريق وضع وتنفيذ برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على مهام التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات.

7. التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى تدعيم قدرات المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية أمام الإدارة لمواجهة الأزمات وتخطيها، ويتطلب ذلك توفير المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب تلك الأزمات ووجود نظام تحذيري يساعد على التحسس المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.

المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية، وتصنف إلى نوعين:

أولا: التحديات الخارجية

وتتمثل فيما يلي:[1]

[1]- بن قايد فاطمة الزهراء، **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية**, رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس, 2010-2011، ص ص 38-39.

1 – تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال

عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً في مختلف المنظمات.

2– زيادة شدة المنافسة

لم تعد الزيادة مقررة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت مجالاتها لتشمل جميع أنشطة المنظمة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حجم المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحدّيها بوضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

3– ندرة الموارد

زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المنظمات تعمل على وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

4 – التحالفات الإستراتيجية

إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وحرية التبادل التجاري، جعل المنظمات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

5– ظهور المنظمات المتعلمة

أمام كل متغيرات البيئة الحالية أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح، وهذا يتطلب امتلاك إستراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مرنة ومستدامة، كما تُلزم على المنظمة امتلاك التكنولوجيا الرائدة عن طريق البحث عن سبل وأشكال المعرفة والحصول عليها.

ثانيا: التحديات الداخلية

والتي تتمثل فيما يلي[1]:

1. تطوير عمليات التخطيط والإنجاز الإستراتيجي

حيث إن إتاحة الفرصة للتخطيط الإستراتيجي ومدى توافر الإدارة اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناءاً على رسالة المنظمة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

2. تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية

إن هذا التحدي يعني تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية، وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المنظمة فهماً متكاملاً وشمولياً لكي يساعد ذلك في تحقيق الأهداف المسطرة.

تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت، كونها لا تحتوي على أي نتائج ملموسة، كما تحتاج عملية الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة، حيث أن عملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا طويلا وإنفاقا كبيرا.

المبحث الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية

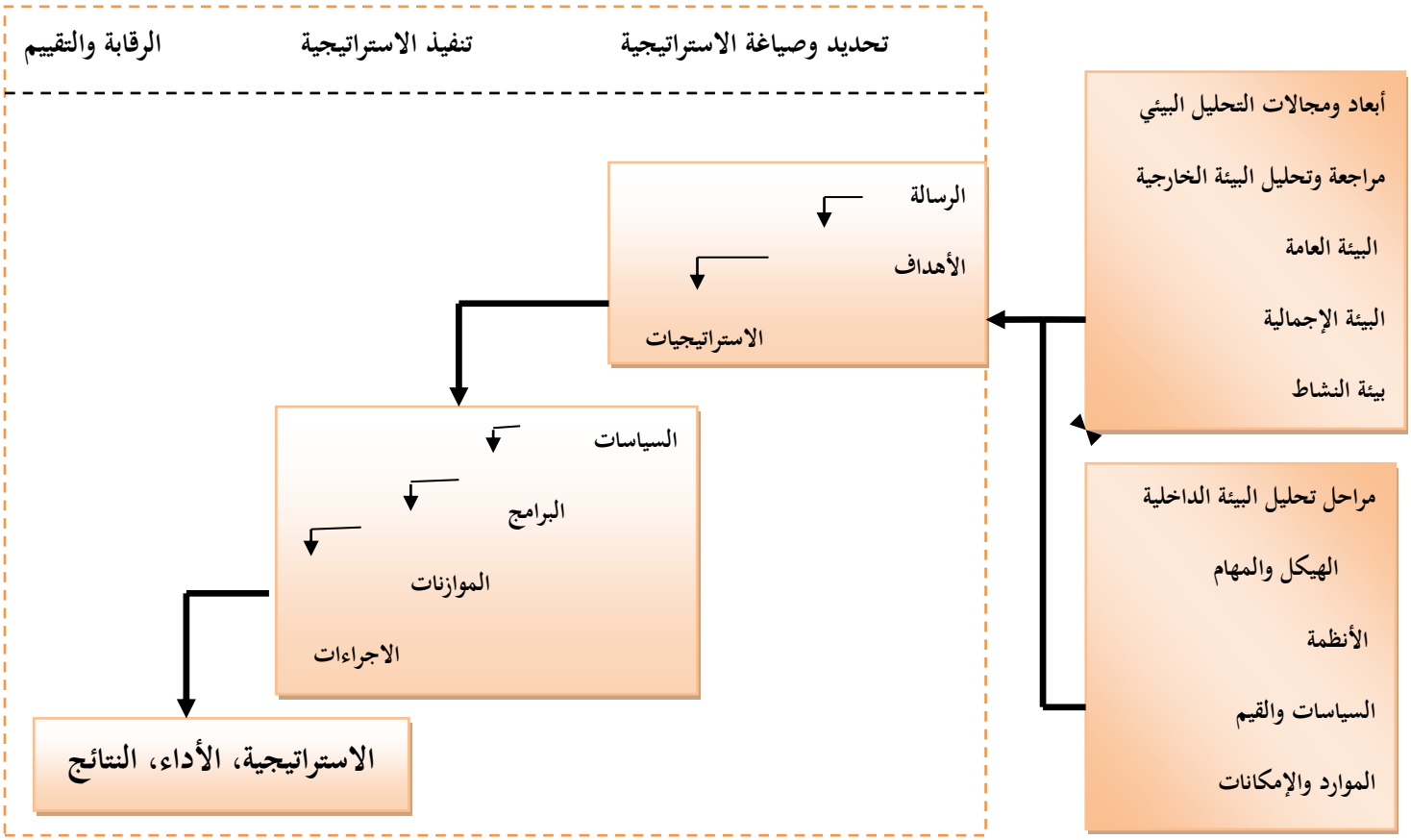
تتوفر الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة على مجموعة من المراحل والمهام والأنشطة التي تستند على نتائج التحليل البيئي وتستمر وتتواصل بتقييم الأداء، وتقوم إدارة المنظمة بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم بمراجعة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف, وتلك العوامل منوط بها تحديد مستقبل المنظمة والتي يتم تبويبها فيما يعرف بتحليل SWOOT في إشارة إلى تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وبعد هذا التحليل توم المنظمة بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيداً لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة، والتي تعتبر الخطوة الأولى في

[1]- فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، ط2و عمان، 2006، ص ص37-38.

صياغة الإستراتيجية وفي ضوءها يتم تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، وبعدها يتم تنفيذ هذه السياسات من خلال البرامج والإجراءات اللازمة[1].

والمخطط الآتي يبين لنا الأبعاد التفصيلية لنموذج الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة.

الشكل رقم (01_02): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص51.

المطلب الأول: المسح البيئي

تعتبر عملية المسح البيئي أو التحليل الاستراتيجي من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية، إذ أنه الركيزة الأساسية في تحديد عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن مناخ المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء هذه الأخيرة مما يعكس نجاحها أو فشلها في أداء مهامها، ويتوقف ذلك على دقة

[1]-مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق ص50.

تحليل البيئة أو التحليل الاستراتيجي وانتهاج سياسة واقعية مع بيئة المجتمع الداخلية والخارجية، لذا كان علينا أن نركز على تحليل بيئة المنظمة في وسطه حتى نتمكن من إعطاء صورة عن المؤشرات الخارجية والداخلية والمهام التي تقوم بها المنظمة [1] .

أولا: تحليل البيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية في متغيرات بيئية ينتج عنها عادة مجموعة من الفرص والتهديدات والقيود التي تقع خارج سيطرة المنظمة في المدى القصير, وإن كان التحكم فيها من قبل المنظمة في المدى المتوسط والطويل ممكنا، وتمثل هذه المتغيرات الأبعاد الأساسية التي تمارس فيها المنظمة نشاطها وما ينجر عنها من علاقات مع عناصر البيئة الخارجية، وتمس البيئة التشغيلية والبيئة الكلية أو الإجمالية للمنظمة وتسمى أيضا بيئة المهنة، وهي تخص المنظمة والمنظمات الأخرى التي تنتهج نفس النشاط ثم البيئة العامة التي تعمل فيها جميع المنظمات بكل أنواعها وأشكالها, والتي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة المنظمة بشكل مباشر مثل قوى المنافسة والعملاء والموردون والوسطاء وغيرها من الأطراف ذات الصلة المباشرة مع المنظمة، أو التي لها علاقة غير مباشرة كتلك المنظمات التي تقدم خدمات أو منتجات أخرى ليست كمنتجات هذه الأخيرة غير أنها في نفس المجال أو ذات علاقة بأنشطة ومنتجات المنظمة إلا أن تأثيرها يكون بطريقة غير مباشرة[2].

1. مستويات البيئة الخارجية

هناك مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة ويسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة، فيما يتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصةويسمى أيضا بيئة العمل، المهام أو المباشرة[3].

أ. البيئة الخارجية العامة

وتتمثل في مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذا السياسية والتكنولوجية والتي تعمل المنظمة في إطارها وتتأثر بها وتؤثر فيها، ويتفق أغلب الباحثين على أن البيئة الخارجية العامة تتمثل أبعادها فيما يلي:

[1]- عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الإسلامي، الطبعة 1، الجزائر، 2006، **ص** 76.
[2]- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، **ص** 52.
[3]- طاهر محسن منصور الغالبي, وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص256.

- ✓ المتغيرات الاقتصادية؛
- ✓ المتغيرات الاجتماعية؛
- ✓ المتغيرات السياسية والقانونية؛
- ✓ المتغيرات الثقافية؛
- ✓ المتغيرات التكنولوجية؛
- ✓ المتغيرات المعلوماتية والمعرفية؛

ب. البيئة الخارجية الخاصة:

إن البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهام تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة, والتي يجب أن نأخذها بأهمية كبيرة, وقد أشار العديد من الباحثين في تحليل هذا المستوى إلى أن اتجاهات البيئة الخاصة متعددة لكنها تتسم بالتكامل وليست متعارضة, فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها التنافسية والصناعية,في حين يركز آخرون على توضيح مفردات هذه البيئة من عملاء وموردين وغيرهم, أما الاتجاه الثالث فقد يركز على تحليل قوى المنافسة.

إذن فبيئة الأعمال الخاصة تشتمل على ما يلي:

- ✓ البيئة الصناعية والتنافسية؛
- ✓ بيئة المهام؛
- ✓ تحليل قوى المنافسة.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

إن الغرض من التحليل الداخلي هو تحليل وتقييم وضع المنظمة لتحديد نقاط قوتها وضعفها، وحتى تحدد إدارة المنظمة إستراتيجيتها المناسبة لا بد من أن تقوم بعملية تحليل وتقييم دقيقة لوضعها، لتحدد المجالات التي تميز قوتها، وتحصر تلك التي تنطوي على ضعفها، فهي يجب أن تقيم إمكاناتها ووضعها المالي ، والفني ونوع العاملين ومهاراتهم، وكذا شبكاتها وإمكاناتها التسويقية إلى غير ذلك من قضايا مهمة كلها

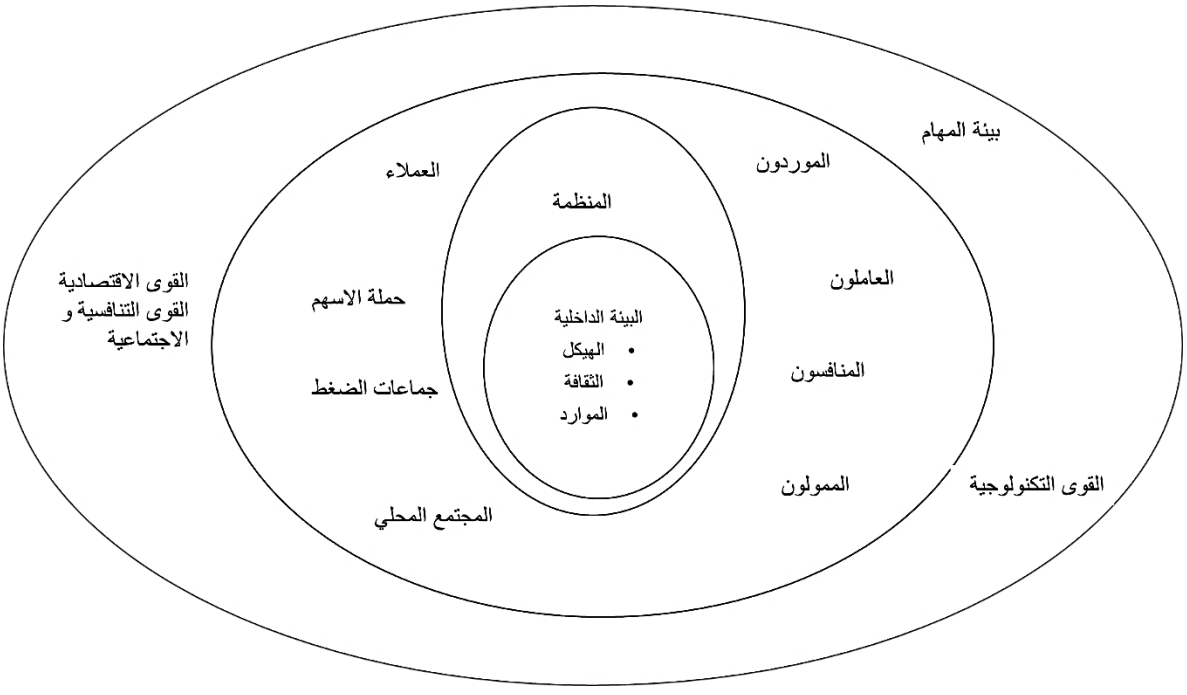
ضمن صلاحياتها لأنها تستطيع التحكم بها، وعليه فإن الهدف النهائي للتحليل والتقييم الداخلي هو استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.[1].

ويختلف الباحثون حول مكونات البيئة الداخلية وعناصرها، حيث يركز بعض الباحثين على الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية، المتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي، في حين يؤكد البعض الآخر أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة من الأنظمة ترتكز إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد في قدرات الإبداع من النظام الاجتماعي والنظام السياسي، النظام الثقافي ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة فإنه يمكن إجمالها في ثلاث عناصر رئيسية وهي [2]:

- ✓ الهيكل التنظيمي؛
- ✓ الثقافة التنظيمية؛
- ✓ موارد المنظمة.

والشكل التالي يوضح المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (02_01): المنغيرات البيئية الداخلية والخارجية



[1]- سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، **ص** 210.
[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، **ص** 284.

المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

يقصد بها إعداد خطط طويلة المدى لتحقيق الإدارة الفعالة من أجل الاستثمار المناسب للفرص والتعامل الفعال مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك التناول المهني الصحيح لما لدى المنظمة من نواحي القوة والضعف [1].

وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية، تحديد الرسالة، تحديد الأهداف، تطوير وتنمية الاستراتيجية، ووضع السياسات.

أولا: الرسالة أو المهمة

يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها، ويحدد الغرض من وجودها وذلك يجنبها الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة [2].

وتحدد رسالة المنظمة السبب من وجود المنظمة، وهي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، أو هي الإطار المتميز للمنظمة عن غيرها من حيث المنافع التي تقدمها ومجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملها وأشكال ممارسة الجوانب التنظيمية والإدارية كشخصية اعتبارية تختلف عن غيرها [3].

وعند القيام بتحديد الرسالة أو صياغتها فإن هناك مجموعة من العوامل لا بد من مراعاتها. وفيما يلي أهم هذه العوامل [4]:

1. تاريخ المنظمة

إن أصالة وعراقة المنظمة وتاريخها لا يسمح لها أن تحدد أو تصيغ رسالتها بعيدا عن تاريخها وسمعتها في السوق.

---

[1]- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، **ص** 41.
[2]- مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، **ص** 28.
[3]- عايدة سيد خطاب، **الإدارةالإستراتيجية للموارد البشرية**، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، ط2، مصر، 1999، **ص** 40.
[4]- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، **ص** 90.

2. تحديد المنتج

إن العديد من القرارات الإستراتيجية تكون بخصوص المنتجات مثل خطوط المنتجات التي يجب الاستمرار فيها، وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ وما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ ولذا فمن الطبيعي أخذ خطوط المنتجات عند صياغة الخطط الإستراتيجية [1].

3. تفضيلات الملاك والإدارة

من البديهي أنه لا يمكن الفصل بين اتجاهات ورؤى الإدارة وممثلي الملاك عن عملية تصميم وإعداد رسالة المنظمة، فهؤلاء الأفراد لهم تأثير على القرارات المتعلقة بالمنظمة طالما أن لهم أهداف شخصية لمجال العمل الذي يمكن أن تقوم به المنظمة.

4. البيئة السوقية

إن البيئة السوقية أهم محدد لصياغة الإستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تمدها بالفرص وتفرض عليها التهديدات والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة، فوجود مثل هذه المؤشرات يساعد المنظمة على اقتناص الفرص وتفادي التهديدات.

5. موارد المنظمة

تعتبر الموارد المالية للمنظمة كذلك بين المحددات في صياغة الاستراتيجية وتحديد الأهداف، حيث على ضوء هذه الموارد يمكن صياغة استراتيجية ممكنة التحقيق، فلا يمكن للمنظمة أن تصوغ إستراتيجية تفوق إمكاناتها المادية.

ثانيا: تحديد الأهداف

إن هدف المنظمة هو النتيجة لمراد تحقيقها والمرتبطة بنطاق زمني معين، وتتعلق بحجم ونوع المنظمة، وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده، حيث أنه إذا كانت رسالة المنظمة توضح اتجاهاتها بصفة عامة فإن الأهداف تحدد الاتجاه بدرجة أكثر دقة [2].

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، **ص** 470.

[2]- عبد الرحمان توفيق، **الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات**، مركز الخبرات المهنية للإدارة الإستراتيجية، القاهرة، 2004، **ص** 18.

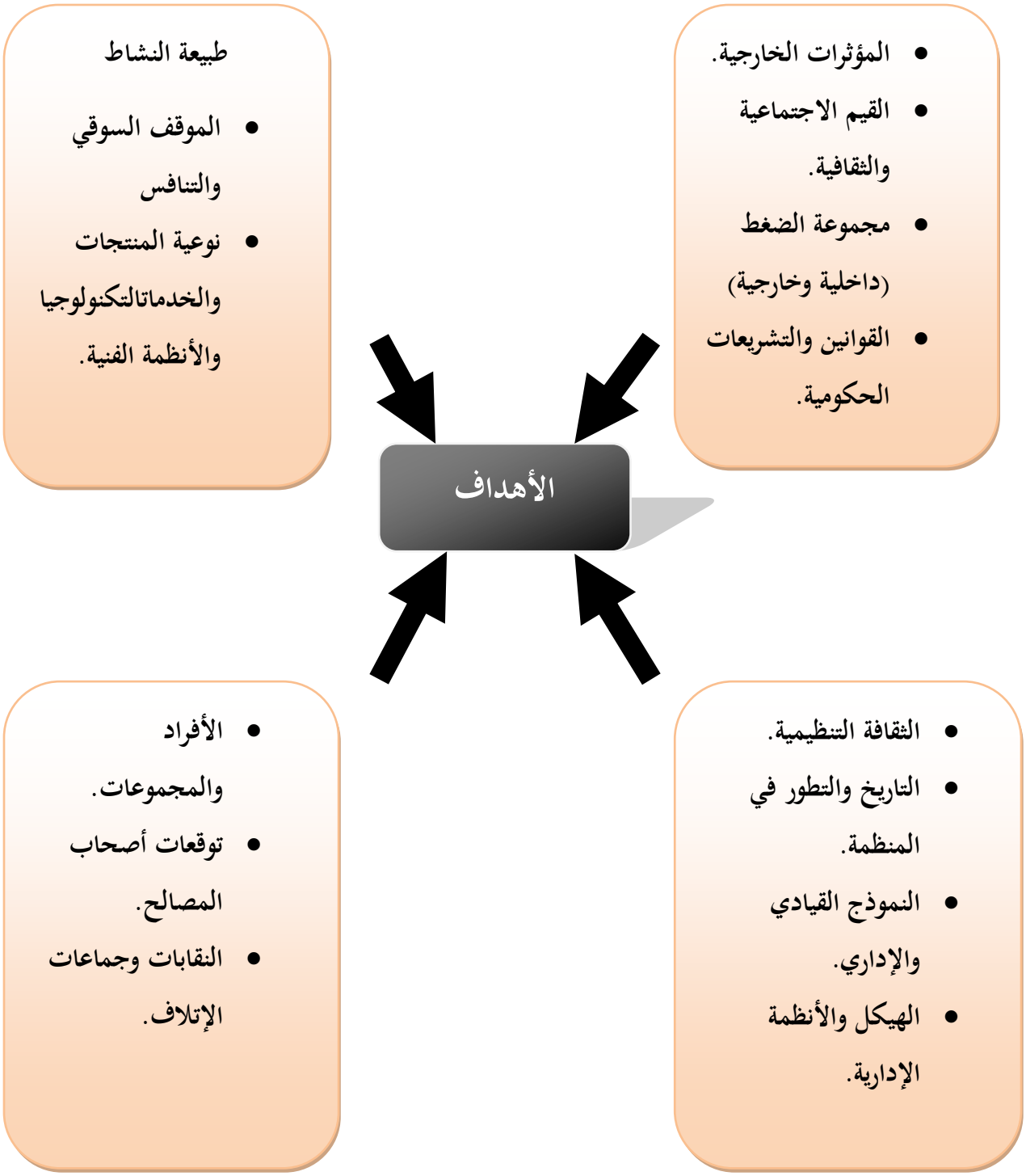
ويقصد بالأهداف الإستراتيجية الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، وليس هناك معيار زمني من خلاله يمكن تحديد الأجل الطويل والقصير، فبعض المنظمات تتسم بالاستقرار فيكون الأجل الطويل بالنسبة لها ما بين خمسة وعشر سنوات، وهناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والسريع فهنا يكون الأجل الطويل ما يزيد عن السنة وتتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ونذكر منها [1]:

- ✓ الربحية؛
- ✓ الإنتاجية؛
- ✓ الابتكار؛
- ✓ المركز السوقي؛
- ✓ الموارد المالية والإنسانية؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية لأية منظمة، والتي يوضحها الشكل التالي:

[1]- عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، **ص** 43.

الشكل رقم (03_02): العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص241.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي لخصت في أربع مجموعات وهي: العوامل الخارجية، طبيعة النشاط، الثقافة التنظيمية، الأفراد والمجموعات.

فالمؤثرات الخارجية تنعكس سلبا على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، وكذلك سلوك الجماعات الضاغطة، وتظهر آثار القيم الاجتماعية في تحديد ما لذي يمكن أن يقبله المجتمع من تصرفات أو يرفضه من قبل المنظمة.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فهي تتكون من مزيج من القيم والعادات والمعتقدات والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية المنظمة وبالتالي توجهاتها وأهدافها وأنماطها السلوكية في أدوات منتجاتها وخدماتها.

هناك أيضا توقعات الأفراد والمجموعات والتي تحدد نوعية الأهداف وأولويات هذه الأهداف، حيث يلاحظ أن العديد من هذه التوقعات تكون متعارضة خاصة فيما يتعلق باعتبارات النمو واعتبارات الربحية، الرقابة والمرونة، تخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، زيادة الإنتاج وتحسين المواصفات...الخ، وهو ما يستلزم إحداث نوع من التوافق والتوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة.

وفي الأخير طبيعة النشاط والذي يضم الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة نشاطها ودورة حياة منتجاتها والتكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذا الإستراتيجيات المتبناة لتحقيق هذه الأهداف.

ثالثا: تطوير الإستراتيجية

وهي عملية وضع الإستراتيجية المناسبةعلى خلفية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا، وتعتبر عملية وضع الإستراتيجية المناسبة كمساهمة في تطوير المنظمة ورفع مستوياتها [1].

[1]- موفق محمد الضمور، **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**،أطروحة دكتوراه قسم الإدارة والأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم، الأردن، 2008،**ص**56.

رابعا: وضع السياسات

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق حيث تستخدم لتوجيه العمل والنشاط، بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة، وتساعد السياسات كل من المديرين والعاملين على معرفة وظيفتهم والمطلوب منهم بشكل دقيق، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات وقد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة أو تكون محددة وخاصة على مستوى وحداتها [1].

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أصعب المراحل في الإدارة الاستراتيجية، بحيث لا يعتبر الإعداد الناجح لصياغة الاستراتيجية ضمان لنجاح تنفيذها، وعلى الرغم من التشابك والتداخل من وضع الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن تنفيذ الإستراتيجية مختلف تماما عن وضعها، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال ما يلي [2]:

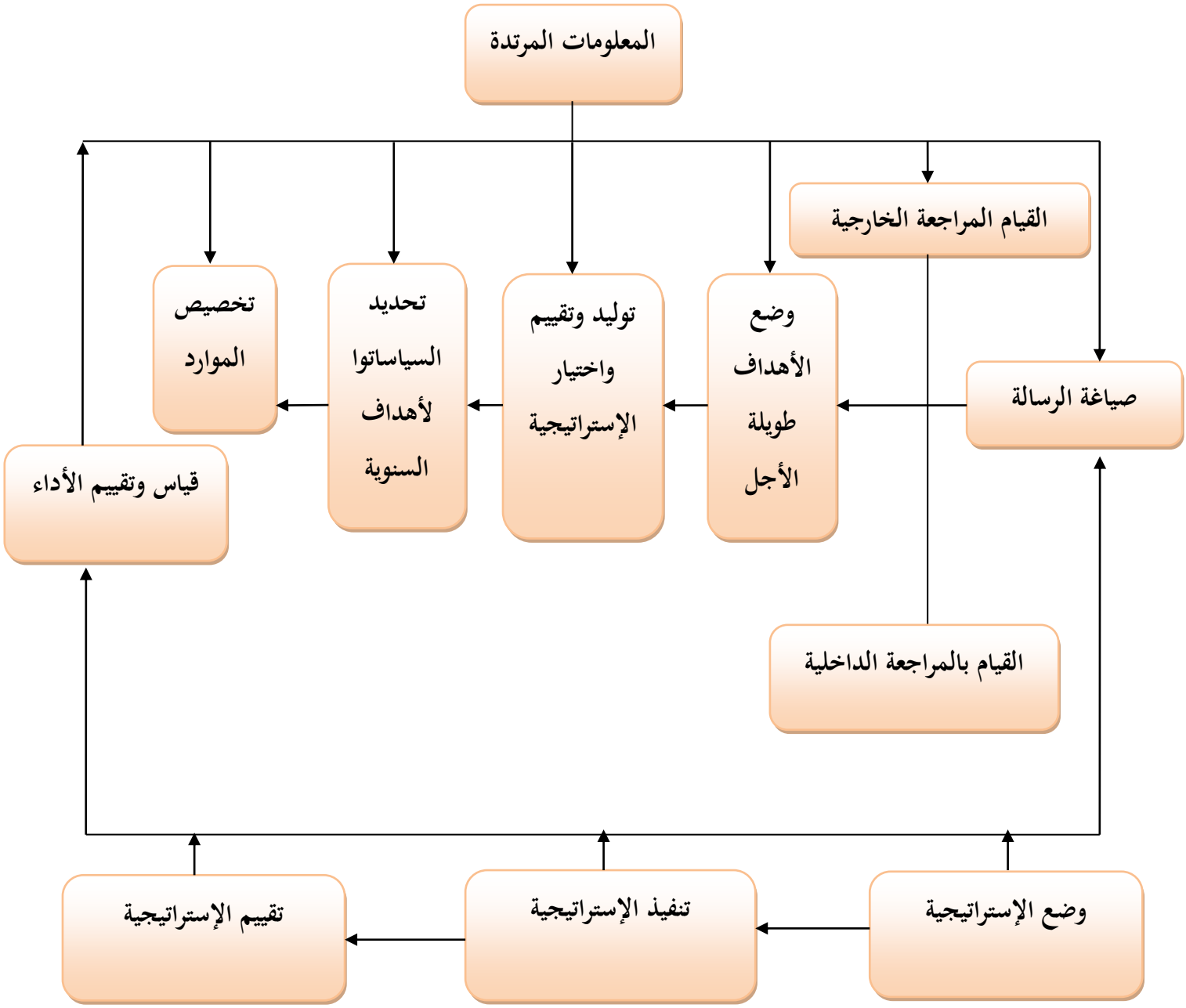
- ✓ وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد مواقع القوات قبل التحرك، في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال المعركة.
- ✓ يركز وضع الاستراتيجية على الفعالية في حين يرتكز تنفيذ الإستراتيجية على الكفاءة.
- ✓ إعداد الاستراتيجية أساسا عملية ذهنية في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية.
- ✓ يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات ذهنية في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الدفاعية والقيادية.
- ✓ يتطلب إعداد الإستراتيجية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد في حين تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين الكثير من الأفراد.

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، **ص** 237.

[2]- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، **ص** 295.

إذن فإن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر تكملة لإعداد الإستراتيجية على الرغم من الاختلاف الواضح بين السياستين، والشكل التالي يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل الذي يربط بين صيغة الإستراتيجية وتنفيذها.

الشكل رقم (04_02): نموذج الإدارة الاستراتيجية المتكامل



المصدر: نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، مرجع سبق ذكره، ص 296.

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خمس خطوات هي :[1]

- ✓ مراجعة الإطار العام لوضع الإستراتيجية؛
- ✓ اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها؛
- ✓ مراجعة ثقافة المنظمة؛
- ✓ تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- ✓ إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها.

المطلب الرابع: الرقابة والتقييم (الرقابة الإستراتيجية) Stratégie Control

إن الغرض من عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية هو التأكد من إتباع المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي خلال مرحلة التنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الإستراتيجي. وتعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها عملية مراجعة مستمرة أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الإستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة وأنظمة المراقبة للتأكد من أن أيا منهما يسير وفق خطة العمل المقررة له، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها [2].

كما تعرف عملية التقييم الإستراتيجي بأنها العملية التي يتم من خلالها فحص أثر أداء البرنامج أو المشروع الاستراتيجي، وذلك بالتركيز على تحليل التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بإنجاز أهداف البرنامج أو المشروع الإستراتيجي [3].

[1]- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، **ص** 333.

[2]- د. بوسهمين أحمد، أ. عياط سعاد، **واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**،جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد(03)، أوت، 2017،**ص**95.

[3]- غربي صباح، **دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضربسكرة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، **ص** 51.

المبحث الثالث:مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of Strategie Management

من المفيد جدا عند دراسة الإدارة الإستراتيجية ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي [1]:

المطلب الأول: الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه: " إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة غلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها"، وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمنظمة ككل.

يهتم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنويع المنتجات أو وحدات العمل والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة، وعادة ما تأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من بين الاستراتيجيات الأربعة هي الاستقرار والثبات، النمو والتوسع، الانكماش والتراجع، الاستراتيجية المركبة [2]:

1. إستراتيجية الاستقرار والثبات

وتمثل الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه بغرض السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تسبب حالة من التذبذب في العمليات، وتهدف المنظمة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار والثبات إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية [3].

ومن بين هذه الأهداف نجد ما يلي:

---

[1]- د. مجد صقور، د.رعد الصرن، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، **ص_ص** 14_16.

[2]- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008، **ص_ص** 32_45.

[3]- سمر رجب عطاء الله، مرجع سابق، **ص**57.

- ✓ التعامل مع الضغوطات والقيود لحماية المنظمة؛
- ✓ استخدام الموارد والإمكانات لمواجهة الضغوط والقيود البيئية.

2. **إستراتيجية النمو والتوسع**

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصص السوقية، وتوسيع مستويات نشاطها وأعمالها بإضافة منتجات جديدة أو خدمة جديدة إلى مجالها الحالي، كما تبين هذه الإستراتيجية اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة والمخاطرة لاسيما في المشاريع ذات العائد انطلاقا من العلاقة بين المخاطرة والعائد، ولكن في حقيقة الأمر أن المنظمات تلجأ إلى خيار التوسع وتحاول تخفيض المخاطرة وتوزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية.

3. إستراتيجية الانكماش والتراجع

يقصد بها أن المنظمة تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال منها:

- ✓ تخفيض حجم العمليات؛
- ✓ الاستسلام لمنشأة أخرى؛
- ✓ التحول لنشاط آخر؛
- ✓ التصفية وبيع الأصول.

4. **الإستراتيجية المركبة**

تعني هذه الإستراتيجية استعمال المنظمة مزيج من الاستراتيجيات (نمو، استقرار، انكماش) إما في نفس الوقت أو بالتتابع الزمني، على حسب حاجة المنظمة لنوع الإستراتيجية التي تتبعها في تلك الفترة الزمنية وكذلك بحسب قدرة المنظمة على إجراء تركيبة بين أكثر من إستراتيجية.

المطلب الثاني: استراتيجيات على مستوى وحدات العمل Business Units Strategy

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسب والبرمجيات والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الإستراتيجي.

أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكوّن استراتيجية واحدة، وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة. وتعد هذه الإستراتيجية بمثابة إطار عمل منظم بالنسبة لمديري وحدات الأعمال الاستراتيجية بمختلف أنواعها، ويأخذ هذا النوع من الإستراتيجية شكلين أساسيين هما [1]:

1. الإستراتيجية التنافسية

تحقق المنظمة فيها مزايا تنافسية تمكنها من التفوقعلى منافسيها من خلالتحديد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمالها، وذلك باتخاذ خطوات إستراتيجية تنافسية تتمكن من كسب مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء وكسب حصص سوقية جديدة.

2. الإستراتيجية التكيفية

مفادها أن المنظمات يجب أن تسعى إلى تطبيق إستراتيجية الأعمال التي تتلاءم بصورة كبيرة مع البيئة التي تعمل بها،فالاستراتيجية المنتقاة بحذر وفق بيئة الأعمال تتيح للمنظمة التكيف بنجاح مع التهديدات واغتنام الفرص، وتمثل بدائلها الاستراتيجية في استراتيجية المدافع، المنقب، المحلل واستراتيجية المتفاعل [2].

المطلب الثالث: استراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategy

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي ويُعدّ مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته.

[1]- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، **ص** 215.
[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، **ص** 421.

خلاصة

مما لا شك فيه أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت حتمية لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد باعتبارها وسيلة منهجية للتقليل من درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إدارة المنظمة، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، فبالإدارة الإستراتيجية يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما لها من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، وما عليها من نقاط ضعف وسبل معالجتها.

كذلك نجد أنه وبدون سياسات وأساليب الإدارة الإستراتيجية لا يمكن للمنظمة إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية، غير أن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يتضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها، فغالبا ما يكون التنفيذ أكثر صعوبة، إذ تحتوي عملية التنفيذ على عمليات وأنشطة فعلية، عكس الصياغة والتي يكون التخطيط فيها ذهنيا من إبداع صانع القرار في المنظمة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التقديم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة " القيادة التحويلية، الإدارة الاستراتيجية"، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي والملموس لتلك المفاهيم، وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

حيث حاولنا القيام بدراسة ميدانية وقد كانت **المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات** (**poval**) **بالبرواقية** العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات المحلية، لنحاول دراسة مدى اعتمادها لنمط القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في مسار الإدارة الإستراتيجية.

وفي هذا التقرير نود أن نفيدكم بكل ما أمكن الحصول عليه من معلومات تخص المؤسسة وقد سلطنا الضوء على نظام سيرها وعلى وحدة تعد القلب المحرك لباقي وحدات المؤسسة وهي وحدة المسبك.

ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في البحث. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة يليها توزيع الاستبيان وجمع البيانات وكشف نوع توزيع بيانات المستجوبين وهذا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل آرائهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss.

وقدتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث موزعة كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول**:ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات(POVAL).
- ✓ **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- ✓ **المبحث الثالث**:عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات (POVAL)

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنموية من أجل مواكبة العصر بتطوراته الاقتصادية وغيرها، فانتهجت بذلك النهج الاشتراكي بإتباع المخططات الثلاثية والرباعية...الخ.

من بين كبرى الهياكل التي أنشأت في تلك المرحلة نجد المناطق الصناعية المنتشرة عبر التراب الوطني، ومنها مركب الصمامات والمضخات، حيث اقترح إنجاز هذا المشروع من طرف الحكومة سنة 1960 ببلدية البرواقية لتظهر بعد الإصلاحات سنة 1997 ما يسمى حاليا "بمؤسسة بوفال".

وهذا ما سنتطرق إليه بشكل من التفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة

أولا: التحولات الهامة للمؤسسة

عقب التحول القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الريّ سنة 1970 والتي تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 83/07 المؤرخ في 01 جانفي 1983, والذي نص على إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية Sonacome, التي تم إنشاؤها بموجب الأمر 67/150 المؤرخ في 09 أوت 1967, حيث كانت تضم مركب المضخات والصمامات بالبرواقية لولاية المدية الذي بدأ إنجازه في 16 أفريل 1971, وتم تدشينه من طرف الرئيس الراحل "هواري بومدين" في 29 أفريل 1976, فمؤسسة **Sonacome** كانت امتداداً لمؤسسة **Simia**للعتاد الفلاحي والتي أنشأت سنة 1937 في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر.

وبذلك نتج عن تحول المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري EN – FHM مركب المضخات والصمامات شركة ذات أسهم POVAL S-P-A.

تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة Poval في إجراء البحوث والتنمية، ثم إنتاج وتسويق معدات الري بما فيها المركبات واللواحق، ومقرها الاجتماعي الواقع بالمنطقة الصناعية بالرويبة ولاية الجزائر العاصمة، كما أنها تتكون من خمسة وحدات إنتاجية أربعة بالبرواقية ولاية المدية، وواحدة ببراقي ولاية الجزائر العاصمة.

من خلال منتجاتها المتنوعة استجابت لمتطلبات السوق عن مؤسسة poval اليوم من الصناع الأوائل في هذا المجال على مستوى المغرب العربي، ذلك أن مؤسسة poval تصمّم وتنتج مضخات أفقية أحادية الخلايا، ومضخات أفقية متعدّدة الخلايا ومضخات غاطسة ومضخات عمودية ومضخات معينة بالمياه، ومحاور للماء الساخن، ومضخات خاصة بالمحروقات هوائية تعمل على الطاقة الناتجة عن الرياح.

أما ضمن سلسلة الصمامات التي تصنعها نجد عدّة تشكيلات من الصمامات المائية والبترولية. أصمة المصفاة ومفاصل التفكيك والتمديد وصنابير وأعمدة الحرائق، وعتاد الطرقات وقطع خاصة أخرى تجدر الإشارة إلى أن منتجات مؤسسة poval المصنعة أساساً طبقاً للترخيص الأوروبي(إيطالي-ألماني)، تغطي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي: الفلاحة، الريّ وقطاع المحروقات.

ثانيا: الأسباب الحقيقية لإعادة هيكلة المؤسسة

الخسائر التي كانت تحققها مؤسسة الإنتاج عتاد الري في بداية التسعينات من القرن العشرين، بسبب الوضعية المالية المزرية التي آلت إليها المؤسسة من جراء سوء التسيير أدرجت المؤسسة ضمن المؤسسات الاقتصادية العمومية التي يتم تصفيتها وغلقها نهائيا لكن إثر الاضطراب المفتوح الذي قامت به النقابات العمالية لهذه المؤسسة، ومع وجود بوادر لإعادة النهوض بالمؤسسة في حدود ما تمتلكه من إمكانيات مادية وبشرية، اقتنعت الوزارة الوصية آنذاك (وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة) بإبقاء هذه المؤسسة، لكن بشرط تقليص عدد عمالها وفق مخطط نشاطات المؤسسة, وإخضاعها لإعادة الهيكلة العضوية ثم الهيكلة المالية.

1. إلغاء قرار غلق المؤسسة لإنتاج عتاد الريّ

صدر قانون غلق المؤسسة لإنتاج عتاد الريّ في جانفي 1993 م، ثم عقبه إضراب مفتوح نظمته النقابات العمالية في المؤسسة آنذاك، أسفر عن تراجع الدولة عن غلق المؤسسة بعد عدة مفاوضات مع ممثلي النقابات العمالية والمدراء الفرعيين للمؤسسة، وعوض أن يفقد كل العاملين بالمؤسسة مناصب عملهم تقرر تسريح عدد منهم، وتم استقبال طلبات العاملين الراغبين في ترك المؤسسة مقابل مبالغ مالية يتم تحديدها وفق القانون، إلا أن المديرية العامة للمؤسسة رفضت تلك الطلبات لأن 80 منها كانت لأفراد من فئة المسيرين والعاملين في الإدارة، وهذا تجنبا للآثار السلبية التي قد تنجم عن خروج هذا العدد

الكبير من المضربين، فهي تستهدف العمال التنفيذيين وهو الأمر الذي جعلها تكلف إدارة الموارد البشرية في كل وحدة إنتاجية بالإشراف على تحديد العاملين الذي سيتم تسريحهم, وذلك بإجراء عملية تقييم الأداء لكل فرد في المؤسسة قبل إدراج اسمه في لائحة العاملين الذين سيتم تسريحهم.

2. تقسيم مؤسسة إنتاج عتاد الري إلى وحدات إنتاجية

كانت مؤسسة إنتاج عتاد الري مقسمة إلى مركبين إنتاجيين رئيسيين مركب الرويبة ومركب البرواقية، لكن مع اتخاذ الإجراءات التي تنص على إعادة الهيكلة العضوية لهذه المؤسسة، ثم تقسيم كل مركب إلى وحدات إنتاجية تحت إشراف مكتب الدراسات الأمريكي (Emet young), وذلك بموجب القرارين 107 و106 الصادر بتاريخ 20 ديسمبر1993 م، حيث نتج عن ذلك الوحدات الإنتاجية التالية:

- ✓ وحدات المسبك والصمامات بالبرواقية.
- ✓ وحدة المضخات بالبرواقية.
- ✓ وحدة الصيانة بالبرواقية.
- ✓ وحدة المصالح الصناعية بالبرواقية.
- ✓ وحدة الوسائل العامة بالبرواقية.
- ✓ وحدة المضخات بالرويبة.
- ✓ وحدة المضخات ببراقي.
- ✓ وحدة المضخات بالجلفة.
- ✓ وحدة المضخات بالأغواط.

تمثل هذه الوحدات أهم نواتج قرار تقسيم مؤسسة إنتاج عتاد الري، فلكل واحدة منها ميزانية مستقلة ومدير فرعي يقوم بتسيير وحدته, تحت إشراف المديرية العامة للمؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن الدولة استأنفت إعادة هيكلة المالية في سبتمبر 1996 م، وتحولت المؤسسة من إنتاج عتاد الري إلى شركة ذات أسهم Poral/Spa ، وتم غلق وحدتي الجلفة والأغواط نتيجة الخسائر التي عرفتها رغم الإصلاحات السابقة، تم تقسيم وحدتي المسبك والصمامات وتوزيع وحدتي المصالح الصناعية والوسائل العامة على باقي الوحدات الإنتاجية، كما تم بيع وحدة الرويبة للمضخات لمؤسسة أجنبية Caprari وهو يعتبر

منافس في نفس الوقت لوحدة المضخات بالبرواقية، وظهرت مؤسسة Poval/Spa بوحداتها الإنتاجية التالية:

- ✓ وحدة المسبك بالبرواقية.
- ✓ وحدة المضخات بالبرواقية.
- ✓ وحدة الصمامات بالبرواقية.
- ✓ وحدة الصيانة بالبرواقية.
- ✓ وحدة المضخات ببراقي.

ثالثا: تعريف المؤسسة

بوفال مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 120 مليار سنتيم، متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة، تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها, ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات على الأسواق المحلية والأسواق الخارجية، أي أنها تُسوّق إلى مختلف ولايات الوطن وتُصدّر للخارج إلى مجموعة من الدول مثلك إيطاليا، البرتغال...الخ.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أهم أهداف ووظائف مؤسسة بوفال:

أولا: أهداف المؤسسة

إن من أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة poval إلى تحقيقها ما يلي:

- ✓ المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني بالاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتهجه الجزائر؛
- ✓ المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات التي يحتاجها حيث من بين منتجات المؤسسة ما يستخدم لذلك؛

- ✓ العمل على تلبية حاجيات الطلب المحلي، وبالتالي محاولة توسيع حصتها في السوق المحلية وتقوية علاقاتها التجارية؛
- ✓ تحسين نوعية المنتجات بشتى أصنافها قصد مواجهة المنافسة؛
- ✓ السعي إلى التوسع عبر السوق الدولية ومحاولة كسب متعاملين جدد سواء زبائن أو ممولين وذلك بعرض منتجاتها على الصعيد الدولي واستعدادها لتقديم تسهيلات فيما يتعلق بعمليات العبور والتصدير وكذا الاستيراد؛
- ✓ نظراً لطاقة المؤسسة الإنتاجية والتخزينية فإنها تسعى إلى ضمان وصول المنتوج إلى كافة الزبائن هذا ما يجعل منها تبحث عن إيجاد قنوات التوزيع المناسبة بلجوئها إلى استخدام موزعين حكوميين وموزعين خواص يضمنون تأدية الخدمة على أحسن وجه؛
- ✓ السعي إلى المحافظة على وفاء الزبون بتقديم الخدمة الحسنة ما بعد البيع.

ثانيا: وظائف المؤسسة

منذ أكثر من 60 سنة ومهمة مؤسسة poval تكمن في إنتاج وتطوير وتسويق المعدات الهيدروليكية، ومكوناتها وملحقاتها، فهي مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، كونها تقوم بتحويل مجموعة من المواد الأولية والنصف مصنعة إلى منتجات تامة متمثلة في مختلف أنواع الصمامات والمضخات ومكوناتها وملاحقها.

كما أن المؤسسة تقوم بوظيفة التسويق والتي من خلالها تقوم بتطبيق إستراتيجية معتمدة على تقسيم وتنويع منتجاتها، ومن ثم تسعيرها وترويجها وتوزيعها عبر مختلف أنحاء الوطن من خلال وكلائها المعتمدين، وهذا بما يلبي حاجات ورغبات زبائنها ويعزز مكانتها في السوق.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن المؤسسة تقوم بوظيفة الشراء والتي من خلالها تقوم بتزويد الوظيفة الإنتاجية بمختلف المواد واللوازم التي تحتاجها في عملية الإنتاج، كما تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع من خلال إصلاح وصيانة المنتجات المباعة وهذا خلال فترة الضمان.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL

أولا: تحليل الهيكل التنظيمي

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها نظام التدرج في المسؤوليات، ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل.

تتكون مؤسسة پوفال من 06 وحدات تقوم كل وحدة منها بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية، كما أن وحداتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات.

1. المديرية العامة

مقرهاالجزائر العاصمة وهي التي تتحكم في وحدات المؤسسة والرقابة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2. وحدة المسبك بالبرواقية

تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع ومنتجات نصف مصنعة حيث تعتبر هذه الأخيرة كأجسام الصمامات مادة أولية للوحدة الخاصة بها، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر إما لوحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجية كما لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

3. وحدة الصمامات بالبرواقية

تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك إضافة إلى السوق الخارجية والمحلية، كما أنها تتحكم في نشاطها والمتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.

4. وحدة المضخات بالبرواقية

للمؤسسة ثلاثة فروع لإنتاج المضخات حيث تنتج مختلف أنواع وأشكال المضخات وقياساتها الخاصة بالري، تعتبر كل وحدة من الوحدات الثلاث مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية، وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية. كما يهدف إلى محاولة تقريب المستهلك للمؤسسة ومنه التقليل من النفقات التي تنفق عند شراء هذه المنتجات كنفقات النقل.

5. وحدة الصيانة بالبرواقية

تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحركة المتوفرة لدى المؤسسة.

تشرف المديرية العامة الموجودة في المنطقة الصناعية بالرويبة شرق الجزائر العاصمة على تسيير خمس وحدات إنتاجية، وهي تتكون من أربعة مديريات مركزية للموارد البشرية والتسويق والمالية والإنتاج، حيث تشرف كل مديرية منها على المديريات الفرعية التابعة لها في كل وحدة إنتاجية والشكل التالي يوضح المخطط التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (01_03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Poval/Spa.



نلاحظ من الشكل أعلاه أن مؤسسة POVAL/SPA تمتلك هيكلا تنظيميا مركبا، مقسما على أساس وحداتها الإنتاجية المنتشرة عبر كل من ولاية المدية وولاية الجزائر العاصمة حيث تمثل كل نقطة تقاطع في الشكل أعلاه المديرية الفرعية للمديرية المركزية التي تقع في سطرها في الوحدات الإنتاجية التي تقع في العمود، مما يسهل على هذه المديريات المركزية الإشراف على مديرياتها الفرعية التي تعود إليها في كل أمور الوحدات الإنتاجية التي تقع فيها، فرغم وجود مدير فرعي لكل مديرية فرعية فإنه لا يجوز اتخاذ أي إجراء قبل الرجوع إلى المديرية المركزية التي تصادق عليه أو ترفضه فالمؤسسة تعتمد على مركزية في عملية اتخاذ القرارات.

ثانيا: القدرة الإنتاجية لوحدات البرواقية

توجد في المنطقة الصناعية لمدينة البرواقية بولاية المدية جنوب الجزائر العاصمة أربعة وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة POVAL/SPA، تقوم بنشاطها الإنتاجي في هذه المنطقة كما يلي:

1. **وحدةالمسبك بالبرواقيةUFB[1]:**

تقدر الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية 6000 طن سنويا، تلبي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغطية مجاري المياه المختلفة، والعتاد الموجه لتهيئة الطرقات، كما أنها تلبي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة بإنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات والصمامات.

2. **وحدة الصمامات بالبرواقية UVB[2]:**

تلبي هذه الوحدات الإنتاجية احتياجات قطاع الري والصناعة الأمريكية ومصانع تكرير البترول، فهي تنتج ما لا يقل عن 9000 صمام سنويا، بمختلف أنواعه وأحجامه، كما تنتج حنفيات الصمام الخاصة بالري ومحروقات العتاد الخاص بمقاومة الحرائق ومجموعة من الملاحق الخاصة بالأنابيب وكل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر ب 138000 ساعة عمل سنوي.

[1] - U.F.B :unité fonderie de Berrouaghia.
[2]- U.V.B : unité vanes de Berrouaghia.

3. وحدة المضخات بالبرواقية UPB[1]:

تعتبر هذه الوحدة من أكبر وأهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث تمثل منتجاتها نسبة 60% من إجمالي رقم أعمال المؤسسة ككل، بتشكيلها الإنتاجية المكونة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة، فهي بذلك تنتج ما لا يقل عن 30000 مضخة سنويا، بحوالي 44000 ساعة عمل سنويا، كما تتميز وحدة المضخات بوجود إدارة للدراسات وتطوير المنتجات.

4. وحدة الصيانة بالبرواقية UMB[2]:

تقع هذه الوحدة الإنتاجية بمدينة براقي بالجزائر العاصمة وتصل قدرتها الإنتاجية إلى 3000 مضخة سنويا بما يعادل 71000 ساعة عمل سنويا، تتميز هذه الوحدة بامتلاكها لآلات إنتاجية ذات تحكم رقمي بحيث تقوم بإنتاج مضخات عمودية متعددة الخلايا من أجل الآبار والحفر، بالإضافة إلى مضخات أفقية وحيدة الخلية.

ثالثا: نظرة عامة عن وحدة المسبك:

1. تعريف وحدة المسبك:

تعتبر وحدة المسبك من أهم الوحدات حيث تعتبر الوحدة الأولى في مؤسسة "بوفال " تقوم هذه الوحدة بتزويد الوحدات الأخرى بالمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة بعد قيامها بعملية التحويل، وبموجبه تتحصل على المنتوج النهائي وهذا كان قبل انقسام المؤسسة وبعد انقسامها وذلك بإعادة هيكلة المركب من اقتراح صندوق النقد الدولي(FM) أصبحت الوحدة ذات نشاط مستقل واستقلالية مالية، ومن بين أهم إعادة هيكلة هذا المركب ما يلي:

- ✓ عملية توزيع التكاليف كانت نسبة لا تعتمد على حقائق معينة.
- ✓ وجود خسارة سنوية مستمرة لعدة سنوات.
- ✓ عدم قدرة المسيرين على تسيير المركب تسييرا عقلانيا وذلك لتعدد نشاطاته.

[1] -U.P.B :Unité pompes de Berrouaghia.
[2]-U.M.B : Unité maintenance de Berrouaghia.

- ✓ عدم كفاية الدعم المالي من طرف المؤسسة.

وقد تم إنشاء الوحدة في إطار البرنامج مستوى خاص بولاية المدية من طرف مجلس الحكومة بتاريخ 1969، حيث تم الشروع في الإنتاج بطريقة المنتوج في اليد وذلك طبقا للاتفاقية المبرمجة ما بين السوناكوم وشركة من ألمانيا الشرقية.

2. **نوعية النشاط بالوحدة:**

يتمثل نشاط الوحدة في نشاط صناعي بالدرجة الأولى وتجاري بالدرجة الثانية حيث تضم الوحدة: التصنيع، التجديد والتلفيف، البناء الحديدي.

وتضم وحدة المسبك الورشات التالية:

- ✓ ورشة التذويب.
- ✓ ورشة القطع.
- ✓ ورشة التدوير.
- ✓ ورشة التجديد.
- ✓ ورشة النمذجة.
- ✓ ورشة الميكانيك.
- ✓ ورشة المعالجة.
- ✓ ورشة التلفيف.
- ✓ ورشة التلحيم.

فبعد مرور المنتوج على هذه الورشات تحصل على منتوج تام الصنع أو نصف مصنع، تقوم الوحدة بتوزيع ما تحصل عليه في شكل منتوجات على الوحدات الأخرى كما أن الوحدة تلعب دورا كبيرا وفعالا في التنمية الصناعية وذلك لتعاملها مع القطاعات الاقتصادية العامة وهي: قطاع الري، القطاع الصناعي، والمؤسسات العمومية والخاصة والمؤسسات العسكرية، القطاع الزراعي.

ويشتغل بهذه الوحدة 384 عامل يتوزعون على مختلف مصالحها كالآتي:

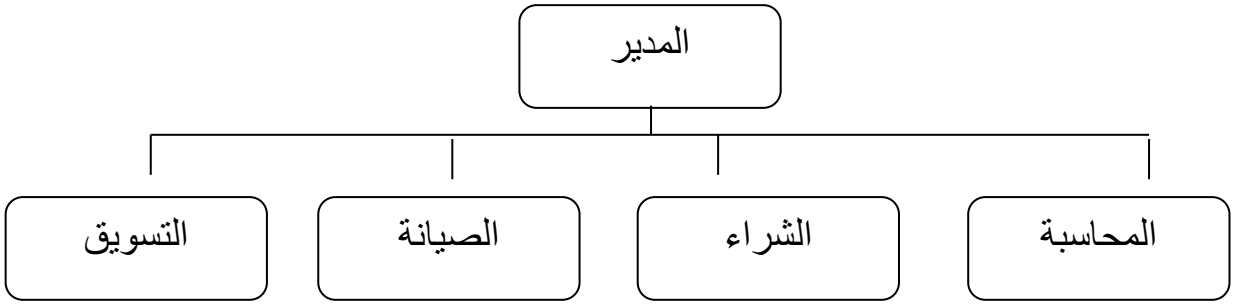
- ✓ الإدارة: 05 عمال.

- ✓ مصلحة الإعلام الآلي: 02 عامل.
- ✓ مصلحة الشراء وعمال مديرية الموارد البشرية: 17 عامل.
- ✓ مصلحة الصيانة: 24 عامل.
- ✓ مديرية المحاسبة: 11عامل.
- ✓ مديرية التجارية: 38 عامل.
- ✓ مصلحة الوقاية والأمن: 24 عامل.

رأس مال هذه الوحدة يقدر بحوالي 12 مليار سنتيم.

ومن أهم نشاطات هذه الوحدة هو صناعة قنوات صرف المياه وقطع الغيار وذلك بتطبيق نظام الإنتاج حسب الطلبيات الموجهة من طرف الزبائن ولإشباع حاجاتها فالوحدة تحتاج إلى التموين بالمواد الأولية والتجهيزات وكذا قطع الغيار وذلك لضمان الديمومة والاستمرار.

الشكل رقم (02_03): هيكل وحدة المسبك



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة –وحدة المسبك–

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نبين في هذا الجزء عناصر الدراسة الميدانية والممثل في المنهج، المجتمع، العينة، ووصف الأداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات وكذا تحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات وفي الأخير سنتطرق إلى دراسة مدى تمتعها بخاصية المصداقية (الصدق) وخاصية الموثوقية(الثبات) في إطار تأكيد دقة البيانات المجمعة من أداة الدراسة وتعميم نتائجها على كامل مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف وتحديد المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد كل منهما كما يلي:

أولا: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجًا ملائمًا لهَا، والمنهج هو:[1]"مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج :

1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"[2].

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة

[1] لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 ص62.

[2] عمار بوحوش، واخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.2000، ص 32

ونهتم بوصفهَا وصفًا تفسيريًا دقيقًا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيرًا كيفيًا وكميًا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها[1].

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية وذلك بالاعتماد على بيانات عينة الدراسة.

2- منهج دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية ، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه:"عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".[2] وبالتالي يتمثل مجتمع هاته الدراسة في الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات (poval) بالبرواقية

[1] د.مام عواطف ، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجبه وارشاد ، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف –مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017

[2] – مصطفى طويطي: **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel–** الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

ثالثا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"[1]

كما وضحنا سابقا فإن هذه الدراسة الميدانية ستتم على عينة من أفراد المجتمع من الموظفين العاملين ب المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات (poval) بالبرواقية.حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 31 استبيان من أصل 33 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 02 استبيان، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الإستبانات المسترجعة تبين لنا أن كلها صالحة للتحليل لعدم إكمال إجابات على كامل عبارات استبيان ، وبالتالي فإن إجمالي عدد الإستبانات الصالحة للتحليل هو 31 استبيان، والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الإستبانات:

جدول رقم(01_03): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الإستبانات.

عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	عدد الإستبانات غير مسترجعة	عدد الإستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للإستبانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة **(عدد الاستبيانات المقبولة)**
33	31	2	0	**31**
100.00%	93.94%	6.06%	0.00%	93.94%
نسبة الردود%= (عدد الاستبيانات المقبولة / عدد الاستبيانات الموزعة)*100				

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال تبيان أعداد الاستبيانات الموزعة المقبولة والمفقودة يمكن حساب نسبة الردود والتي تعبر على معدل استجابة المستجوبين لعبارات الاستبيان وتفاعلهم معها من خلال استخدام قاعدة التالية: نسبة الردود%= (عدد الاستبيانات المقبولة / عدد الاستبيانات الموزعة)*100 حيث بلغت نسبة

[1] سامية يغني، مديني عثمان، **العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

الردود أفراد العينة البحثية على استبيان (93.94%) وهي نسبة مرتفعة تدل على فهم واستيعاب العينة لما جاء في مضمون الاستبيان وتفاعلهم الإيجابي مع محتوى عباراته ويعود ذلك إلى أننا اعتمدنا في عبارات الاستبيان جمل بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض ليستطيع المبحوث الإجابة عنها بسهولة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً:– بناء أداة الدراسة(الاستبيان)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس :

هو " الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو غيرها من طرق التوزيع ة (مواقع التواصل الاجتماعي...الخ)" [1].

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و رُوعِيَ في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبها الأستاذ المشرف وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 29 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين ومهما:

[1]–طويطي مصطفى وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي – "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28

جدول رقم (02_03): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان).

أقسام الاستبيان		عدد العبارات
أولا: البيانات الشخصية		
المحور الأول: المستقل:أبعاد القيادة التحويلية		16 عبارة من عبارة رقم 01 إلى عبارة 16
المحور الأول: المستقل:	البعد الأول: التأثير المثالي	(04) عبارات عبارة رقم 01 إلى عبارة 04
	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	(04) عبارات عبارة رقم 05 إلى عبارة 08
	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	(04) عبارات عبارة رقم 09 إلى عبارة 12
	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	(04) عبارات عبارة رقم 13 إلى عبارة 16
المحور الثاني المتغير التابع: الإدارة الإستراتيجية		13 عبارات من عبارة رقم 01إلى عبارة 13
مجموع عبارات الاستبيان		(29) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أعلاه: يبين الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع أراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث **الشكل** (بنفس عدد العبارات)، ومن حيث **المضمون** تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى نتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية. وقياس مستوى توفر وتطبيق واستخدام هذه المتغيرات في ميدان الدراسة.

ووفقًا للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت Likert Scale* الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات في برنامج (spss) ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

*- **مقياس ليكرت**: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث **"Resis Likert"** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بانه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمتلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "**أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية –منظور إحصائي** " –، معتمدة من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 51.

جدول رقم(03_03): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان.

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة أراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى:(أعلى درجة في مقياس-أدني درجة في مقياس) = (5-1) =4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي:5/4=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم(04_03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي.

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مقياس ليكرت الخماسي

اضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا ايضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف ي (اقل تشتت) بينهما.

ثالثا: تحديد الاساليب(الاختبارات) الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فانه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية **وهي** : أساليب إحصائية **معلمية** والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية **اللامعلمية** والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها :[1]

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف –سيمرنوف(Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50.

ب- طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي[2]:

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛
- إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

[1]-أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156

[2]-أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121.

جدول رقم(05_03): يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة.

محاور الاستبيان	Kolmogorov-Smirnov[a] اختبار كولومنجوروف –سيمرنوف			Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			نوع التوزيع بيانات كل محور
	القيمة الإحصائية للاختبار	Df درجة الحرية	Sig. القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية للاختبار	Df درجة الحرية	Sig. القيمة الاحتمالية	
بالمتغير المستقل	0.116	31	* 0.200	0.976	31	0.690	يتبع التوزيع طبيعي
بالمتغير التابع	0.11	31	* 0.200	0.942	31	0.095	يتبع التوزيع طبيعي
القاعدة : اذا كانت قيمة sig اكبر من 0.05 فان البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن افراد عينة الدراسة اقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig)لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور **الأول(أبعاد القيادة التحويلية)** نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.690) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.
- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور **الثاني(الإدارة الإستراتيجية)** نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.095) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع **التوزيع الطبيعي** فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لـ تحليل إجابات وأراء أفرد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS: V26**) **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
2. **الرسوم البيانية** :من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانيا كي يسهل فهمها أكثر.
3. **المتوسط الحسابي**:وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة **من (01– 05درجات)** تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم. أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بقيم المتوسط الحسابي أيضل في ترتيب العبارات المحاور وأبعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف ي (أقل تشتت) بينهما
4. **الانحراف الكلي**: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
5. **معامل الثبات ألفا كرو نباخ**: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي [1]: – a<0.6 (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين 0.6<a<0.65 (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين 0.65<a<0.70 (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين 0.70a<<0.85 (حسنة) وإذا كانت قيمه بين0.85<a <0.90 (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.
6. **تحليل الانحدار (Regression analysis)**: أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل[2]:

✍ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

[1] Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

2 عايدة نخلة رزق الله، "**دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير**"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211

- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة.

01-: حساب صدق الاستبيان: وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي حيث نهدف من خلال الصدق البنائي الى قياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) وايضاً لقياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائيا نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط وهذا الأخير محصور بين(-1) و(+1)، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. غير ذلك (أي عدم تحقق الصدق) فانه يتم النظر في فحص العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات تحقق خاصية صدق الاستبيان ومحاوره. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم(06_03): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

	أبعاد ومحاور الاستبيان	الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: (المحور الأول :أبعاد القيادة التحويلية)				
1	البعد الأول: التأثير المثالي	0.429*	0.016	دال
2	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	0.529**	0.002	دال
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	0.544**	0.002	دال
4	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	0.602**	0.000	دال
(الصدق البنائي للمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين المحور مع الدرجة الكلية للاستبيان				
01	المحور الأول :أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	0.638**	0.000	دال
02	المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية (المتغير التابع)	0.881**	0.000	دال
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدولنجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل محور وهيقيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية)لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (**البعد الثاني: التحفيز الإلهامي**) بلغت**0.529 =R وان القيمة الاحتمالية(sig) بلغت قيمة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (**البعد الثاني: التحفيز الإلهامي**) والدرجة الكلية لمحوره(المحول الثاني: أبعاد القيادة التحويلية) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعباراته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل،. ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل(أبعاد القيادة التحويلية بأبعاده) والمتغير التابع (**الإدارة الإستراتيجية**) ، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

02-: حساب ثبات الاستبيان

.وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ(**Cronbach's Alpha**) والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف. والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم(07_03): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان.

	معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	النتيجة
ثبات جميع عبارات المحور الأول أبعاد القيادة التحويلية	0.647	16	ثابت
ثبات جميع عبارات المحور الثاني **الإدارة الإستراتيجية**	0.747	13	ثابت
ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.787	29	ثابت
والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم(Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائيا، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة(06) فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس أبعاد القيادة التحويلية بلغت قيمة معامل الثبات (0.647) والذي يضم 16 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى الإدارة الإستراتيجية بلغ (0.747) والذي يضم 13 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.946) بإجمالي 29 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6.ومنه فان الاستبيان على درجة عالية من الثبات في النتائج فيما لو اعيد تطبيقه اكثر من مرة ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض وتحليل لاتجاهات وأراء افراد العينة حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات الية لإجابات أفراد العينة لجميع عبارات ودرجة الاجمالية للأبعاد والمحاور (المتغيرات)، وكذلك عرض تحليلاً وصفياً للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة%.بعدها ننتقل الى اختبار الفرضيات الدراسة. ورسم النموذج الميداني للدراسة والمطابق لبيانات العينة.

المطلب الاول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

01-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

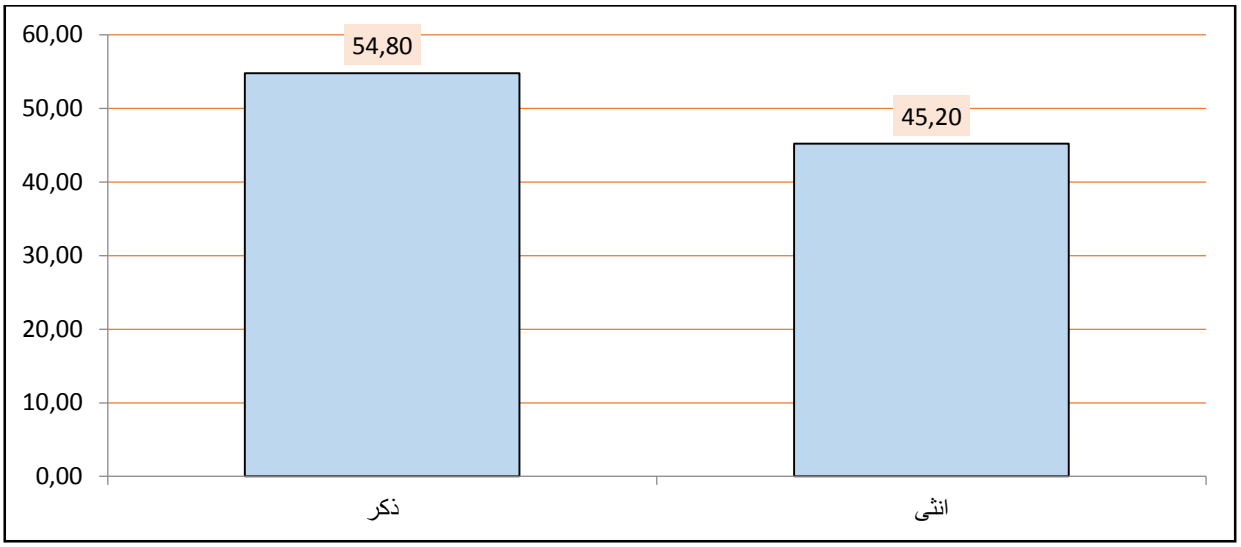
جدول رقم(08_03): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس.

		التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	17	54.8
	أنثى	14	45.2
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 54.80% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الاناث بنسبة 45.20% ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (03_01): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

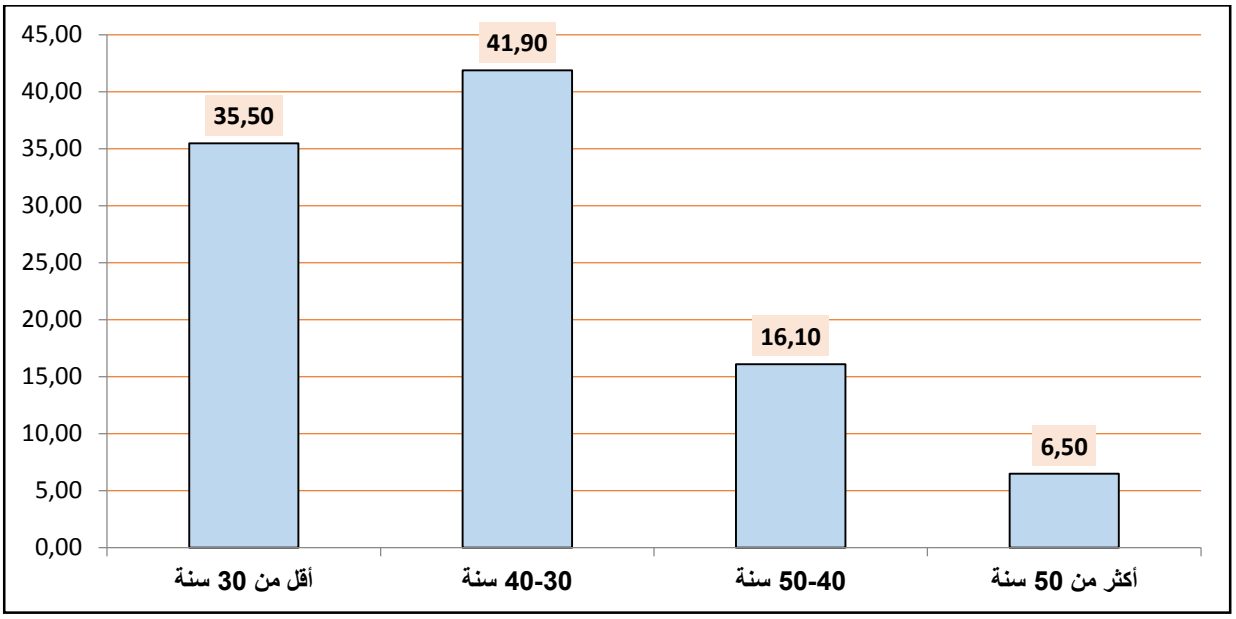
جدول رقم (03_09): يبين توزيع افراد العينة حسب السن

		التكرار	النسبة%
السن	أقلمن 30 سنة	11	35.5
	30-40سنة	13	41.9
	40-50سنة	5	16.1
	أكثرمن 50 سنة	2	6.5
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن ب بنسبة 41.90% لصالح الفئة العمرية (من 30-40 سنة) وهي تمثل أغلبية أفراد العينة وبنسبة 35.50% لصالح الفئة العمرية (أقلمن 30 سنة) ولصالح الفئة (أكثرمن 50 سنة) بنسبة 6.50% وما نستنتجه من توزع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظم من فئة الشباب ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (02_03) : تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

03-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم(10_03): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

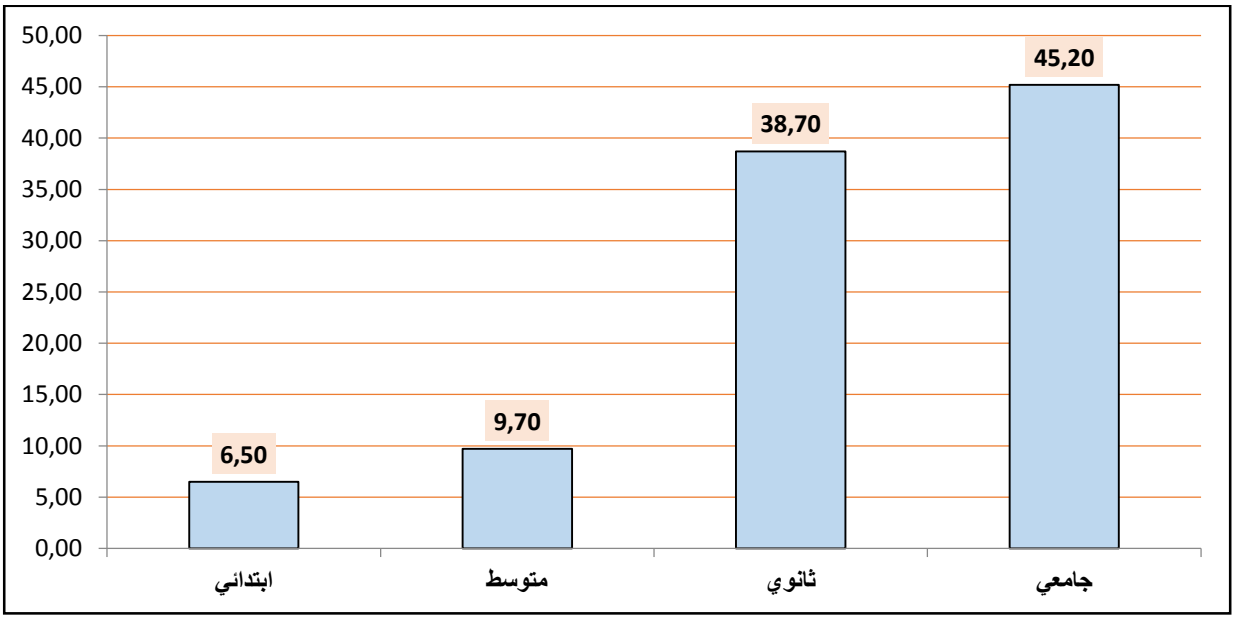
		التكرار	النسبة%
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	6.5
	متوسط	3	9.7
	ثانوي	12	38.7
	جامعي	14	45.2
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير **المستوى التعليمي** ب بنسبة 45.20% لصالح المستوى (جامعي) وهي تمثل أغلبية أفراد العينة وبنسبة 45.20% لصالح المستوى (جامعي) ولصالح (ثانوي) بنسبة 38.70% وما

نستنتجه من توزع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظم من فئة الشباب ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (03_02): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

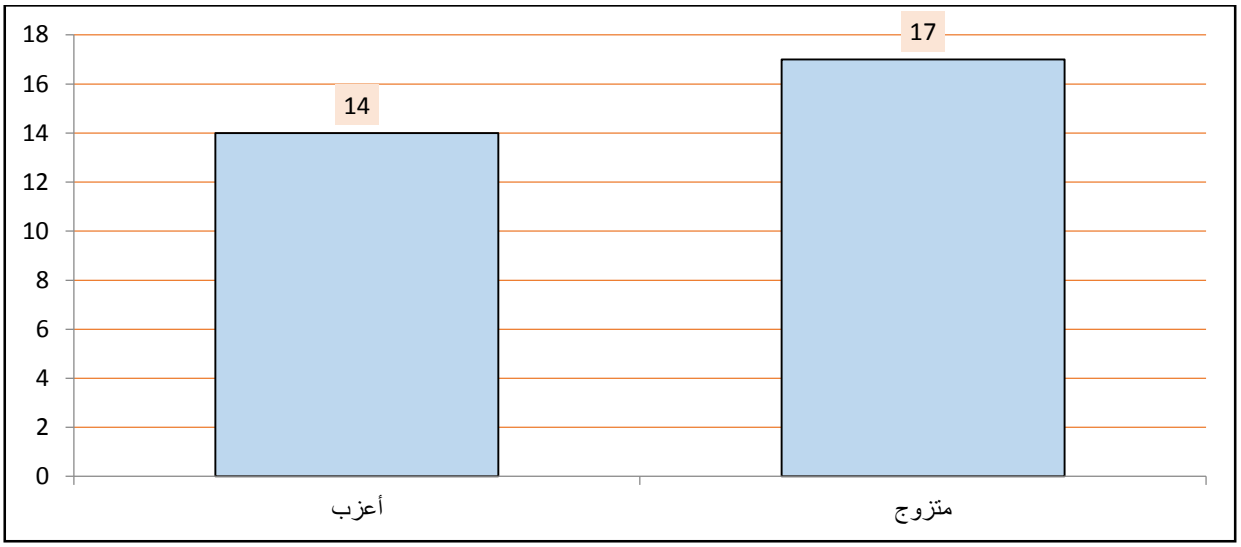
جدول رقم(03_10): يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

		التكرار	النسبة%
الحالة الاجتماعية	أعزب	14	45.2
	متزوج	17	54.8
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الحالة الاجتماعية بنسبة 54.80% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الاناث بنسبة 45.20% ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (04_03): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

05-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية

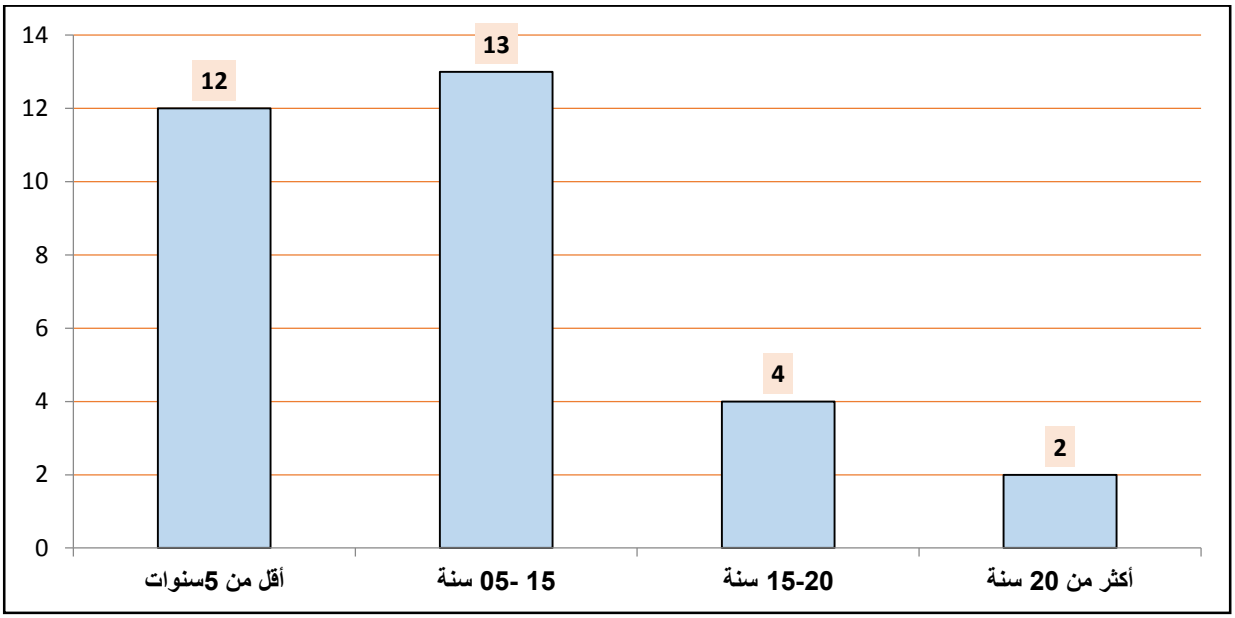
جدول رقم(11_03): يبين توزيع افراد العينة حسب الاقدمية المهنية.

		التكرار	النسبة%
الاقدمية المهنية	أقلمن5 سنوات	12	38.7
	05- 15سنة	13	41.9
	15-20سنة	4	12.9
	أكثرمن 20 سنة	2	6.5
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير **الأقدمية المهنية** ب بنسبة 41.90% لصالح الفئة (من 05-15 سنة) وهي تمثل أغلبية أفراد العينة وبنسبة 38.70% لصالح الفئة (أقلمن 05 سنوات) ولصالح الفئة (أكثرمن 20 سنة) بنسبة 6.50% ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (05_03): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

06-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

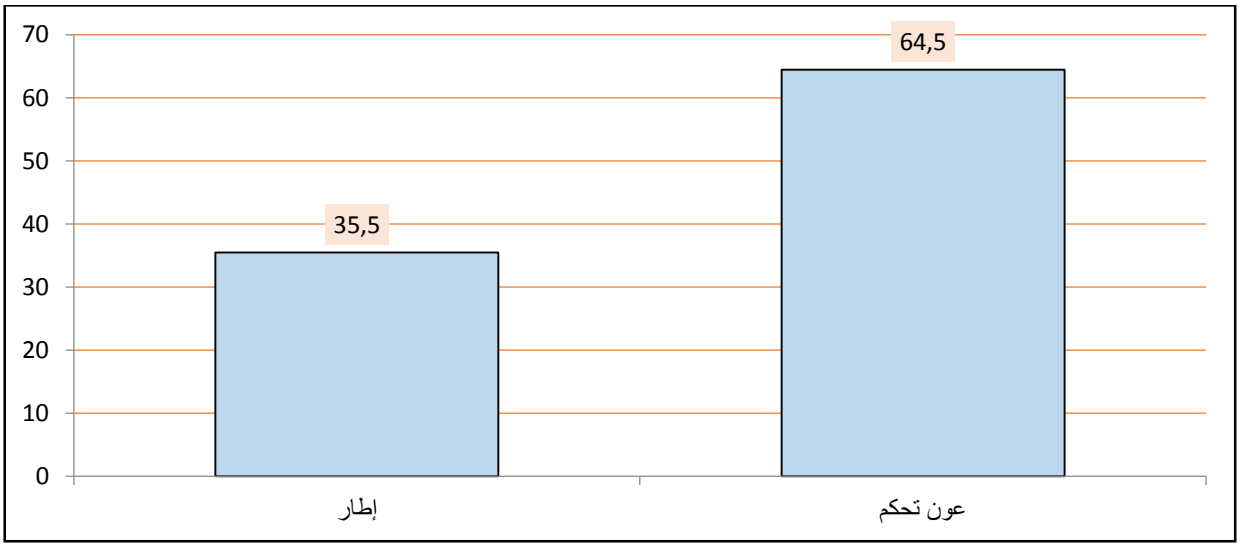
جدول رقم(12_03): يبين توزيع افراد العينة حسب الدرجة الوظيفية.

		التكرار	النسبة%
الدرجة الوظيفية	إطار	11	35.5
	عونتحكم	20	64.5
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير **الدرجة الوظيفية** بنسبة 64.50% لصالح فئة(عون تحكم) وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة (اطار) بنسبة 35.50% ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (06_03): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

07-. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري

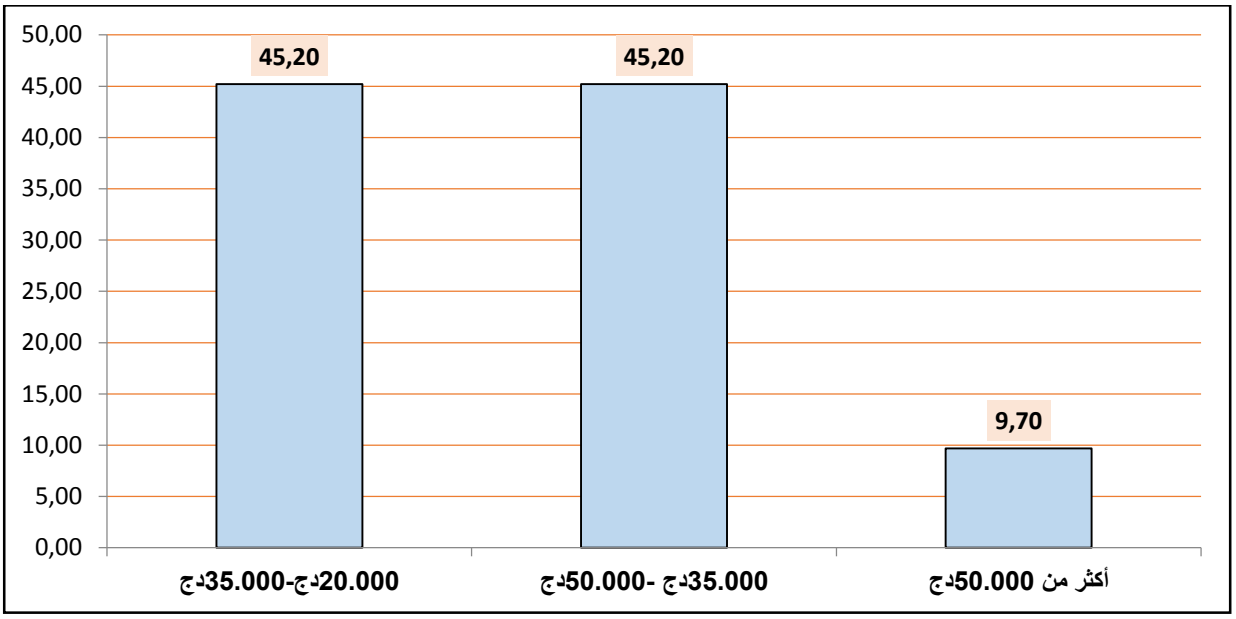
جدول رقم(03_13): يبين توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري.

		التكرار	النسبة%
الدخل الشهري	20.000دج-35.000دج	14	45.2
	35.000دج-50.000دج	14	45.2
	أكثرمن50.000 دج	3	9.7
	Total	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير **الدخل الشهري** ب بنسبة 45.20% لصالح فئة (20.000دج-35.000دج) وهي تمثل أغلبية أفراد العينة وبنسبة 45.20% لصالح المستوى (35.000دج-50.000 دج) ولصالح (أكثرمن50.000 دج) بنسبة 9.70% ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (08_03): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولا: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول والمتعلق بقياس مستوى أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات من 1 إلى عبارة رقم 16 مقسمة إلى أربعة أبعاد (البعد الأول: التأثير المثالي، البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، البعد الرابع: الاعتبار الفردي) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم(14_03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد المحور الأول.

ا لرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه.	**4.74**	**0.514**	**94.84**	موافقة عالية جدا
	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	**4.48**	**0.508**	**89.68**	موافقة عالية جدا
	يتمتع بمهارات قيادية يقدر جهود الاخرين ويعترف بها.	**3.87**	**0.922**	**77.42**	موافقة عالية
	يواجه الصعوبات بشجاعة ويعترف بالاخطاء عند اكتشافها.	**3.77**	**1.023**	**75.48**	موافقة عالية
البعد الأول: التأثير المثالي		**4.2177**	**0.346006**	**84.35**	**بدرجة عالية**

	يعمل المدير بحماس وتفاؤل.	4.00	0.856	80.00	موافقة عالية
	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	4.26	1.032	85.16	موافقة عالية جدا
	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.	3.03	1.303	60.65	موافقة عالية
	يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به	3.97	0.912	79.35	موافقة عالية
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي		**3.8145**	**0.44238**	**76.29**	**بدرجة عالية**
	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	4.39	0.558	87.74	موافقة عالية جدا
	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	3.55	0.810	70.97	موافقة عالية
	يركز على التعليم الذاتي المستمر ويحثنا على الابداع والابتكار والتجديد.	4.10	0.908	81.94	موافقة عالية
	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	3.71	1.488	74.19	موافقة عالية
البعد الثالث: الإستثارة الفكرية		**3.9355**	**0.34742**	**78.71**	**بدرجة عالية**
	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون إليه.	4.13	0.957	82.58	موافقة عالية
	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين به.	3.94	1.031	78.71	موافقة عالية
	يشاركهم في المناسبات الإجتماعية والشخصية ويستمع لهم.	3.13	1.118	62.58	موافقة عالية
	يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	4.06	1.365	81.29	موافقة عالية
البعد الرابع: الإعتبار الفردي		**3.8045**	**0.42802**	**76.09**	**بدرجة عالية**
الدرجة الكلية		**3.9456**	**0.17361**	**78.91**	**بدرجة عالية**

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي *100) /5

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

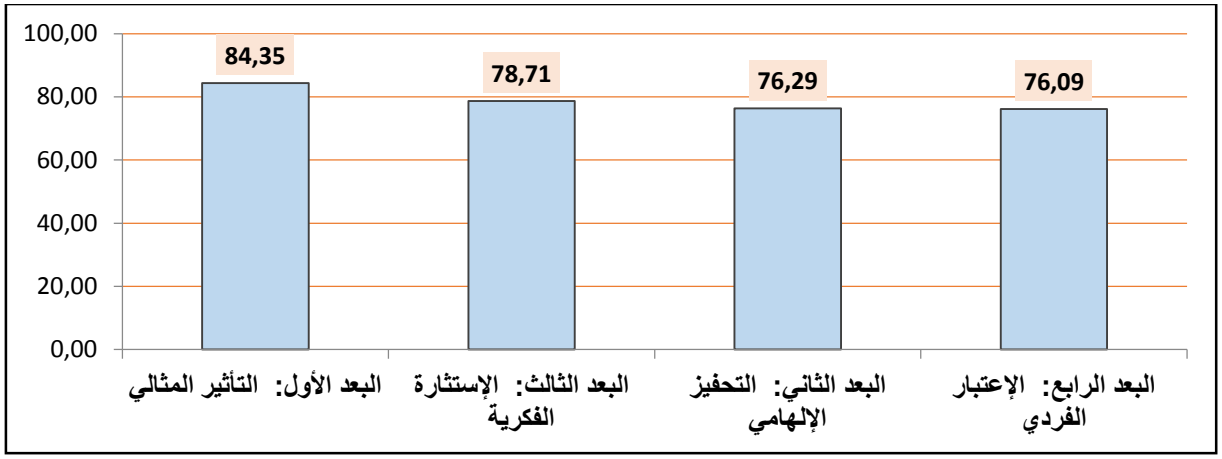
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف ي (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فان المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين نحو جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية. نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.94) وهو ضمن مجال موافقة عالية[3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره (0.173)، وهي قيمة صغير مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهما ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل

مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (78.91%) فيما أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية ، محل الدراسة هي عالية، حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء إجاباتهم على مضمون كل بعد من أبعاد المحور الأول من الاستبيان حيث كانت معظمها بدرجات عالية وفيما يلي ترتيب أبعاد أبعاد القيادة التحويليةحسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل افراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (08_03): يبين ترتيب أهمية أبعاد أبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية



المصدر :من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج **EXCEL**

من الجدول والشكل أعلاه: : نجد انه تشير اتجاهات افراد العينة المستجوبين أن مستويات أبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية. هو بدرجة عالية أما من حيث ترتيب أبعادها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسةفإننا نجد جاء في الترتيب الأول : **بعد التأثير المثالي** وبنسبة بلغت (84.35%)، يليه **الاستشارة الفكرية** في الترتيب الثاني وبنسبة بلغت(78.71%)، يليه **التحفيز الإلهامي** في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت(76.29%). يليه **الاعتبار الفردي** في الترتيب الرابع وبنسبة بلغت(76.09%).

ثانيا: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني المتعلقة بقياس درجةالإدارة الإستراتيجية عن خدمات الموقع لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات من 01 إلى عبارة رقم 13. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

جدول رقم (15_03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

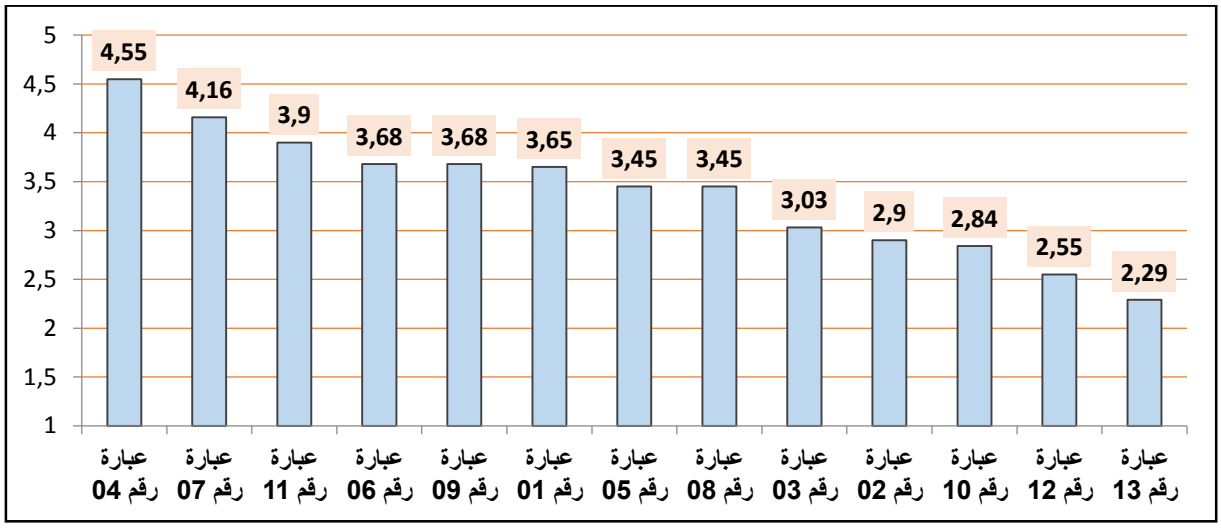
ا لرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة
	ما مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة poval لمعرفة نقاط القوة وتنميتها , ونقاط الضعف وتداركها.	**3.65**	**1.018**	**72.90**	**موافقة عالية**
	ما مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية في مؤسسة poval لمعرفة الفرص واغتنامها, والتهديدات وتجنبها.	**2.90**	**1.274**	**58.06**	**موافقة متوسطة**
	لدى مؤسستكم رسالة استراتيجية محددة وواضحة تميزها عن غيرها.	**3.03**	**1.402**	**60.65**	**موافقة متوسطة**
	تعمل مؤسستكم على تحقيق الرسالة.	**4.55**	**0.675**	**90.97**	**موافقة عالية جدا**
	تحرص مؤسستكم بإشراك العاملين في وضع الأهداف.	**3.45**	**0.850**	**69.03**	**موافقة عالية**
	بمؤسسة poval يتم تقييد الأهداف الاستراتيجية بناءا على النتائج المحققة.	**3.68**	**1.194**	**73.55**	**موافقة عالية**
	توجد بمؤسستكم أنظمة تبين للعاملين آليات وطرق تنفيذ الأعمال الموكلة لهم.	**4.16**	**1.157**	**83.23**	**موافقة عالية**
	تتمتع مؤسستكم بموارد وإمكانيات تساعدها على تطبيق الخطط.	**3.45**	**1.261**	**69.03**	**موافقة عالية**
	تراعي الإدارة العليا بمؤسستكم عامل الزمن لإنجاز الخطط الموضوعة.	**3.68**	**1.045**	**73.55**	**موافقة عالية**
	تشترك جميع المستويات الإدارية بمؤسستكم في عملية الرقابة لتطبيق الاستراتيجية.	**2.84**	**1.241**	**56.77**	**موافقة متوسطة**
	تعتمد مؤسستكم عملية تقييم مستمرة لأدائها وفقا لمعايير موضوعة مسبقا.	**3.90**	**1.165**	**78.06**	**موافقة عالية**
	تتخذ مؤسستكم الاجراءات التصحيحية حالة وجود انحرافات.	**2.55**	**1.287**	**50.97**	**موافقة ضعيفة**
	تتوفر مؤسسة Poval على بدائل وخيارات استراتيجية للتعامل مع المستجدات.	**2.29**	**1.371**	**45.81**	**موافقة ضعيفة**
	الدرجة الكلية	**3.394**	**0.34785**	**67.89**	**بدرجة متوسطة**

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي *100) /5					
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف ي (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فان المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور الثاني من الاستبيان و المتعلقة بقياس درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقيةنجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.39) وهو ضمن مجال موافقة متوسطة[2.60-3.41] وبانحراف معياري قدره (0.347)، وهي قيمة صغير جدًا مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهما ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (67.89%) فيما أن درجةتطبيقالإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقيةهو بدرجة متوسطة، حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت تتفاوت بين موافقة متوسطة وموافقة عالية فهي محصورة بين (4.55 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 04 إلى أدنى قيمة بلغت 2.29 لدى العبارة رقم 13)، كما هو مبين في الشكل التالي والذي يبين ترتيب عبارات المحور حسب موافقة المستجوبين على العبارات:

الشكل رقم (09_03): يبين ترتيب أهمية الموافقة المستجوبين على عبارات المحور رضا الطلبة



المصدر من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: مستوى تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) هو بدرجة مرتفعة.

من خلال نتائج الدراسة تم إثبات أن الفرضية الأولى محققة وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة من خلال نتائج إجاباتهم واتجاهاتهم وآراءهم الإيجابية نحو مضمون عبارات التي تتعلق بقياس مدى تطبيقأبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية ، محل الدراسة حيث أنهم موافقون وبنسبة 78.91 %، فيما يتعلق أن درجة تطبيق هي مرتفعةأي أن الفرضية الأولى محققة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: مستوى تطبيق القيادة التحويلية على العاملين في مؤسسة بوفال(poval) هو بدرجة مرتفعة.

من خلال نتائج الدراسة تم **نفي** الفرضية الثانية وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة من خلال نتائج إجاباتهم واتجاهاتهم وآراءهم الإيجابية نحو مضمون عبارات التي تتعلق بقياس مدى تطبيقالإدارة

الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية ، محل الدراسة حيث أنهم موافقون وبنسبة 67.89 %، فيما بتعلق أن درجة تطبيق هي متوسطة ولا ترقى غلى المستوى المطلوب وعليهنصل إلى نتيجة نفي الفرضية الثانية (أي غير محققة)

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

تتمحور هذه**الفرضية** في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في أبعاد القيادة التحويلية بأبعاده (البعد الأول : التأثير المثالي ، البعد الثاني : التحفيز الإلهامي ، البعد الثالث : الاستثارة الفكرية ، البعد الرابع: الاعتبار الفردي،) والمتغير التابع المتمثل في (الإدارة الإستراتيجية) وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط **ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فأننا ننظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار(F)**

حيث:

القرار	نقبلالفرضية الإحصائية الصفرية(H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة(H_1)	إذا كانتقيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test)أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
القرار	نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية(H_0) و نقبل الفرضية الإحصائية البديلة(H_1)	إذا كانتقيمة مستوى المعنوية(Significant) Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) اقل من المستوى الدلالة (0.05)

نص فرضية الفرضية الرئيسية :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

بماأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه منالضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

✍ **نص الفرضيات الإحصائية:**

الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05)بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

الفرضية البديلة (H_1) :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

والجدول التالي هو ملخص للجداول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج **SPSS** وهي (ملخص نموذج الانحدار (R^2، **r**)، تحليل التباين **ANOVA**، النتائج الدلالة الإحصائية املات الانحدار (**b**))..... انظر ملحق مخرجات برنامج **spss**.

جدول رقم(16_03): نتائج اختبار الفرضية 03.

معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين			
معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	SIG) (
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2 R Square					
1.179	0.287	0.198	0.039	الثابت	B 0	1.832	1.27	0.214
				متغير المستقل	B 1	0.396	1.086	0.287

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01.قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين(أبعاد القيادة التحويلية←الإدارة الإستراتيجية) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (**r**): بلغ قيمة0.198 =r وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي لكن نلاحظ ان مستويات أبعاد القيادة التحويلية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية مساهمتها ضعيفة جدا ولا ترقى الى المستوى المطلوب لـ تجسيد مسار الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

02.معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين(أبعاد القيادة التحويلية← تحقيق الإدارة الإستراتيجية) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، واحصائيا بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار F (F-test): هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة

احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فان العلاقة معنوية(دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. **حيث يتبين من الجدول أعلاه**: أن قيمةFالمحسوبة بلغت (F_{cal}=1.179)وأن قيمة SIG= 0.287 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير إلى **عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا** بين (أبعاد القيادة التحويلية←الإدارة الإستراتيجية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- **:نقبل الفرضية الصفرية(H_0)**: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05)بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

03عدم معنوية العلاقة ورفض الفرضية يؤدي بنا إلى عدم اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2، B، T-test ، sig،)

رابعا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة(البعد الأول : التأثير المثالي ، البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ، البعد الثالث : الإستثارة الفكرية ، البعد الرابع: الإعتبار الفردي،)كلا على حدا على المتغير التابع (من تحقيق الإدارة الإستراتيجية). وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط :

01-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✍ **نص فرضية الأولى** :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

بماأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى معنوية 0.05 المختار من طرفنا فإنه منالضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

✍ **نص الفرضيات الاحصائية:**

الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

الفرضية البديلة (H_1) :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

جدول رقم(17_03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين			
معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	(SIG)
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2 R Square					
3.74	0.063	0.338	0.114	الثابت	B_0	1.96	2.63	0.013
				متغير المستقل	B_1	0.340	1.93	0.063

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمةFالمحسوبة بلغت (F_{cal}=3.74)وأن قيمة SIG= 0.063 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير إلى **عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا** بين (بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية ⟵الإدارة الإستراتيجية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- **:نقبل الفرضية الصفرية(H_0)**: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)بين بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

عدم معنوية العلاقة ورفض الفرضية يؤدي بنا إلى عدم اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2، B، T-test ، sig)

02-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

✍ **نص فرضية الأولى** :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

بمأأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى معنوية 0.05 المختار من طرفنا فإنه منالضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

✍ **نص الفرضيات الاحصائية:**

الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

الفرضية البديلة (H_1) :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

✍ .

والجدول التالي هو ملخص للجداول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج **SPSS** وهي (ملخص نموذج الانحدار (R^2، **r**)، تحليل التباين **ANOVA** ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (**b**))..... انظر ملحق مخرجات برنامج **spss**.

جدول رقم(18_03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02.

معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين			
معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	(SIG)
قيمة F المحسوبة	(SIG)	R	R^2 R Square					
8.82	0.006	0.483	0.233	الثابت	B 0	1.96	3.96	0.00
				متغير المستقل	B 1	0.380	2.97	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01.قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين(بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية من خلال بعد جمالية الموقع ←الإدارة الإستراتيجية) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (**r**): بلغ قيمة r= 0.483 وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية يؤدي الى **زيادة** في تجسيد مسارالإدارة الإستراتيجيةلدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

02.معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين(بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية ←تجسيد مسارالإدارة الإستراتيجية). **حيث يتبين من الجدول أعلاه**: أن قيمةFالمحسوبة بلغت (F_{cal}=8.82)وأن قيمة SIG= 0.006 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى **وجود علاقة تأثير موجبة ودال احصائيا** بين (بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية ←الإدارة الإستراتيجية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- : **نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1)**:ي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

03.معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2، B، T-test ، sig،) كما يلي:

01.03.**تفسير قيمة معامل التحديد(R^2= 0.233)**:يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويليةيساهم بنسبة 23.30% في تجسيد مسارالإدارة الإستراتيجيةلدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

02.03.**تفسير قيمة التأثير(معامل الانحدارB)**: بلغ قيمة B=0.380 ويمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت المؤسسةمحل الدراسة بزيادة تطبيق بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية بوحدة واحدة فانه يودي الى زيادة ايجابية في تجسيد مسارالإدارة الإستراتيجيةلدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقيةبقيمة (0.380) وحدةوهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية التحفيز الإلهامي وأثره في تجسيد مسارالإدارة الإستراتيجيةلدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية.

03-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

✍ **نص فرضية الأولى** :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

بماأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى معنوية 0.05 المختار من طرفنا فإنه منالضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

✍ **نص الفرضيات الاحصائية:**

الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

الفرضية البديلة (H_1) :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية.

جدول رقم(19_03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03.

معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				
معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	SIG) (
قيمة F المحسوبة	(SIG)	r	R^2 R Square					
0.859	0.362	0.170	0.029	الثابت	B_0	4.06	5.61	0.00
				متغير المستقل	B_1	0.170	0.927	0.362

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمةFالمحسوبة بلغت (F_{cal}=0.85)وأن قيمة SIG= 0.362 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى **عدم وجود علاقة ارتباطية**

دالة احصائيا بين (بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية ⟵الإدارة الإستراتيجية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- **:نقبل الفرضية الصفرية(H_0)**: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)بين بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

04-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

✍ **نص فرضية الأولى** :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

بمأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه منالضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

✍ **نص الفرضيات الاحصائية:**

الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

الفرضية البديلة (H_1) :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

جدول رقم(20_03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04.

معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				
معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	SIG) (
قيمة F المحسوبة	(SIG)	r	R^2 R Square					
3.182	0.085	0.314	0.099	الثابت	B 0	4.36	7.94	0.00
				متغير	B	0.25	1.78	0.085

		6	1	المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمةFالمحسوبة بلغت (F_{cal}=3.182)وأن قيمة SIG= 0.085 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى **عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا** بين (بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية ⟵الإدارة الإستراتيجية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- **:نقبل الفرضية الصفرية(H_0)**: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05)بين بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية

عدم معنوية العلاقة ورفض الفرضية يؤدي بنا إلى عدم إكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2، B، T-test ، si.

خلاصة

في هذا الفصل اعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة الميدانية الذي تم توزيعه على عينة من أفراد العينة من الموظفين العاملينبالمؤسسة العمومية الاقتصادية (poval) بالبرواقية. وتضمن الاستبيان محورين أساسية تناولوا متغيرات الدراسة، وتم تحليل بيانات المستجوبين بالاستعانة على برنامج الإحصائيSPSS. ومن خلال تحليل إجابات آراء واتجاهات المستجوبين وتفسيرها توصلنا إلى نتيجة أساسية **انه القيادة التحويلية لا تساهم في تجسيد مسار الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval)بالبرواقية.**

خاتمة عامة

خاتمة

إن نجاح أي منظمة واستمرارها يتجلى في مدى تكيفها مع محيطها الداخلي والخارجي واستجابتها الفعالة معه, كما أن نموها وبقائها يكون من خلال قدرتها في التحكم على مواردها يكسبها ميزة تنافسية, لذا يتوجب عليها تبني استراتيجيات فعالة ومرنة تتواكب مع عصر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة ولا تعرف الثبات.

ومن أجل تحقيق ذلك يتطلب على المنظمة اختيار نمط قيادي فعال يتجلى هذا النمط في نمط القيادة التحويلية التي تعتبر أحد أهم هذه الاستراتيجيات الفعالة والتي تستوجب إلزاما إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبث روح الفريق فيهم وتحفيزهم للحرص على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أسمى وهذا ما يجعلها تتجه نحو البقاء والاستمرارية, كل هذا من خلال ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية.

وانطلاقا من هذا حاولنا الإجابة على إشكالية دراستنا حول مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق مسار الإدارى الإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية لإنتاج الصمامات والمضخات بوفال () بالبرواقية, وكانت النتائج المتوصل إليها كمايلي:

النتائج النظرية:

- ✓ القيادة التحويلية من بين الأنماط القيادية حديثة النشأة والتي جاءت كنتيجة حتمية للظروف البيئية التي تطلب وجود مثل هذا النمط من القيادات.
- ✓ 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.
- ✓ القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة يسعى لتحقيقها مستقبلا, ويمتلك قدر كبير من الشجاعة والمهارة والتأهيل.
- ✓ للقائد التحويلي حضور قوي وجاذبية مؤثرة يعتمد عليها في التأثير على المرؤوسين والرفع من مستواهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى إنجازهم ومهاراتهم.
- ✓ تعد الإدارة الإستراتيجية الأساس لكسب الميزة التنافسية في عصر المعرفة والمعلومات.
- ✓ في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة والمتتالية تعد عملية الإدارة الإستراتيجية من بين الطرق المهمة في عملية التسيير والإدارة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية لضمان البقاء والاستمرارية.

النتائج الميدانية:

- ✓ مستوى تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) هو بدرجة مرتفعة.
- ✓ مستوى تطبيق القيادة التحويلية على العاملين في مؤسسة بوفال (poval) هو بدرجة متوسطة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين بعد التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية والإدارة افستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين بعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.

الاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

- ✓ زيادة الإهتمام بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الإستثارة الفكرية, الإعتبار الفردي) في مؤسسة بوفال (poval) بالبرواقية.
- ✓ ضرورة استقطاب وتعيين القادة الذين يتمتعون بالشخصية القوية واللباقة لما لهم من قدرة على التأثير الإيجابي على العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية والمقدرة على إقناعهم بتنفيذها.
- ✓ تشجيع القادة وصانعي القرار بالمنظمات على تطوير الإدارة الإستراتيجية بدراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
- ✓ ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها وبمفهومها العلمي الصحيح في المؤسسة العمومية الإقتصادية بوفال (poval) بالبرواقية للإستفادة من مزاياها في بنء منظمة ذكية.

- ✓ تحفيز الأفراد أكثر ماديا ومعنويا وتشجيعهم على العمل وبذل مجهودات فكرية وعضلية أكثر.

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا غليها بشكل ضيقو والتي يمكن أن تكون آفاق لبحوث أخرى منها:

- ✓ دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ دور التدريب في الرفع من أداء القيادة التحويلية.
- ✓ القيادة التحويلية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية.
- ✓ دور ممارسات عمليات الإدارة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري.
- ✓ واقع الإدارة الإستراتيجية في بناء منظمة ذكية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. كتب

1. إبراهيم أنيس, وآخرون, **المعجم الوسيط**, دار إحياء التراث العربي, مصر, الطبعة الثانية, 1973, الجزء الثاني, ص765.

2. أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156.

3. أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156.

4. أبوناعم, عبد الحميد, الإدارة **الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي**, الطبعة الثانية, دار الثقافة العربية, المبتديان, القاهرة, 1993.

5. أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2013، **ص** 98.

6. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS –مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية– اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121.

7. بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري، عمان، 2016، **ص** 5.

8. رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2010، ص 94.

9. رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، **ص** 93.

10. روبيرت ستيوارت، تنمية قادة المكتبات، **دليل تنمية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، **ص** 19.

11. زيد منير عبوي, **الإدارة الإستراتيجية**, دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع, ط2, عمان, الأردن, 2010, ص ص 21-22.

12. طويطي مصطفى وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي – "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28

13. عاطف عبد الله المكاوي،**القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، **ص** 12.

14. عايدة سيد خطاب، **الإدارةالإستراتيجية للموارد البشرية**، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، ط2، مصر، 1999، **ص** 40.

15. عايدة نخلة رزق الله، "**دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير**"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211.

16. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211.

17. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2004.

18. عمار بوحوش، واخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.2000، ص 32.

19. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، ط2و عمان, 2006, صص37-38.

20. فيروز شين، **القيادة الإدارية وتنمية المهارات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2017، **ص** 89.

21. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 ص62.

22. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2008، **ص** 259.

23. محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، **ص** 20.

24. محمد داوود الربيعي وآخرون، **علم الإدارة وفن القيادة**، بدون طبعة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، بدون سنة، **ص** 284.

25. محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، **ص** 90.

26. محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص29.

27. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

28. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008، **ص_ص** 32_45.

29. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد اللّه النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة**، الدّار الجامعية للنشر، مصر.

30. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005،

31. نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص20.

32. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، **ص_ص** 92_93.

33. – طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 1962.

34. – حسن حريم، **السلوك التنظيمي**، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، 2004.

II. الرسائل العلمية

- **دكتوراه**

35. حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي– دراسة آراء عينة من أساتذة التعليم العالي**، شهادة دكتورة العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، **ص** 45.

36. غربي صباح، **دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضربسكرة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، **ص** 51.

37. موفق محمد الضمور، **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**،أطروحة دكتوراه قسم الإدارة والأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم، الأردن، 2008،**ص**56.

- **ماجيستر**

38. أحمد صادق الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينسة بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد للعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة–فلسطين، سنة 2010، **ص** 19.

39. أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر, غزة، 2010، **ص** 13.

40. أحمد مطر الشمري، **درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقاتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريسمن وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، **ص** 19.

41. بن قايد فاطمة الزهراء, **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية**, رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية, جامعة بومرداس, 2010–2011, ص ص 38-39.

42. حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، **ص** 25.

43. خلود فواز الزعبي، **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013، **ص_ص** 17_18.

44. رائد شحادة نايف شحادة، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، **ص** 21.

45. رائدة عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2016/،2017 **ص** 53.

46. شروق بنت شفيق بن صالح الشهلوب، **درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة**، رسالة ماجستسر في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، **ص** 19.

47. صالح بن محمد الربيعة، **كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام**، رسالة ماجستسر الآداب في الإدارة التربوية،كلية التربية, جامعة الملك سعود, السعودية, 2010, **ص** 30.

48. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقةمكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، **ص** 21.

49. لمين وادي، **مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها– دراسة ميدانية بجامعة عنابة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستسر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم (السلوك التنظيمي)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف (2)، الجزائر، 2014/2013، **ص_ص** 47_48.

50. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، رسالة ماجستسر إدارة أعمال تخصص الإدارة التنفيذية الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، **ص** 26.

- **ماستر**

51. أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين– دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة**, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، **ص** 21.

52. إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، **ص**37.

53. د.مام عواطف ، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجبه وارشاد ، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف – مسيلة– ، السنة الجامعية 2016-2017.

54. زينب مروان، **أثرالقيادة على إدارة التغيير التنظيمي– دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، **ص** 8.

55. سامية دباب، عائشة خميلي, **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي– دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2014، **ص** 25.

56. نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارةالمعرفة–دراسة حالة جامعة المدية–**, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017، **ص** 22.

57. وردة سلامي، نادية نصر الشريف، **أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي– دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018/2017، **ص** 09.

- **أعمال غير منشورة**

58. رمضان قاسيمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية**، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018، **ص** 38.

III. مجلات

59. ابتسام علي سلامة الضمور, محمد صبحي أبو صالح, عبد الستار العلي, أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية, دراسات العلوم الإدارية, المجلد37, العدد2, 2010, الجامعة الأردنية, الأردن, **ص** 525.

60. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، **القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئةالأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)**، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1, 2013، جامعة الزيتونة، الأردن، **ص** 61.

61. إياد حماد وتيسير زاهر، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة2011، **ص** 394.

62. بريحة فاتيح, مساهمة **الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**, مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية, المجلد02, العدد03, 2018, ص14.

63. د. بوسهمين أحمد، أ. عياط سعاد، **واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**،جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد(03)، أوت، 2017،**ص**95.

64. د. نهلاء طه محجوب طه، د. إشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس، **أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني**، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، المجلد 03/ العدد:03/ أكتوبر، 2019، **ص_ص** 133_ 135 .

65. سامية يغني، مديني عثمان، **العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

66. سهير عادل حامد وشفاء محمد علي حسون، **الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2010، **ص** 114.

67. شهيناز فاضل أحمد، **تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والسبعون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، **ص** 99.

68. ماهر صبري, **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير– دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009/7/5، **ص** 105 .

69. محمد عبد الوهاب العزاوي وأحمد سليمان محمد الجرجري، **أثر القيادة التحويلية فيوجود العمل الإداري**، مجلة البحوث المستقبلية، العدد(31-32)، كلية الحدباء، سنة 2010، **ص** 17.

70. نوال بوعلاق، يحي سعيدي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11، جامعة المسيلة، 2014، **ص** 191.

71. الهلالي الشربيني الهلالي، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)**، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد2, 2001، ص 6.

72. هيلة مندبلة محمد التويجي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي مدينة بريدة في منطقة القصيملدراسة ميدانية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد18، العدد3، كلية التربية، جامعة القصيمو سبتمبر، 2017، **ص** 616.

IV. ملتقيات ومؤتمرات

73. إبراهيم يوسف الضامن، **القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الآسيوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة، المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهوبين في لواء بني كنانة، الأردن، 2011-2012، **ص** 11.

74. عادل زايد, **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2007, ص45.

75. عاطف عبد الله المكاوي،**القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، **ص** 12.

76. عبد الرحمان توفيق، **الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات**، مركز الخبرات المهنية للإدارة الإستراتيجية، القاهرة، 2004، **ص** 18.

V. مراجع باللغة الاجنبة

77. Goliath Mungonge , **Acase study of strategie leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia**, Masters of Business administration, Rhodes university, 2007 , **p**17.

78. jean- Luc Charron , "**organisatioun et Gestion de l 'entreprise** : **Manuel et Applications** ", 2 éme Edition, Dunod Edition, Paris, 2001, p326.

79. Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

80. Roberts N (1995) **transforming leadership** : A process of collective action **P**1024.

81. Ticky Noel & Devanna Mary ,**The transformational leader**, New york, John wiley & sons 1990,**p**77.

82. U.F.B :unité fonderie de Berrouaghia.

83. U.M.B : Unité maintenance de Berrouaghia

84. U.P.B :Unité pompes de Berrouaghia.

85. U.V.B : unité vanes de Berrouaghia.

الملاحق

الملحقرقم (01):إستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

سيدي, سيدتي في كل مراكز مسؤوليات العمل بالمؤسسة, يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول "**مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل منهج الإدارة الإستراتيجية**", **دراسةحالة الشركة الوطنية لإنتاجالصمامات والمضخات بوفال بالبرواقية**. لذا نأمل منكم الدعم والتعاون بالإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية, علما أن الإجابات المقدمة من قِبلكم ستحظى بكامل السرية وأهدافها لا تتعدى خدمة وإثراء البحث العلمي فقط.

وأخيراً تقبلوا مني خالص الشكر والتقدير

الطالبة: مناصري وافية إشراف الأستاذ:اسكندر عثمان

السنة الجامعية 2022/2021

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

أولا: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐

40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- الحالة الإجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- الأقدمية:

أقل من 5سنوات ☐ 5-15 سنة ☐

15-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

6- الدرجة الوظيفية:

إطار ☐ عون تحكم ☐

7- الأجر الشهري:

أقل من 20.000 دج ☐ 20.000دج-35.000دج ☐

35.000دج -50.000دج ☐ أكثر من 50.000دج ☐

ثانيا: المحاور الأساسية

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (×) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم		العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	التأثير المثالي	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه.					
02		يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
03		يتمتع بمهارات قيادية يقدر جهود الاخرين ويعترف بها.					
04		يواجه الصعوبات بشجاعة ويعترف بالاخطاء عند اكتشافها.					
05	التحفيز الالهامي	يعمل المدير بحماس وتفاؤل.					
06		يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.					
07		تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.					

08		يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به						
09	الاستثارة الفكرية	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.						
10		قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس						
11		يركز على التعليم الذاتي المستمر ويحثنا على الابداع والابتكار والتجديد.						
12		يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.						
13	الاعتبار الفردي	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون إليه.						
14		يحرص على تحقبق احتياجات ورغبات العاملين به.						
15		يشاركهم في المناسبات الإجتماعية والشخصية ويستمع لهم.						
16		يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في						

	تعامله مع الجميع.					

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ما مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية في مؤسسة poval لمعرفة نقاط القوة وتنميتها , ونقاط الضعف وتداركها.					
02	ما مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية في مؤسسة poval لمعرفة الفرص واغتنامها, والتهديدات وتجنبها.					
03	لدى مؤسستكم رسالة استراتيجية محددة وواضحة تميزها عن غيرها.					
04	تعمل مؤسستكم على تحقيق الرسالة.					
05	تحرص مؤسستكم بإشراك العاملين في وضع الأهداف.					
06	بمؤسسة poval يتم تقييد الأهداف الاستراتيجية بناءا على النتائج المحققة.					
07	توجد بمؤسستكم أنظمة تبين للعاملين آليات وطرق تنفيذ					

	الأعمال الموكلة لهم.					
08	تتمتع مؤسستكم بموارد وإمكانيات تساعدها على تطبيق الخطط.					
09	تراعي الإدارة العليا بمؤسستكم عامل الزمن لإنجاز الخطط الموضوعة.					
10	تشترك جميع المستويات الإدارية بمؤسستكم في عملية الرقابة لتطبيق الاستراتيجية.					
11	تعتمد مؤسستكم عملية تقييم مستمرة لأدائها وفقا لمعايير موضوعة مسبقا.					
12	تتخذ مؤسستكم الاجراءات التصحيحية حالة وجود انحرافات.					
13	تتوفر مؤسسة Poval على بدائل وخيارات استراتيجية للتعامل مع المستجدات.					

الملحقرقم (02): مخرجات برنامج SPSS(اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

```
COMPUTE x01=MEAN(xa1 to xa4).
EXECUTE.
COMPUTE x02=MEAN(xb5 to xb8).
EXECUTE.
COMPUTE x03=MEAN(xc9 to xc12).
EXECUTE.
COMPUTE x04=MEAN(xd13 to xd16).
EXECUTE.
COMPUTE xxx=MEAN(xa1 to xd16).
EXECUTE.
COMPUTE yyy=MEAN(y01 to y13).
EXECUTE.
COMPUTE total=MEAN(xa1 to y13).
EXECUTE.
```

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أبعادالقيادةالتحويلية :المستقل :المحورالأول	.116	31	.200*	.976	31	.690
الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع	.110	31	.200*	.942	31	.095

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		البعدالأول : التأثيرالمثالي	البعدالثاني : التحفيزالإلهامي	البعدالثالث : الإستثارةالفكرية	البعدالرابع :الإعتبارالفردي	المحورالأول :المستقل : أبعادالقيادةالتحويلية
المستقل :المحورالأول : أبعادالقيادةالتحويلية	Pearson Correlation	.429*	.529**	.544**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.002	.002	.000	
	N	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المستقل :المحورالأول : أبعادالقيادةالتحويلية	المحورالثانيالمتغيرالتابع : الإدارةالإستراتيجية	total
total	Pearson Correlation	.638**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	31	31	31

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
RELIABILITY
```

```
  /VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xb5 xb6 xb7 xb8 xc9 xc10 xc11 xc12 xd13 xd14 xd15 xd16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	16

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=y01 y02 y03 y04 y05 y06 y07 y08 y09 y10 y11 y12 y13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	13

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xb5 xb6 xb7 xb8 xc9 xc10 xc11 xc12 xd13 xd14 xd15 xd16 y01 y02 y03
y04    y05 y06 y07 y08 y09 y10 y11 y12 y13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	29

Statistics

		الجنس	السن	الحالةاجتماعية	المستوىالتعليمي	الاقدمية	الدرجةالوظيفية	الاجرالشهري
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	54.8	54.8	54.8
	أنثى	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 أقلمن	11	35.5	35.5	35.5
	سنة 30-40	13	41.9	41.9	77.4
	سنة 40-50	5	16.1	16.1	93.5
	سنة 50 أكثرمن	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الحالةاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	14	45.2	45.2	45.2
	متزوج	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المستوىالتعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	2	6.5	6.5	6.5
	متوسط	3	9.7	9.7	16.1
	ثانوي	12	38.7	38.7	54.8
	جامعي	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات5 أقلمن	12	38.7	38.7	38.7
	سنة 5-15	13	41.9	41.9	80.6
	سنة 15-20	4	12.9	12.9	93.5
	سنة 20 أكثرمن	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الدرجةالوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	11	35.5	35.5	35.5
	عونتحكم	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الاجرالشهري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دج20.000-دج35.000	14	45.2	45.2	45.2
	دج35.000 -دج50.000	14	45.2	45.2	90.3
	دج50.000 أكثرمن	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y01	31	2	5	3.65	1.018
y02	31	1	5	2.90	1.274
y03	31	1	5	3.03	1.402
y04	31	2	5	4.55	.675
y05	31	2	5	3.45	.850
y06	31	1	5	3.68	1.194
y07	31	1	5	4.16	1.157
y08	31	1	5	3.45	1.261
y09	31	2	5	3.68	1.045
y10	31	1	5	2.84	1.241
y11	31	1	5	3.90	1.165
y12	31	1	5	2.55	1.287
y13	31	1	5	2.29	1.371
الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع	31	2.85	4.00	3.3945	.34785
Valid N (listwise)	31				

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT yyy
  /METHOD=ENTER xxx.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستقل :المحورالأول: أبعادالقيادةالتحويلية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.198[a]	.039	.006	.34682

a. Predictors: (Constant), أبعادالقيادةالتحويلية :المستقل :المحورالأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.142	1	.142	1.179	.287[b]
	Residual	3.488	29	.120		
	Total	3.630	30			

a. Dependent Variable: الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع

b. Predictors: (Constant), أبعادالقيادةالتحويلية :المستقل :المحورالأول

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.832	1.440		1.272	.214
	أبعادالقيادةالتحويلية :المستقل :المحورالأول	.396	.365	.198	1.086	.287

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع :الإدارةالإستراتيجية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT yyy
  /METHOD=ENTER x01.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأثيرالمثالي :البعدالأول[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع :الإدارةالإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.338[a]	.114	.084	.33295

a. Predictors: (Constant), التأثيرالمثالي :البعدالأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.415	1	.415	3.746	.063[b]
	Residual	3.215	29	.111		
	Total	3.630	30			

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع :الإدارةالإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), التأثيرالمثالي :البعدالأول

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.961	.743		2.638	.013
	التأثيرالمثالي :البعدالأول	.340	.176	.338	1.935	.063

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع :الإدارةالإستراتيجية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT yyy
  /METHOD=ENTER x02.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز الإلهامي :البعدالثاني[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483[a]	.233	.207	.30978

a. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي :البعدالثاني

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.847	1	.847	8.828	.006[b]
	Residual	2.783	29	.096		
	Total	3.630	30			

a. Dependent Variable: الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع

b. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي :البعدالثاني

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.946	.491		3.964	.000
	التحفيز الإلهامي :البعدالثاني	.380	.128	.483	2.971	.006

a. Dependent Variable: الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT yyy
  /METHOD=ENTER x03.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإستثارةالفكرية :البعدالثالث[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الإدارةالإستراتيجية :المحورالثانيالمتغيرالتابع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.170[a]	.029	-.005-	.34868

a. Predictors: (Constant), البعدالثالث: الإستثارةالفكرية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.104	1	.104	.859	.362[b]
	Residual	3.526	29	.122		
	Total	3.630	30			

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع: الإدارةالإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), البعدالثالث: الإستثارةالفكرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.063	.724		5.613	.000
	البعدالثالث: الإستثارةالفكرية	-.170-	.183	-.170-	-.927-	.362

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع: الإدارةالإستراتيجية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT yyy
  /METHOD=ENTER x04.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدالرابع: الإعتبارالفردي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع: الإدارةالإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.314[a]	.099	.068	.33586

a. Predictors: (Constant), البعدالرابع: الإعتبارالفردي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.359	1	.359	3.182	.085[b]
	Residual	3.271	29	.113		
	Total	3.630	30			

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع: الإدارةالإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), البعدالرابع: الإعتبارالفردي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.369	.550		7.947	.000
	البعدالرابع: الإعتبارالفردي	-.256-	.143	-.314-	-1.784-	.085

a. Dependent Variable: المحورالثانيالمتغيرالتابع: الإدارةالإستراتيجية