

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القيادة التحويلية وآثارها على كفاءة الموظفين في المؤسسات

دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

- د. سمير شيبان

إعداد الطالب:

- مروان عسايدي

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|-----------------|----------------|------------------------|--------|
| عصام سلمياتي | أستاذ محاضر أ- | جامعة عباس لغرور خنشلة | رئيسا |
| سمير شيبان | أستاذ محاضر أ- | جامعة عباس لغرور خنشلة | مشرفا |
| عبد الحق بوكحيل | أستاذ محاضر ب- | جامعة عباس لغرور خنشلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله القوي العزيز الجبار من خضع له أعزه ومن تولاه أنجاه ومن أطاعه
أرضاه ومن تقرب إليه اصطفاه ومن توكل عليه كفاه
إلى من شرفني بقبوله تأطيري والإشراف على هذا العمل المتواضع

الدكتور "سمير شيبان"

أتقدم إليه بجزيل الشكر عرفانا على ما تحمله من أعباء تأطيري ومتابعتي لهذا العمل
بكل جزئياته فألفه شكر لك أستاذي الكريم
كما أشكر أيضا أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم وتشريفهم لي بمناقشة هذا البحث العلمي
المتواضع وإثرائه بملاحظاتهم القيمة
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، والذي لم يبخل عليا بشيء من أجل دفعي
في طريق النجاح إلى القلب الكبير

"أبي العزيز"

رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب والحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى
أغلى إنسانة في هذا الوجود

"أمي الحبيبة"

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أظهروا لي ما هو جميل من الحياة إخوتي

إلى كل أصدقائي وإلى كل من تمنى لي النجاح

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| | |
|----------------------------|--|
| شكر وعرقان..... | |
| إهداء..... | |
| فهرس المحتويات..... | |
| فهرس الأشكال والجداول..... | |
| مقدمة:.....أ | |

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

| | |
|--|----|
| تمهيد:..... | 6 |
| المبحث الاول: ماهية القيادة التحويلية..... | 7 |
| المطلب الاول: تعريف القيادة التحويلية وخصائصها..... | 7 |
| الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية..... | 7 |
| الفرع الثاني: خصائص القيادة التحويلية..... | 8 |
| المطلب الثاني: نشأة وانماط القيادة التحويلية..... | 9 |
| الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية..... | 9 |
| الفرع الثاني: انماط القيادة التحويلية..... | 10 |
| المطلب الثالث: اهمية ومبادئ القيادة التحويلية..... | 12 |
| الفرع الأول: اهمية القيادة التحويلية..... | 12 |
| الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية..... | 13 |
| الفرع الثالث: اهداف القيادة التحويلية..... | 14 |
| المبحث الثاني: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها..... | 16 |
| المطلب الاول: مكونات القيادة التحويلية..... | 16 |
| الفرع الأول: الكاريزما:..... | 16 |
| الفرع الثاني: الدافعية الملهمة:..... | 16 |

فهرس المحتويات

| | |
|----|---|
| 17 | الفرع الثالث: التشجيع الإبداعي: |
| 17 | الفرع الرابع: النظرة الفردية: |
| 18 | المطلب الثاني: متطلبات بناء القيادة التحويلية..... |
| 21 | المطلب الثالث: ابعاد القيادة التحويلية..... |
| 21 | الفرع الأول: التأثير المثالي: |
| 21 | الفرع الثاني: الاستثارة الفكرية: |
| 21 | الفرع الثالث: الاعترافية الفردية:..... |
| 22 | الفرع الرابع: التحفيز: |
| 22 | الفرع الخامس: التمكين: |
| 23 | المبحث الثالث: مفاهيم اساسية حول القائد التحويلي |
| 23 | المطلب الاول: مفهوم القائد التحويلي |
| 23 | الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي:..... |
| 24 | الفرع الثالث: وظائف القائد التحويلي |
| 26 | المطلب الثاني: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي..... |
| 27 | المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي..... |
| 30 | خلاصة الفصل:..... |

الفصل الثاني: مدخل نظري للكفاءة

| | |
|----|---|
| 32 | تمهيد: |
| 33 | المبحث الاول: ماهية الكفاءة |
| 33 | المطلب الاول: تعريف الكفاءة..... |
| 34 | المطلب الثاني: اهمية وخصائص الكفاءة |
| 34 | الفرع الأول: أهمية الكفاءة |

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| 37 | الفرع الثاني: اهمية ودور الكفاءات داخل منظمات الاعمال:..... |
| 41 | الفرع الثالث: خصائص الكفاءة..... |
| 42 | المطلب الثالث: ابعاد الكفاءة..... |
| 45 | المبحث الثاني: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسات..... |
| 45 | المطلب الأول: تسيير الكفاءات..... |
| 45 | الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات..... |
| 46 | الفرع الثاني: اهداف تسيير الكفاءات..... |
| 47 | المطلب الثاني: تطبيق تسيير الكفاءات..... |
| 48 | المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق تسيير الكفاءات..... |
| 48 | الفرع الثاني: عيوب تسيير الكفاءات..... |
| 50 | المبحث الثالث: اثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين..... |
| 50 | المطلب الاول: التأثير المثالي على اداء الموظفين في المؤسسات..... |
| 51 | المطلب الثاني: تأثير التحفيز الالهامي على اداء الموظفين في المؤسسات..... |
| 52 | المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية على اداء الموظفين في المؤسسات..... |
| 53 | المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي على اداء الموظفين في المؤسسات..... |
| 54 | خلاصة الفصل:..... |
| | الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 56 | تمهيد:..... |
| 57 | المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر..... |
| 57 | المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بخنثلة..... |
| 58 | المطلب الثاني: أهداف اتصالات الجزائر:..... |
| 58 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر خنثلة ومهام مصالحها..... |

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| 59 | الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... |
| 60 | الفرع الثاني: مهام مصالح مديرية اتصالات الجزائر..... |
| 64 | المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني..... |
| 64 | المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة..... |
| 64 | الفرع الأول: منهج الدراسة..... |
| 64 | الفرع الثاني: عينة الدراسة..... |
| 64 | المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة..... |
| 65 | المطلب الثالث: الدراسة الميدانية..... |
| 86 | خلاصة الفصل:..... |
| 88 | خاتمة:..... |
| 91 | قائمة المصادر والمراجع:..... |
| 96 | الملاحق:..... |

فهرس الأٲكال

والجداول

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| 11 | الشكل رقم(01): انماط القيادة التحويلية |
| 17 | الشكل رقم(02): مكونات القيادة التحويلية |
| 44 | الشكل رقم(03): ابعاد الكفاءة |
| 59 | الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر |
| 66 | الشكل رقم(05): دائرة نسبية تبين نتائج الجدول (04) |
| 67 | الشكل رقم(06): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(05) |
| 68 | الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين نتائج الجدول (06) |
| 69 | الشكل رقم(08): دائرة نسبية تبين نتائج الجدول (04) |
| 70 | الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (08) |
| 71 | الشكل رقم(10): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(09) |
| 72 | الشكل رقم(11): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(10) |
| 73 | الشكل رقم(12): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(11) |
| 74 | الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(12) |
| 75 | الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(13) |
| 76 | الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (14) |
| 77 | الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(15) |
| 78 | الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (16) |
| 79 | الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(17) |
| 80 | الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(18) |
| 81 | الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (19) |
| 82 | الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(20) |
| 83 | الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(21) |
| 84 | الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(22) |
| 85 | الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (23) |

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| 20 | الجدول رقم(01): نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية |
| 26 | الجدول رقم(02): الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي |
| 65 | الجدول رقم(03): معامل الفا كرومباغ |
| 66 | الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة بالنسبة للجنس |
| 67 | الجدول رقم(05): توزيع العينة حسب السن |
| 68 | الجدول رقم(06):المستوى التعليمي |
| 69 | الجدول رقم(07): هل لديكم فكرة عن القيادة التحويلية |
| 70-69 | الجدول رقم (08): هل انتم مطلعون عن انماط القيادة التحويلية ؟ |
| 71 | الجدول رقم (09): هل صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب؟ |
| 72 | الجدول رقم (10): هل للقيادة التحويلية مبادئ تقوم عليها ؟ |
| 73 | الجدول رقم(11): تهدف القيادة التحويلية الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية ؟ |
| 74 | الجدول رقم(12): هل تتطلب عملية بناء القيادة التحويلية مجموعة من الخطوات؟ |
| 75 | الجدول رقم (13): هل تمتلك القيادة التحويلية ابعاد ؟ |
| 76 | الجدول رقم (14): القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين ؟ |
| 77 | الجدول رقم (15): يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة ؟ |
| 78 | الجدول رقم (16): أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة؟ |
| 79 | الجدول رقم(17): تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة ؟ |
| 80 | الجدول رقم(18): لتطبيق تسيير الكفاءات عدة متطلبات |
| 81 | الجدول رقم (19): تسيير الكفاءات تقدم منافع جد واضحة؟ |
| 82 | الجدول رقم (20): نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق؟ |
| 83 | الجدول رقم (21): القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات |
| 84 | الجدول رقم (22): للتحفيز الالهامي تأثير على اداء الموظفين في المؤسسات؟ |
| 85 | الجدول رقم (23): تعود قدرة القائد التحويلي على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة |

مَقَامَةٌ

مقدمة:

تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم القيادات التي أفرزها التطور الحاصل والذي من اهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وحيث ان الادارات تحتاج أكثر من غيرها الى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

ونظرا لان الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطات كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد ابرزت الحاجة الى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود افراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن ان يحتذي بها افراد العاملين في هذه المؤسسة.

أولا-اشكالية الدراسة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حيات المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات، وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهم الكثير من المشكلات، وعليه نطرح الاشكالية التالية:

كيف تؤثر القيادة التحويلية على كفاءة أداء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع خنشلة؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة القيادة التحويلية و كفاءة أداء الموظفين ؟

- هل تهدف القيادة التحويلية الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية ؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

مقدمة

- توجد علاقة القيادة التحويلية و كفاءة أداء الموظفين؛

- تعمل القيادة التحويلية على مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية.

ثالثا-اهمية الدراسة:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال حيث ان تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى بكافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى الموظفين الا وهو كفاءة الموظفين.

رابعا-أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

-تقديم إطار نظري يعرض مختلف تفاصيل القيادة التحويلية؛

-اظهار اهمية دور القيادة التحويلية واثرها على كفاءة الموظفين؛

-المساهمة في توسيع مجالات البحث العلمي.

خامسا- دوافع اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

-ازدياد الحاجة الى ادارة فعالة وهي القيادة التحويلية، في اطار التوجهات الجديدة لعرض المعلومات ونظم المعلومات التي تعتبر قاعدة مغذية لتحقيق الاداء والاهداف؛

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص؛

- إثراء المكاتب الجامعية بمثل هذه المواضيع لندرتها.

سادسا- صعوبات الدراسة:

ان اي جهد انساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الطالب، فاهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا تمثلت في:

-ندرة البحوث في هذا الموضوع باللغة العربية؛

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز البحث؛

-نقص المراجع الخاصة بالموضوع؛

-تعدد المعاني لبعض المفاهيم.

سابعا- حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في حدود زمنية ومكانية كما يلي:

-الحدود الزمنية: تمت الدراسة المتعلقة بالإطار التطبيقي (10ماي الى 25 ماي 2022).

-الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-خنشلة-

ثامنا- الأدوات المستخدمة والمنهج المتبع في الدراسة:

-الجانب النظري: اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا في قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لاهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد الوصول الى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث.

- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على طريقة الإستبيان، وطريقة SPSS لتحليل النتائج.

تاسعا- هيكل الدراسة:

في محاولة لمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات والإحاطة بجوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول:

مقدمة

تمثل الفصل الأول الى الاطار النظري للقيادة التحويلية حيث قسم الى ثلاث مباحث شمل المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية والمبحث الثاني مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها، اما المبحث الثالث مفاهيم اساسية حول القائد التحويلي.

وشمل الفصل الثاني مدخل الى الكفاءة تناول المبحث الاول: ماهية الكفاءة ، والمبحث الثاني تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسات. أما المبحث الثالث: اثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين.

-أما بالنسبة للفصل الثالث تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قسم المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر. والمبحث الثاني: منهجية البحث الميداني.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

التحويلية

تمهيد:

في ظل تطور المؤسسات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، ضرورة الحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة.

ومن هنا نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية.

تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
- المبحث الثاني: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها
- المبحث الثالث: مفاهيم اساسية حول القائد التحويلي

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

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

المطلب الأول: تعريف القيادة التحويلية وخصائصها

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، ونحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى تعريف وخصائص القيادة التحويلية.

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية

حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية، وفيما يلي بعض منها:

التعرف الأول: يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية .ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود¹.

التعريف الثاني: أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل².

¹-الغامدي سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، مذكرة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2001، ص72.

²-الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996 ، ص31.

التعريف الثالث: تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.¹

التعريف الرابع: القيادة التحويلية تؤدي دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مؤسسه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن تعرف القيادة التحويلية على أنها عبارة عن استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال. فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة.

الفرع الثاني: خصائص القيادة التحويلية

تتمثل خصائص في النقاط الآتي:³

- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية؛
- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛

¹- جلاب، احمد الحسن، القيادة التحويلية، دار الوراق للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص20.

²- المالحي، قاسم بن عائل ، القيادة التربوية الحديثة ، لجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص25.

³- حافظ عبد الكريم غزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2012، ص ص26-27.

- تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام؛
- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثة على الإبداع والتميز؛
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهمات جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم؛
- تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

المطلب الثاني: نشأة وانماط القيادة التحويلية

يتطرق هذا المطلب الى نشأة وانماط القيادة التحويلية من خلال:

الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين او لعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافى ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.¹

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

¹ - صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مكة العربية السعودية، 2011، ص 30.

وفي عام 1985 قدم باس 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 وأفيلو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الاجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.¹

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

الفرع الثاني: انماط القيادة التحويلية

تمثلت انماط القيادة التحويلية في:²

أولا: القيادة العقلانية:

يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف مقيم معينه كم يتناول بشكل نقدي قيما أو هدفا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظر أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، أو ما الشخص الذي يتعامل مع نوعيه الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة؛

ثانيا: القيادة الإصلاحية:

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب و التعامل مع قادة وأتباع آخرين وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى

¹ - شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية الادارات التربوية والتعليم للبنات بجدة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011، ص19.

² - حافظ عبد الكريم غزالي، مرجع سبق ذكره، ص33.

تأييد الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه؛

ثالثاً: القيادة الثورية:

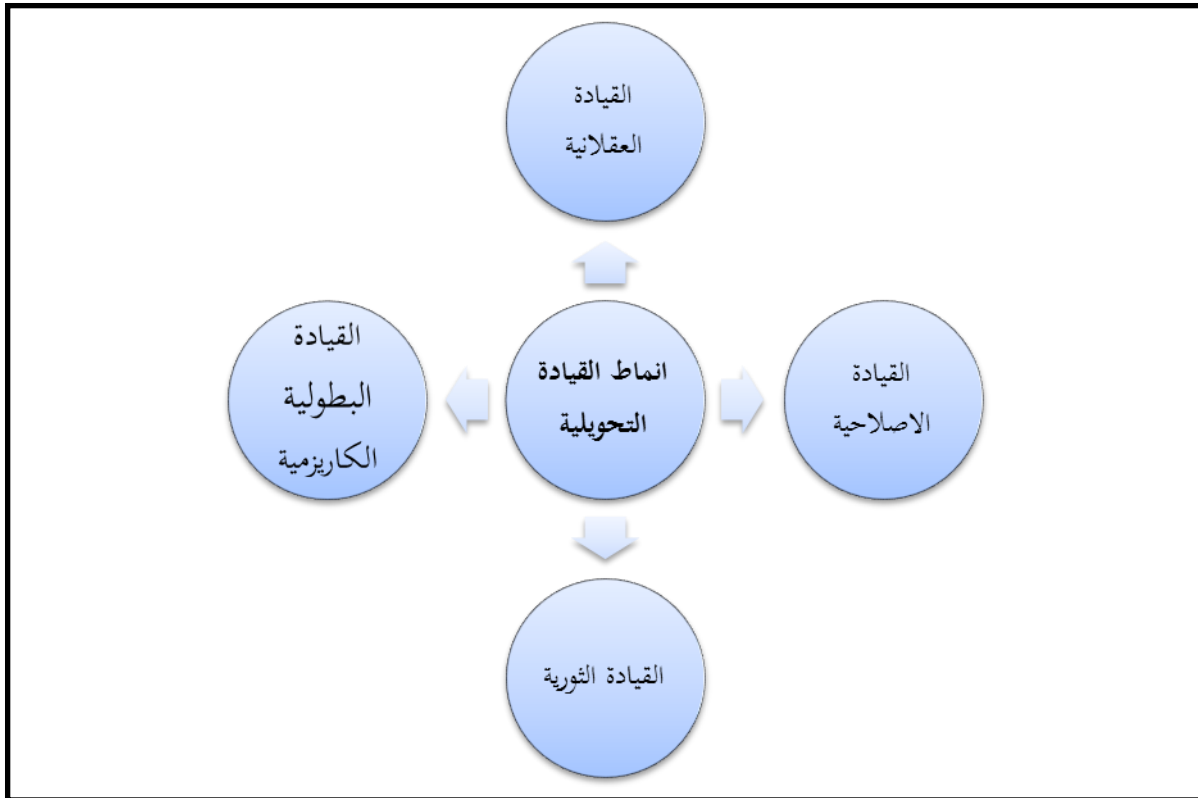
تعني إحداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله على الرغم من ذلك يحذر "بيرز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماماً لتحقيق الأهداف ونشر الالتزام من خلال المخاطر وبذل الجهد الوقت.

رابعاً: القيادة البطولية الكاريزمية

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة لفرط تأثرهم بها.

يوضح الشكل التالي تنمات القيادة التحويلية:

الشكل رقم (01): انمات القيادة التحويلية



المصدر: اعداد الطالب اعتماداً على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

تحتل القيادة التحويلية أهمية كبيرة نظرا لأنها تقوم على عدة مبادئ والتي تعتبر ركائزها الأساسية، لذا سنحاول التطرق الى أهمية ومبادئ القيادة التحويلية من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية القيادة التحويلية في:¹

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

○ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على

تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

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

¹ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص21.

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

وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

-البيئة المضطربة السريعة التغيير؛

-المنافسة العالمية.

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم

الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

تتمثل مبادئ القيادة التحويلية في:¹

- **النظر للمنظمة كنظام:** باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الافراد، فالفائد 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؛

- **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالفائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا؛

- **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛

¹-عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص22.

- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية؛
- تمكين الأفراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛
- 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.
- 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.
- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات ، 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.

الفرع الثالث: اهداف القيادة التحويلية

تتمثل اهدافها في:¹

أ/مساعدة فريق العمال على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة على نحو تحقيقه وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

ب/مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: إن القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد

¹ - شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

والعمل بشكل أكثر نكاه من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمال المدير وحده.

ج/تعزيز تنمية العمال: فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة ويشاعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

المبحث الثاني: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

المطلب الأول: مكونات القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والذي يتكون من المكونات المتمثلة في:¹

الفرع الأول: الكاريزما:

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسل وكيات المشتركة. وقد سماها (Gellis) الكاريزما وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة؛ وبدون هذه الثقة قد تقضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر.

الفرع الثاني: الدافعية الملهمة:

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة. اولدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبت روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة؛

¹ - حافظ عبد الكريم الغزالي، مرج سبق ذكره، ص 29.

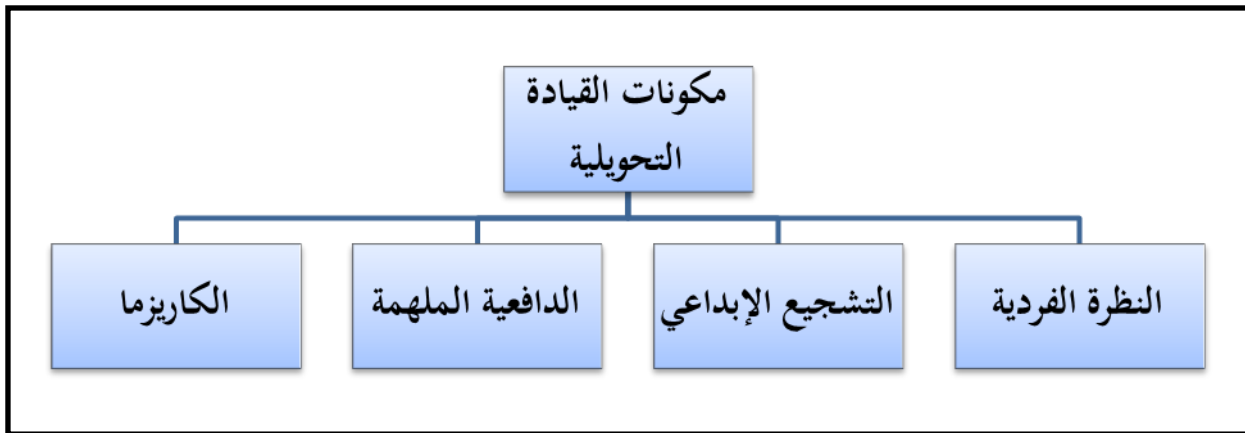
الفرع الثالث: التشجيع الإبداعي:

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة استراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفي زهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول؛ ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات؛

الفرع الرابع: النظرة الفردية:

ويقصد بذلك اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. يلخص الشكل التالي مكونات القيادة التحويلية

الشكل رقم (02): مكونات القيادة التحويلية



المصدر: اعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: متطلبات بناء القيادة التحويلية

تتطلب عملية بناء القيادة التحويلية مجموعة من الخطوات والمتمثلة في:¹

- ❖ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
 - ❖ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
 - ❖ استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
 - ❖ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
 - ❖ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية ومن تلك المهارات :

- ✓ القدرة على المبادأة والابتكار والاختراع؛
- ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة واحداث التطوير الإداري؛
- ✓ القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
- ✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- ✓ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

وهناك من يرى مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي:

- مهارات التنظيم الذاتي؛
- مهارات الوعي بالذات؛
- مهارات الطاقة الايجابية؛

¹ - سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011 ، ص.85

• مهارات الالتزام والتكامل؛

• مهارات الوعي الاجتماعي؛

• مهارات العلاقات الانسانية

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على ادراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكاته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الارادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بن ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاوضية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالبا بأنهم مسئولين ومتقنين في العمل.

أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

الجدول رقم (01): نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية

| الذكاء التنفيذي) كوير (وايمان 1997) | قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990) | قيادة مرتكزة على القيم (كزماركسي وكزمارسكي 1995) | الذكاء الوجداني (كولمان 1998) | | |
|---|--|---|---|-----------------------|-------------------------|
| الاستجابة والوجدانية | الوعي الذاتي ومعرفة الذات | بدرك الشكوك الذاتية والمخاوف | إدراك الذات | الوعي بالذات | مجموعة المهارات الشخصية |
| المرونة والتجدد | حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر | | ضبط النفس، التكيف الإبداع | التنظيم الذاتي | |
| طاقة عاطفية | طاقة إيجابية | مستوى الطاقة مرتفع، والسلوكيات إيجابية ومقاومة | التفاوض المبادرة | الطاقة الإيجابية | |
| النزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام | يتكيف مع العمل | يفي بوعوده ويؤدي لالتزامه | موضع ثقة، نواصير، ملتزم | النزاهة والالتزام | |
| الحسن | يسمّع بعاطف، بتكليف مع الخدمة | مُعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف، يسمّع بنشاط الآخرين | التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل | الوعي الاجتماعي | |
| التأثير بدون استغلال السلطة، | دؤوب ومعاون، يؤمن بالآخرين، | | التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة | المهارات التبادلية | |

المصدر: محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة
مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات
العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص37.

المطلب الثالث: ابعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض التطور تحديد ابعاد القيادة التحويلية في أربعة ابعاد هي (التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والاعتبارية الفكرية، التحفيز)، بالإضافة الى بعد التمكين فيما يلي شرح هذه الابعاد:¹

الفرع الأول: التأثير المثالي:

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي الى تحقيق الاحترام من قبلهم.

ويحدث التأثير المثالي عندما ينصرف القادة كأنماط او رموز للدور او المنصب الذي يشغلونه، ينظر العاملون اليهم على انهم مثال الاخلاق و القيم و يبديون مشاعر الاعجاب والاحترام والثقة اتجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد و ممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله اكثر تأثيرا على العالمين معه.

الفرع الثاني: الاستشارة الفكرية :

الاستشارة الفكرية او العقلية وتعني إثارة العاملين في الجامعة لجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات يتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع الى أفكارهم و مقترحاتهم ومشاركتهم في احاسيسهم ومشاعرهم وكذلك لن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الازمات.

الفرع الثالث: الاعتبارية الفردية :

يقوم القائد بتدريب و ارشاد المرؤوسين و يحفزهم على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العاملين ويراعي الفروق الفردية بينهم و يتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة أي يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المؤسسة ويحاول تطوير علاقته معهم.

¹ - عزات كريم العدوان العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الازمات ، دار حامد، عمان، الأردن، 2013، ص63.

الفرع الرابع: التحفيز:

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم والهام العاملين ودفعم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لها يقومون به من أعمال وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة؛

الفرع الخامس: التمكين:

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة، وتمكينهم من التعرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

ويعمل القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

يعتبر القائد التحويلي أحد الركائز الأساسية للقيادة التحويلية كونه يعتبر الذي ينمي ويطور كل من الافراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على النمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتيا.

المطلب الاول: مفهوم القائد التحويلي

نتطرق من خلال هذا المبحث الى تعريف ووظائف القائد التحويلي من خلال الاتي:

الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي:

نتطرق الى بعض التعاريف التي عرفت القائد التحويلي وهي:

التعريف الأول: القائد التحويلي هو " الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وانما في العمليات الداخلية.¹

التعريف الثاني: كما عرف انه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"²

التعريف الثالث: كما يمكن تعريف: "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 يزولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته"³

¹ -سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون ، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون ، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص114.

² -بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص360.

³ -صالح بن محمد الربيعه، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص44.

مما خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نعرف القائد التحويلي على أنه ذلك الشخص الذي يحدث تغيير سواء أكان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك وبتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: وظائف القائد التحويلي

تتمثل وظائفه في:¹

أولاً: إدارة التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي؛
- وضع نظام المعلومات الشخصية ونظام المعلومات التنظيمية؛
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

ثانياً: إدارة التعقيد:

وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال:

- ✓ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف؛
- ✓ استخدام الأحاسي في حالة نق المعلومات لاتخاذ القرار المناسب؛
- ✓ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

ثالثاً: تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

¹ - الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-79.

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته؛
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي؛
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

رابعاً: إدارة الفرق العالمية :

يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

خامساً: إدارة المفاجآت وعدم التأكد :

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

سادساً: إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها. كما يرى الهوارى أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيجقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع؛
- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف مفردات وبيئات تكون ملائمة للواقع العملي؛

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرمجة الجديدة لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

المطلب الثاني: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

بعد المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي، يتبين أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه والهامة للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالخطأ محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين.

يوضح الجدول التالي الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي:

الجدول رقم (02): الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

| الرقم | الابعاد السلوكية | القائد العادي | القائد التحويلي |
|-------|---|--|---|
| 1 | علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن | يرغب بابقاء الوضع كما هو دون تغيير. | يكافح لتغيير الوضع الراهن |
| 2 | الاهداف المستقبلية | تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية. | رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن. |
| 3 | القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين | التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير. | توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل |
| 4 | الثقة بالآخرين | عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم. | تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في تحمل |

| | | | |
|---|---|-------------------------------|----|
| المخاطر. | | | |
| خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل. | خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الاهداف. | الخبرة | 5 |
| معايير سلوكية غير تقليدية | معايير سل وكية تقليدية | السلوك | 6 |
| حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن. | لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن | التحسس البيئي | 7 |
| وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التاثيرية | ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسئل القيادية | وضوح الألفاظ | 8 |
| قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب المرؤوسين بالسلمات الملهمة والبطولية | قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي | أساس القوة ومصدرها | 9 |
| تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها. | البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة | العلاقة بين القائد والمرؤوسين | 10 |

المصدر: سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن -دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، لبنان، 2013، ص76.

المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

وتتمثل خصائص القائد التحويلي في الآتي:¹

- **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.
- **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
- **الثقة بالنفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.
- **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن قوم بعملية تغيير . بل أن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

¹ - حافظ عبد الكريم غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 13-33.

- القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.
- الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

خلاصة الفصل:

تواجه منظمات الأعمال بكل أنواعها سواء الخدماتية أو الإنتاجية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية فأصبح بحاجة إلى إدارة قادرة على التكيف ومواجهة هذه التحديات وإلى نوع خاص من الأفراد يتميزون بقدرة فنية على قيادة الجهاز الإداري بكل كفاءة وإخلاص أمام هذا التحدي أصبحت القيادة التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على مواجهة هذه التحديات وتحقيق الأداء المرغوب و المنشود الأمر الذي يفرض عليها استحداث واستخدام أساليب جديدة تستطيع المنظمة بواسطتها التأقلم والتحكم في جملة المتغيرات التي يحدث في بيئتها مما يسمح لها المحافظة على مركزها التنافسي هذا التحدي ألقى عليها إيجاد نمط قيادي جديد يسمح بتحسين أدائها ومواكبة جميع المتغيرات وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية والذي لما بها من تأثير و قدرة على أحداث التغيير من خلال تشجيع العاملين و الاهتمام بمتطلباتهم.

الفصل الثاني

مدخل نظري للكفاءة

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري ويرجع أساسا إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة عمى المستوى المحلى والعالمى، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأوليات القائمة على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير حديثة وأن المنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد واداء الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي ، فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأس مال فكري وبشري وتعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.

تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الكفاءة

المبحث الثاني: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسات

المبحث الثالث: اثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها اساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لا سيما عوامل عدم التحفيز وسوء التنظيم.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة

تختلف التعاريف التي تناولت الكفاءة والتي نذكر منها

التعريف الأول: عرفت الكفاءة انها: استعمال القدرات في وضعية مهنية ما مع مستوى مطلوب واضح، هذه المؤهلات الشخصية هي عبارة عن أفعال نشيطة وعلم ومهارة.¹

التعريف الثاني: وتعرف الكفاءة أيضا: أنها حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي كفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.²

التعريف الثالث: كما يمكن تعريفها انها: القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في اطار الدور المنوط في المنظمة المعارف العلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.³

انطلاقا من التعاريف السابقة الذكر يمكن أن تعرف الكفاءة على أنها واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، المهارات والسلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد.

¹-فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة: مفاهيم و نظريات، دار الهومة للنشر، الجزائر، 2008، ص138.

²-جلال ابراهيم العبد، ادارة الاعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الادارة والمديرين، وظائف الادارة، المهارة الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص20

³- يوسف بن شني، أمين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول، حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 22، 21 فيفري 2012، ص05.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الكفاءة

من خلال هذا المبحث نحاول تسليط الضوء على أهمية الكفاءة بالإضافة أهمية ودور الكفاءات داخل منظمات الاعمال وخصائصها:

الفرع الأول: أهمية الكفاءة

تتمثل أهمية الكفاءة في:

- أهمية الكفاءات على مختلف المستويات: يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي الى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، واخيرا على المستوى التنظيمي.

- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد الى الاهتمام اكثر بالكفاءة ما يلي:

* زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

* تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛

* أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛

* لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين ، وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الاخير لا يتأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛

* تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد؛

ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

* العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على اساس التعاون والتآزر بين الافراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛¹

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، ادت بهذه الاخيرة الى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في اثناء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالانتاج او التنظيم؛

*المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الافراد دون اللجوء للسلطة او المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الافراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة اهداف المؤسسة.

اهمية الكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية: يمكن ابراز اهمية الكفاءة على مستوى ادارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

*تغير انماط التوظيف وادارة الافراد من مجرد عمال دائمين الى توظيف افراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، او موسمين، او حتى متعاقدين شركاء...؛

*اصبحت ادارة الموارد البشرية تركز في ادارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي اصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على ادارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الافراد؛

لا بد على ادارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا ان ارادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم اعمالها مثل الاجور، العطل، اعداد تقارير الترقية، المسار

¹ بويحيوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، جامعة البليدة، ص 18.

المهني...، فحتى التوظيف اصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على ادارة الموارد البشرية اعطاء اهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية الى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولين يتأتى ذلك الا بنشر وتعميق استخدام وتطوير انظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والدينامكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

- **اهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:** اصبحت عملية تطوير الكفاءات من الاولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الاحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الادارة كونها تمثل احد اهم الموارد الاساسية والاستراتيجية للمؤسسة، اذ اصبحت تحثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى اعلى من النجاعة في الاداء الكلي، وتبرز اهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:¹

*تعتبر الكفاءات عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الالهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين؛

*اصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من اجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي اوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق اعطائها حرية اكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق القيمة في كفاءتها؛

*اصبح الاستثمار في الموارد الانسانية للمؤسسة يمس الاحتياجات الاساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة(ارباح، انتاجية جيدة...)، او عوائد غير ملموسة(رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة...)، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وان السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛

*يتوفر الافراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وادراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة،

¹-بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال، مرجع سبق ذكره، ص19.

لذلك فمن الضروري ان تقوم هذه الاخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن اولوياتها باعتباره السبيل الوحيد امامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، اذ وكما هو معلوم ان هذه الموارد اذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها الكفاءة الميتة.

الفرع الثاني: اهمية ودور الكفاءات داخل منظمات الاعمال:

أولاً: اهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

تذهب احدث الكتابات في التسيير الى ان القدرة على التنافس تكون على اساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن اهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا الى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات.

ان التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاحلال، نادرة ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب ان تتسم بالخصائص التالية:¹

الندرة: بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها، اي غير متاحة للمنافسين، بمعنى ان يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كان تتوفر لدى الموارد البشرية القدرة على الابتكار والابداع وقبول التحديات ولبمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

✦ **عدم القابلية للاحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب ان يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله لان التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

✦ **التقليد:** يجب ان يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الاسباب التالية:

-طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير ادائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛

¹ - بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال، مرجع سبق ذكره، ص20.

صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة او فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛

-صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثلا العلاقات ما بين الافراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

ويمكن حماية الكفاءات من التقليد باحاطتها بنوع من الضبابية والابهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الامر الذي يقود بالنتيجة الى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

ثانيا: مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

تعرف القيمة على انها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على اساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

وتعتبر اضافة قيمة السلعة او الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لاضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج او الخدمة لتحقيق رضا الاطراف ذات الصلة مع المؤسسة وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع افراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية.....

حيث يمكن ان تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع اكثر من المنافسين او تقدم المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

ان الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون ادائهم جيدا، وبالتالي ما يضيفونه من قيمة للمنتج او الخدمة، كما انه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين من ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

في مجال الابداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك كون ان الابداع يتطلب ضرورة وجود افراد عالي المهارة، والقدرة والخبرة واصحاب الانتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الامكانيات اللازمة لهاته الكفاءات.

في اطار هذا السياق، اصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة ان تتعداه الى ما يطلق عليه ب" تسيير الابتكارية" هذه الابتكارية تأتي من افكار واره المبتكرين والمبدعين، حيث ان نجاح الابداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين.

ومن اجل ادارة جيدة للابداع في المؤسسة، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وانجاز اهدافهم المخططة منها:

-بعث روح الثقة في انفسهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية؛

-ترك بعض الحرية في الوقت لان منهم من يركز على عمله خارج اوقات العمل؛

-رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في اطار عملية البحث والتطوير؛

-كذلك يجب الاشارة الى اهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط له وكذلك مراقبته من اجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.

ثالثا: تحقيق الاداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية:

ان استغلال موارد المؤسسة بامثل طريقة يحسن من مؤشرات الاداء كالانتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الاسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الامثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم انها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الاهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الاداء، ويمكن ذكر دراسة (parahald Hamal) حول دور الكفاءات

المتطورة لتحقيق التميز في الاداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الاساسية (الجماعية) اي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:¹

1- مصدر انشاء القيمة للزبون: اي ما يجعل منتج مؤسسة مميزا لديهم ويدفعهم للحصول على القيمة الناتجة عن الكفاءات؛

2- ان تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها؛

3- ان تكون مرنة.

ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية، والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فان المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق التميز الذي يجب ان تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكلما كانت هذه الاخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتموقع كرائد في السوق او التواجد في اسواق جديدة.

رابعا: الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة من تكلفة الرأس المال المستثمر وفق عاملين هما:

✦ القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعلى ضوء ذلك التحليل، يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية، وبدرجة أكبر تفسر تلك الربحية من خلال عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، وعلى العكس فان تناقص الموارد او تقليدها من المنافسين يؤدي الى تدهور تلك الميزة.

¹ - بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال، مرجع سبق ذكره، ص22.

عادة ما تتضاعل الميزة التنافسية في المدى الطويل مما يؤدي الى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استفاد الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة او بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد، ان سرعة تضاعل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من موارد وكفاءات المؤسسة.

✦ قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من موارد كفاءاتها:

بمعنى ان العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها والاصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها.

ويمكن للمنظمة الاحتفاظ بكفاءاتها والاستفادة من خبراتها عن طريق:

-تقديم حوافز مادية ومعنوية لا سيما الاطراء على الافكار، وتشجيع الابتكار والابداع؛

-اشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بالتنوير؛

تكوينها وتطويرها بشكل مستمر.

الفرع الثالث: خصائص الكفاءة

تتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص¹:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها يتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية؛
- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة؛

¹-موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص175.

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب من خلال تدريب؛
- ليس أصول بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.

المطلب الثالث: ابعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على إن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:¹

✦ **المعرفة:** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية.....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر ؛

✦ **المعارف العلمية:** و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب،... وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك؛

بأنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف ... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط.

الإدارة و التوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات وهي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

¹ - حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 25-27.

✦ المعارف السلوكية: وتسمى السلوكات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة....

حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين؛
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا و تجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من Nonaka و Takauchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:

المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات و المستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها.

-المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و إن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

و لقد أكد Grandstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

إن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

-إن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزان التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسملته ونشره في المنظمة.

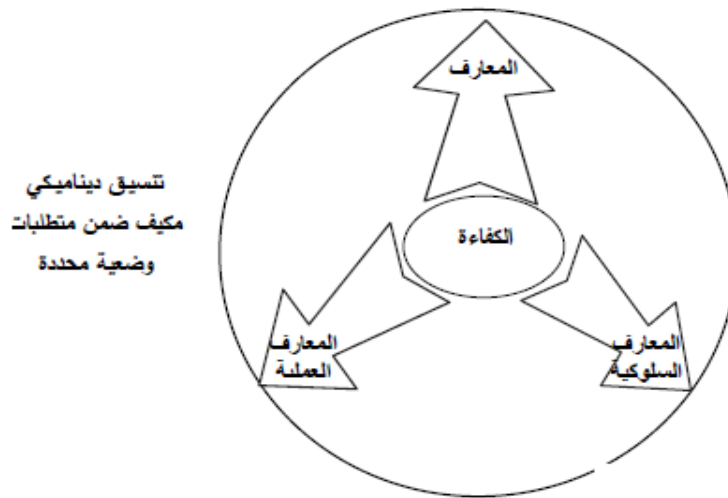
و فيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى . بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية و العلمية.

وقد أكد *Grundstein* ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة و حول المعرفة ببُعديها الفردي و الجماعي:

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة و الكفاءة، الكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة أما المهارة فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال و تنفيذ المهام.

ترتكز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجامعية (المشتركة) و المتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، و بالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

الشكل رقم(03): ابعاد الكفاءة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق ذكره

المبحث الثاني: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد اللامادية، التي تمثل الكفاءات والمعارف أساسها واليوم الجهود متواصلة من أجل وضع في العمل تسيير محدد للكفاءات البشرية في العديد من المؤسسات.

يشيد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في شتى الميادين فالمعرفة فأصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة حيث يقوم بأنشطة وتطوير الفرد عن طريق التكوين. التوظيف وغيرها وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات واهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذلك مجالات تسييرها.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات

الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف وسنتطرق إلى بعضها كما يلي:

يعرفها العالم كايتر: على انها هي مجموعة المعارف والمهارات والتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

- اما روبرت وبوي: هي القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها والقدرات الفردية الكامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة فهي مرتبطة بالفرد اكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.¹

- هي تسيير الكفاءات كونها عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير المواد البشرية التي تركز اساسا على استقطاب وتطوير وتحويل لكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية اداء العاملين.

¹ - مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص15

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة ان تسيير الكفاءات:

-مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة م المؤسسة وتحسين اداء الافراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة تحسن اداء المؤسسة .

الفرع الثاني: اهداف تسيير الكفاءات

- تعتبر الكفاءات احدى الركائز التي تؤثر على التحقيق اهداف المؤسسة، حيث تتمثل اهدافها في:¹
- زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
 - ترقية وتحقيق افضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من ان الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة اليها؛
 - خلق ثقافة ارتباط قوية بين افراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم اليها فيحس العامل بالانتماء؛
 - وضع اسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة؛
 - التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الافضل وتحديد انطباق نظام التحفيز؛
 - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها.

¹-عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة ضمن فعاليات الملئقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2012، ص5.

المطلب الثاني: تطبيق تسيير الكفاءات

تتمثل متطلبات تطبيق تسيير الكفاءات في:¹

- **التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزات المخصصة لذلك.

- **المشاركة:** وتتضمن العديد من الجوانب:

أ - ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.

ب - ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزء من المنظمة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت - مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.

- **قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتعضم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

¹ - حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاقر السياسة والقانون، العدد الرابع والعشرون، 2016، ص 338.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق تسيير الكفاءات

نتطرق من خلال هذا المطلب الى مزايا وعيوب تطبيق تسيير الكفاءات من خلال الاتي:

الفرع الأول: مزايا تسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات تقدم منافع جد واضحة من بينها¹:

- خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ننتظره منهم و هذا ما يقلل من الأخطاء في التقييم؛
- عند تطبيق تسيير الكفاءات فان المنظمة تهتم بتطوير معاونيها، هذه العناية بحد ذاتها محفزة؛
- جلب خصوصيات الكفاءات في الوظائف تعطي المتعاملين نظرة شاملة على إمكانياتهم المهنية في إطار تنظيمي و على الكفاءات التي يتوجب عليهم تطويرها لممارسة وظيفة أخرى؛
- المتعاونون يرون العلاقة ما بين كفاءتهم الخاصة و النتائج المحصل عليها و إسهاماتهم في انجاز أهداف المؤسسة؛
- إن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق.

الفرع الثاني: عيوب تسيير الكفاءات

- أكدت العديد من الدراسات على ان تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على ارض الواقع تعترضه العديد من العيوب والصعوبات التي من الممكن ان تتسبب في فشله، ومن هذه العيوب نذكر:²
- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعاً لوضعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير؛

¹ - منتديات ستار تايمز، بحث حول الكفاءة في المؤسسة، الطالبات والبحوث الدراسية، تم الاطلاع 2022/4/15، عبر

[/https://www.startimes.com](https://www.startimes.com)

² - عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات في المؤسسات والمعلومات، دورة علمية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، العدد41، الجزائر، مارس2016 بدون صفحة.

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجاوزها في ثقافة بعض المؤسسات؛
- ضعف الزام المسييرين والمدربين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب ان يدعموا ويؤيدوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات والا فالفشل سيكون حتميا؛
- نقص تناقص تطبيقات التسيير التي يجب اعادة النظر فيها تبعا للتكامل للمستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينها؛
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب ان تكون ضرورية للانتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية؛
- عدم تقييم الافراد على اساس العوامل المفتاحية الاساسية لنجاح المؤسسة" الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة"؛
- الفهم السيء لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛
- عجز المؤسسة على نشاط ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي الى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد دقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب ان تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين

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

المطلب الاول: التأثير المثالي على أداء الموظفين في المؤسسات

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والثمينة في المنظمة. وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة وبذلك إذا كانت قيادة ايجابية فهي ترقى من مستوى أداء الافراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها. فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين، ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش العاملين مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير،¹ بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة

¹ محمد ابراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص36.

ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طواعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

المطلب الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء الموظفين في المؤسسات

يعتبر القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي يمتلك القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية أو التي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول". حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

يقوم القادة التحويليون من القادة الذين يغرسون الثقة لدى المرؤوسين أون الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية ستنجح. فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المنظمة. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله. هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وامكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إنكاء روح التنافس بين

المروسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة¹.

كما يقدم القائد التحويلي للعاملين في المنظمة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي.

المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية على أداء الموظفين في المؤسسات

تعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، واثارة العاملين يجعلهم أكثر وعياً وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، أو لمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة أو البراهين الداعمة للحلول. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لا شك فيه أنه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية.

¹ - عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2009، ص45.

¹وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الافراد على إظهار مآليهم من قدرات في حين أن عدم اشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات العاملين.

المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي على اداء الموظفين في المؤسسات

يقصد بالاعتبار الفردي اهتمام القائد بمرؤوسيه وادراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بشفاء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم. فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المنظمة، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم،² هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المنظمة وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.

¹-زباني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة، مذكرة الماستر، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص66.

²- عبد الله عبده محمد الفهيدى، مرجع سبق ذكره، ص45.

خلاصة الفصل:

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها.

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

الفصل الثالث

تأثير القيادة التحويلية على

كفاءة الموظفين في مؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في لوحة القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين و وكذا تحديد تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين ، سنحاول في الجانب الميداني تبيان تجسيدها على ارض الواقع انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-خنشلة-.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

نقوم في هذا المبحث بتقديم تعريف لمؤسسة اتصالات الجزائر ومهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بخنثلة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية التي ساهمت في تطوير التكنولوجيات وهي شركة ذات أسهم تقدر ب 5000.000.000 دج، ورأس مال عمومي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية . وبموجب قانون 30/2000 المؤرخ في 2000/08/05، المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاعات المواصلات، إذ أعيد بعثها تحت اسم اتصالات الجزائر وتعمل حسب التقييم الجديد تحت وصاية:¹

- المديرية العامة لاتصالات الجزائر. (الجزائر العاصمة)؛

- التنسيقية الجهوية لاتصالات الجزائر (باتنة) .

حيث أن مهامها أصبحت خاصة بها وهذا بموجب قانون 2003/03 الراجع للنظام الاساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني للشركات، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2005/01/01 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيات والإعلام والاتصال وهي:

المرد ودية والفعالية وجود الخدمة .

كما يمكن اعتبارها شركة اقتصادية وتجارية وخدمية، تقوم بإنشاء وبيع خطوط الهاتف وكذلك خدمة الانترنت ADSL وتركيب روابط خاصة، إما بالولايات فيما بينها أو المؤسسات أو البنوك وتقديم الخدمات الجديدة للزبون والمتمثلة في الهاتف السلكي واللاسلكية، حيث أن رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي او اجتماعي لتبقى الرائدة في ميدانها

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة.

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- مهام اتصالات الجزائر التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية. وتقوم بتنمية الاستغلال والتسيير للشبكات العمومية والخاصة للاتصالات، كما تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

المطلب الثاني: أهداف اتصالات الجزائر:

دخلت اتصالات الجزائر عالم التكنولوجيا الإعلام والاتصال للأهداف التالية:

- من اجل زيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عملية المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية؛

- من اجل الزيادة في نوعية الخدمات المعروضة؛

- جعلها اكبر منافسة في خدمات الاتصال؛

- من اجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال تطوير برامج المؤسسة؛

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

- الحفاظ على مكانتها العالية كشركة إعلام واتصال .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر خنشة ومهام مصالحها

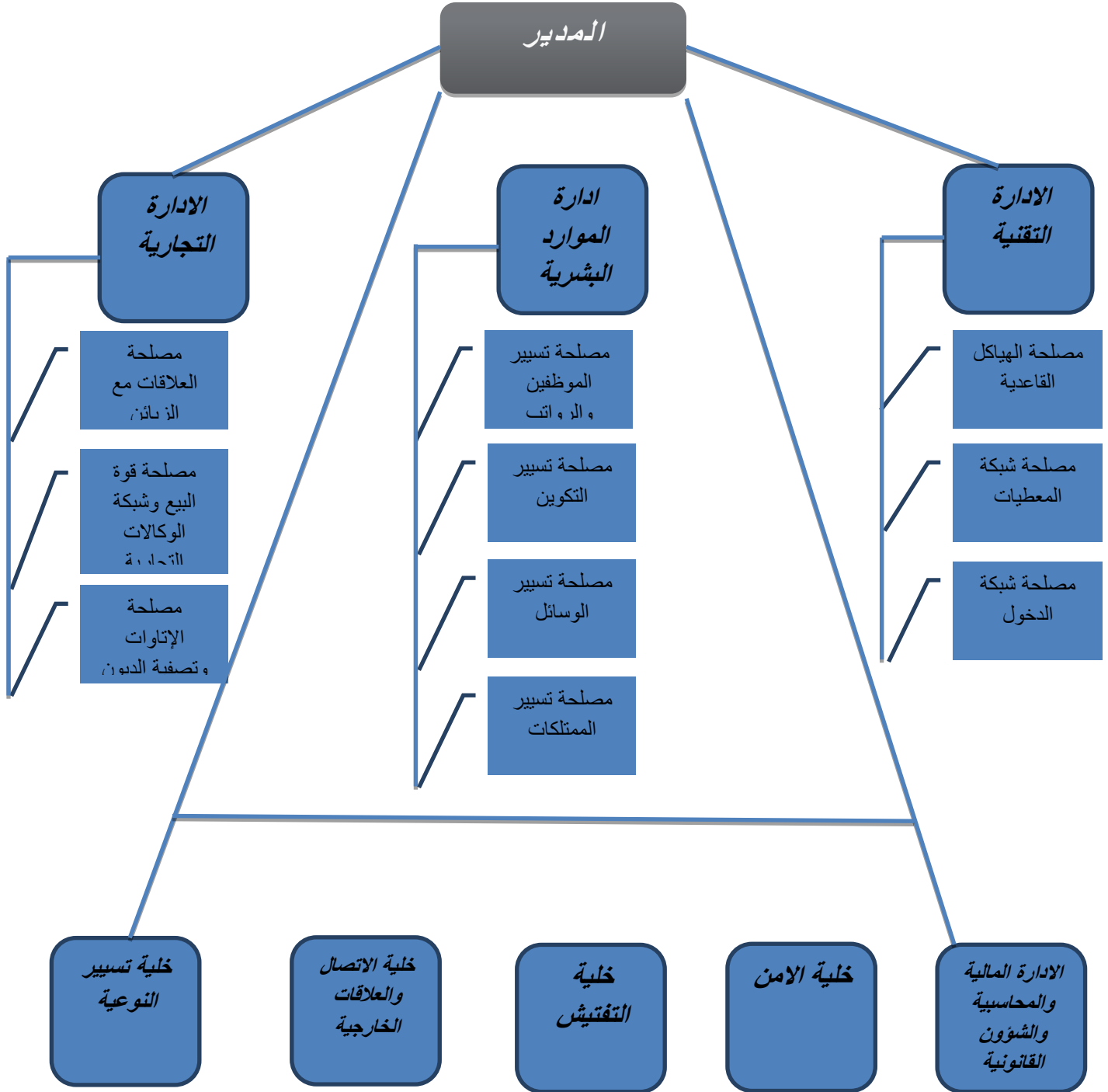
سنتطرق في هذا المطلب الى هيكل المؤسسة ومهام كل مصلحة¹

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر¹



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الثاني: مهام مصالح مديرية اتصالات الجزائر

يحتوي الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر على أربع دوائر وهي:

1- دائرة الموارد البشرية والوسائل: وتنقسم بدورها إلى أربع مصالح

أ- مصلحة الممتلكات: وتقوم هذه المصلحة ب

- تسيير ومتابعة الممتلكات الخاصة باتصالات الجزائر سواء كانت منقولة او ثابتة، البيع بالمزاد العلني، ضمان جرد العقارات وسيارات الخدمة.

ب- مصلحة الإمداد تقوم هذه المصلحة ب

- كل ما يتعلق بشراء الوقود وقطع الغيار وبمعني آخر كل لوازم السيارات، الإنارة، الزجاج..، شراء كل مستلزمات المكاتب مثل: الأقلام والورق...، امن وحماية العمال، تنسيق وتنشيط أعمال المؤسسة في مجال التنظيف والأمن داخل وحدات ومراكز المؤسسة .

ج- مصلحة تسيير الدورات التكوينية

تقوم بوضع مخطط للتكوين، وضع ميزانية تنبؤية من خلال مخطط لتكوين وضمان متابعة تنفيذها، إجراء دورات تكوينية بالنسبة للعمال، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال الدورات التكوينية بصفة إجبارية وفي جميع الاختصاصات تقنية تجارية وتكوين العمال بهدف تحسين المستوى والأداء الوظيفي، تقييم الفرد المكون بطرق المعمول بها داخل المؤسسة.

د- مصلحة المستخدمين والأجور

وتقوم هذه المصلحة بدراسة كل الملفات الموضوعية بهدف طلب توظيف حسب الأقدمية والرقم التسلسلي المسجل على سجل خاص لهذا الغرض وتوفير مناصب شاغرة حسب التخصص، تطبيق القانون الساري والمعمول به ومواده، والرد على كل المراسلات سواء في الإدارة المركزية الجهوية أو الخاصة بالعمال، متابعة شكاوي العمال والتكفل بها، تكوين لجان الأعضاء لجنة تأديبية المدة 03 سنوات، المحافظة على حقوق العمال ومتابعتها الترقية، الصحة ، المنح، العطل، الأجرة، متابعة تسلسل مراحل العمل من بداية شغل الوظيفة إلى غاية التقاعد والاستقالة بمعنى آخر انتهاء مهامه داخل المؤسسة ، تقسيم المهام على

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الموظفين وهذا حسب البريد الوارد والمعaine الدقيقة قبل الرد، معالجة كشوفات الحسابية الخاصة بالمستخدمين، دراسة كل المراسلات الخاصة بالطلبات سواء التعويضات أو العمل الدائم، النقل، المنح العائلية وتعويضات القيام بمهمة سواء داخل الولاية أو خارجها، تعويضات الساعة الإضافية .

2- الدائرة التجارية: وتتقسم إلى ثلاث مصالح

أ- مصلحة علاقة الزبائن

معالجة ودراسة شكاوي الزبائن، متابعة صيرورة الطلبات وتسريح الرد عليها لإرضاء الزبون، استقبال وتوجيه الزبائن، اقتراح الحلول على الزبون في حين عدم وجود الحلول الفورية.

تنشيط الوكالات التجارية بتحسين الخدمات حسب الأولوية وتطبيق القوانين الخاصة بهذه العلاقات.

ب- مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات

وتقوم هذه المصلحة بتوفير جميع الوسائل المادية (جهاز الحاسوب، الطباعة،..) للوكالات وهذا عن طريق الاتصال بمصلحة الإمداد عن طريق التبيري، البحث عن زبائن جدد (خاصة في الأحياء الجديدة وهذا بجمع لطلبات الزبائن الجدد وتسليمها الى المصلحة التقنية ، التعريف والإعلان عن التسهيلات والعروض للزبائن أعداد التوقعات خلال السنة المقبلة، وضع مخطط للعملية التجارية بين الأهداف من البيع لكل صفقة تجارية .

ج- مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: وتقوم هذه المصلحة ب :

- الفوترة: متابعة جميع فواتير الهاتف الثابت وخدمات الانترنت للمهنيين (المؤسسة والإدارات ...) اتفاقيات مع الإدارات مثل ميزانية البلدية والولاية في اطار تحسين الديون وضمان حقوق المؤسسة)متابعة الوكالة التجارية من حيث النشاطات والنتائج (تحصيل، المبيعات)

- التحصيل والمنازعات: ويتمثل في تحصيل ديون الزبائن وهي نوعان: الديون الملغية، ديون المشتركين وذلك حسب الفئات (101 زيون عادي، 102 عمال يجمع اتصالات الجزائر ، 103 وكالات).

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- في حالة الزبائن الملغيين: في حالة تعذر الحل الودي يتم احوالة الملف للمحامين المتعاقدين مع المديرية (تتعامل مديرية اتصالات الجزائر مع 08 محامين متعاقدين معها لمتابعة المدنيين سيما المبالغ الكبرى)

- في حالة ديون الزبائن المشتركين: الاعتذار عبر البريد او التليغرام، عبر تنقل مختص porte a porte منكون من سائق وسيارة تابعة للمؤسسة وعون مختص ورئيس المصلحة، العروض الذكية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحصيل ديونها والمحافظة عللا حظيرة الحظوظ مثل (خط سهلي): وهو عرض خاصة بالزبائن في التسديد وهو 10 بالمئة من الديون والاستفادة من بطاقة أمان مجانية يتم استعمالها من الثبات بإضافة من خدمة الانترنت ذات التدفق العالي باشتراك شهرين 1MG/s وثلاثة أشهر 512KB/S ومشكاش MODEME خط wifi وفي مجاني واللجوء إلى القضاء لتحصيل الديون وهو آخر اجل .

3- الدائرة التقنية : وتقسم إلى ثلاث مصالح

أ- **مصلحة الشبكات المحلية:** وتقوم بتنشيط مراكز الإنتاج للاتصال وتطبيق القوانين المعمول بها في إطار التقنيات الهاتفية الحديثة، ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة الخاصة بالتعطلات الهاتفية اليومية والمراقبة التقنية للشبكة، المشتركين مع ترتيب الأرشيف الخاص بكل عملية والانجاز حسب العدد المطلوب للزبائن ، وتقديم الطلبات التي نالت الموافقة من طرف المختص في هذا المجال لإنجاز المشاريع ومراقبتها ميدانيا مع تسليم العقد المتفق عليه للمعني، وتقديم طلبات لشراء الأدوات الخاصة بالتنظيف وهذا للتسيير الحسن لمراكز الإنتاج مع مراعاة الحفاظ عليها.

ب- **مصلحة المنشآت القاعدية:** وتقوم بتسيير شبكة المعطيات لكل المؤسسات الإدارية والاقتصادية وتقديم المعلومات بشكل سريع ودقيق وخدمة الانترنت ذات التدفق العالي وتقديم الخدمات الجيدة للزبون والسهر على مواكبة التقنيات الحديثة والتكنولوجيا.

ج- **مصلحة المعطيات والقيم المضافة:** وتقوم بتسيير شبكة المعطيات لكل المؤسسات الإدارية والاقتصادية، وتقديم المعلومات بشكل سريع ودقيق وتقديم الخدمات الجيدة للزبون وذلك عبر شبكة المعطيات ADSL والسهر على مواكبة التقنيات الحديثة والتكنولوجيا.

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

4- الدائرة المالية والمحاسبية:

وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة الميزانية: وتقوم بإعداد الميزانية التقديرية وتخضع للمصادقة مع المديرية العامة وتقوم أيضا بإعداد ميزانية سنوية تتضمن:

1- ميزانية التسيير: وتعلق بالتسيير العادي للمديرية بما فيها من شراء لوازم مستهلكة مثل مواد التنظيف وأوراق ... وخدمات، ومصارف المستخدمين وتسديدي الضرائب والرسوم، ومصاريف بنكية، ومصاريف اخرى.

2- ميزانية التجهيز: وتقوم بالانجازات الكبرى منها : انجاز وكالة تجارية جديدة ، انجاز وحدة تجارية جديدة،

ب- مصلحة المالية: وتقوم بتسيير خزينة الشركة والمتمثلة في الحسابات البنكية الجارية وتجري عملية المراقبة للمفات الخاصة بمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة من شراء مشتريات او مواد مستهلكة في عملية الإنتاج.

ج- مصلحة المحاسبة: وتقوم بمتابعة ميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالوحدة العملية للاتصالات الجزائر والمراكز التابعة لها إقليميا ، وتقوم بعد الإحصاء لكل الأرقام الخاصة بالميزانية المخصصة بالمديرية والمراكز التابعة لها مع تقسيمها حسب العمليات ومهامها، وميزانية التسيير، الفوترة، سونلغاز، الجزائرية للمياه لتجهيز أثاث المكتب (كراسي طابعات..).

3- علاقة مصلحة المستخدمين بالمصالح الأخرى:

متابعة وتقييم الفرد او العامل المكون، معرفة كل المعلومات المطلوبة عن العامل المكون، توفير كل المتطلبات المراكز من حيث الإمكانيات المادية والبشرية ومن حيث الوثائق الطلبات (عطلة طلب عطلة طلب الإحالة على التقاعد، طلب شهادة العمل..).

رئيس خلية الاتصال والعلاقات الخارجية: هو الناطق باسم المؤسسة يعمل على توسيع المعلومات عبر المصالح كما يعمل على توحيد العلاقات مع المؤسسات الأخرى

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

في هذا المبحث سنتطرق الى الاطار المنهجي للدراسة وتحليل الاستبيان.

المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا المبحث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري، أما المنهج التحليلي فسيتم اجراء دراسة ميدانية باعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الاحصائية المناسبة لمعالجتها، وذلك من أجل محاولة اسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

ان اختيار العينة المناسبة للمبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناءا على أهداف الدراسة ثم تحديد عينة أخذت عشوائيا من المؤسسة محل الدراسة. وقد تم توزيع 25 استبانة تم استردادها كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فان نسبة الاستجابة بلغت 78% وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج يتكون من 20 سؤالاً، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان للأستاذ المشرف من أجل التدقيق أكثر وبدوره قدم الاستبيان لبعض أساتذة الكلية ذوي الاختصاص في الموضوع لغرض التحكيم، وبعد تصحيح الاستبيان واعطاء الملاحظات وأخذها بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في المؤسسة محل الدراسة تم تقسيم الاستبيان الى :

- المحور الأول: بيانات شخصية
- المحور الثاني: أسئلة حول القيادة التحويلية
- المحور الثالث: علاقة القيادة التحويلية بكفاءة اداء العاملين

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: الدراسة الميدانية

في هذا الإطار قمنا بتصميم مجموعة من الجداول لتفريغ إجابات الأسئلة بالأرقام والنسب المئوية والأعمدة حيث استعملنا في التفريغ الطريقة اليدوي، والنسب المئوية والأعمدة البيانية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

أولاً: قياس ثبات وصدق الاستبيان

الجدول رقم(03): معامل الفا كرومباغ

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|---------------------|----|-------|
| Observation Valides | 25 | 0,100 |
| Exclus ^a | 0 | 0, |
| Total | 25 | 0,100 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 715، | 18 |

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

بلغ معامل الفا كرومباغ 0.71% وهذا دلالة على ثبات مقياس الدراسة (الاستبيان).

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانيا: المحور الأول: بيانات شخصية

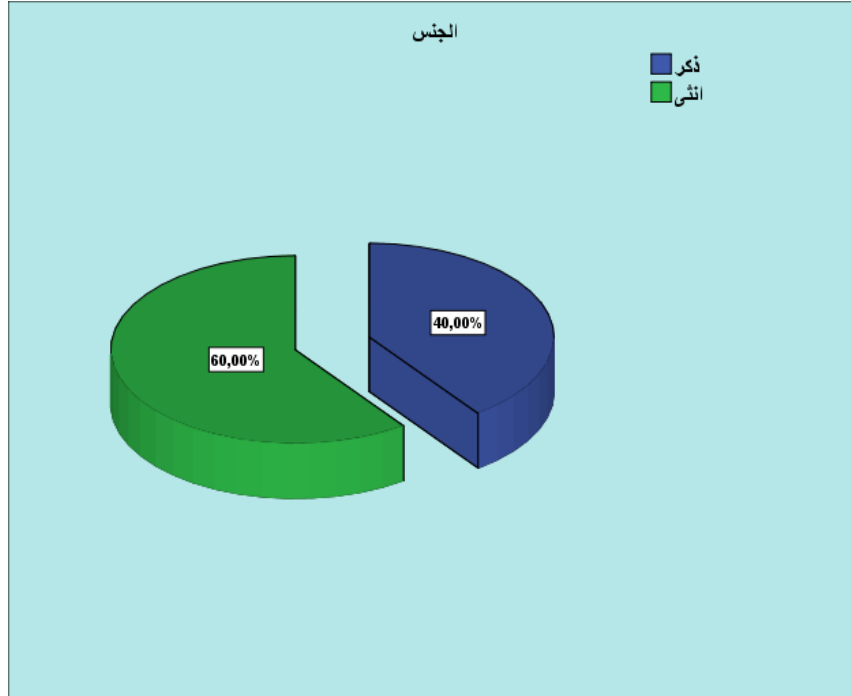
1-الجنس:

الجدول رقم(04):توزيع أفراد العينة بالنسبة للجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 10 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| انثى | 15 | 0,60 | 0,60 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل رقم(05): دائرة نسبية تبين نتائج الجدول (04)



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الجدول(04)

يتبين من الجدول والشكل أن 60% من العينة المدروسة اناث و 40% ذكور وهذا لأن اختيار العينة كان عشوائيا.

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

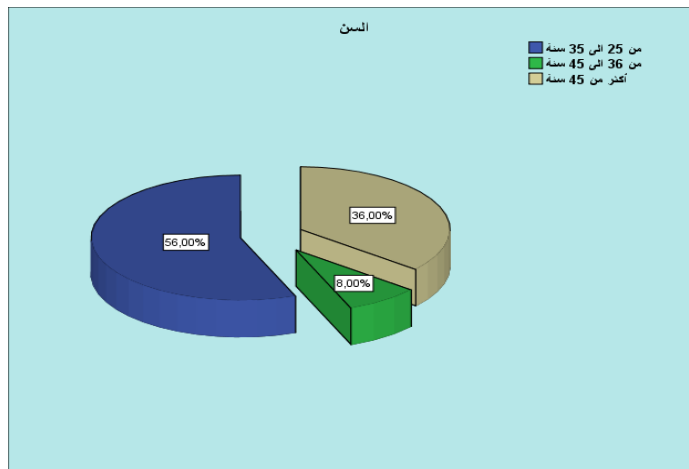
2-العمر

الجدول رقم(05): توزيع العينة حسب السن

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 25 الى 35 سنة | 14 | 0,56 | 0,56 | 0,56 |
| من 36 الى 45 سنة | 2 | 0,8 | 0,8 | 0,64 |
| أكثر من 45 سنة | 9 | 0,36 | 0,36 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم(06): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(05)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(05)

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

من نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة العمرية (25-35) سنة تمثل نسبة 56% تمثل حصة الأسد في المؤسسة وهي فئة شبانية تتمتع بالحيوية والنشاط وان الفئة العمرية (36-45) نسبة 36% في المؤسسة، بحيث أن الفئة العمرية (45 فما فوق) سنة تمثل نسبة 8% وتمثل اصغر حصة. وهذا دلالة على أن أكثر نسبة في المؤسسة هي فئة شبانية تساعدها في القيام بمهامها بصورة ممتازة.

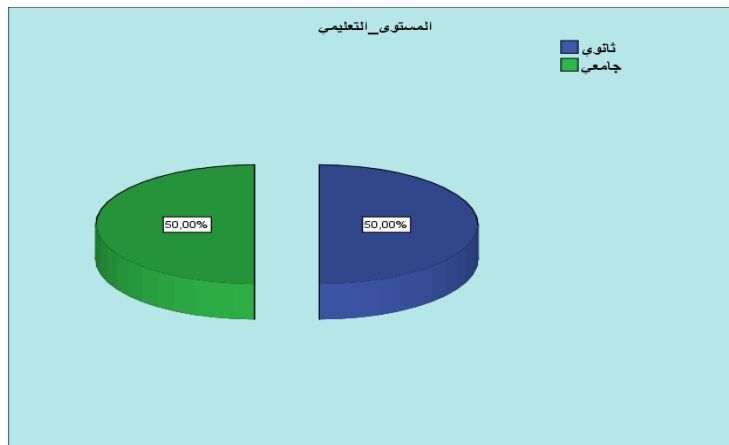
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): المستوى التعليمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ثانوي Valide | 15 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| جامعي | 10 | 40.0 | 40.0 | 0,100 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين نتائج الجدول (06)



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الجدول (06)

يبين الجدول والشكل أن 50% من العينة المدروسة كان مستواهم التعليمي جامعي و 50% كان ثانوي.

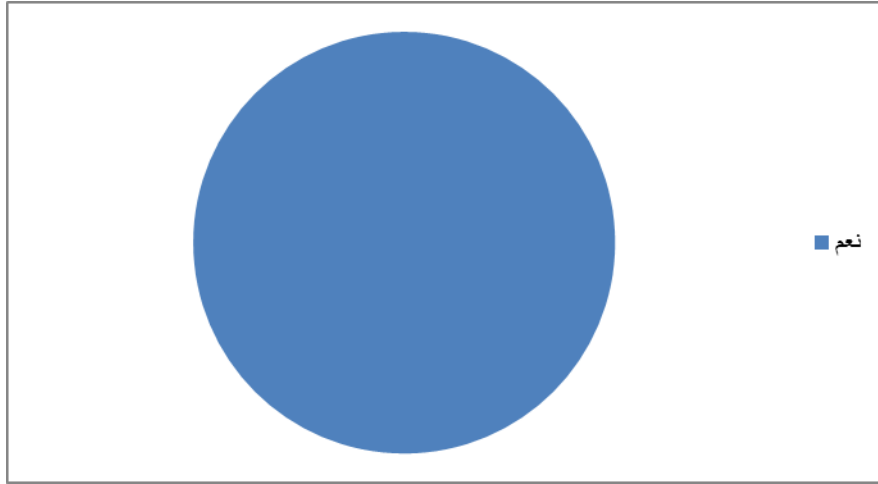
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(07): هل لديكم فكرة عن القيادة التحويلية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق | 25 | 0,100 | 0,100 | 0,100 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل رقم(08): دائرة نسبية تبين نتائج الجدول (04)



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الجدول(07)

بين الجدول والشكل أن نسبة 100% من موظفي المؤسسة لديهم فكرة عن القيادة التحويلية.

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الجدول رقم (08): هل انتم مطلعون عن انماط القيادة التحويلية ؟

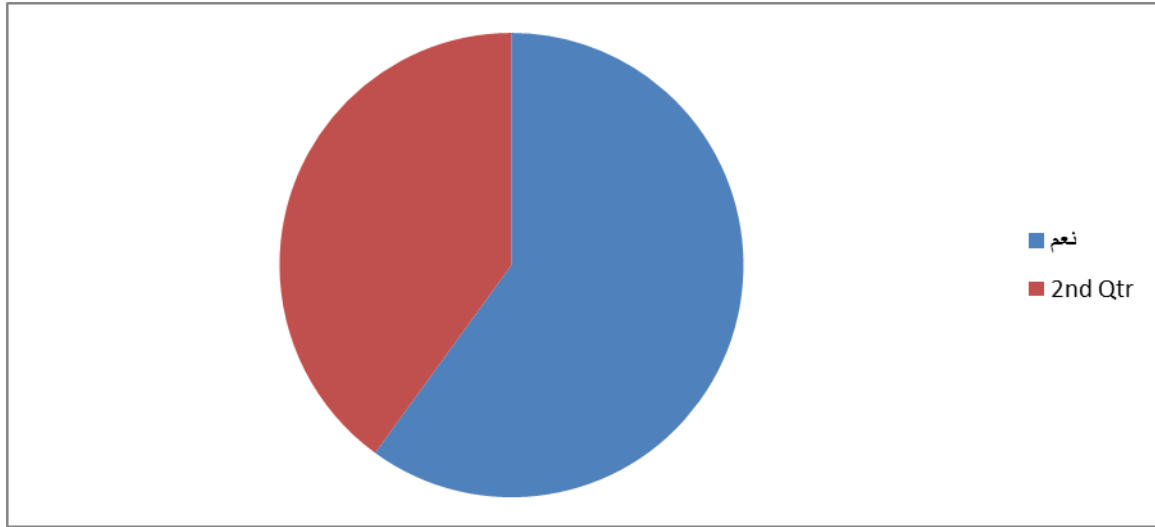
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 15 | 0,60 | 0,60 | 0,60 |
| لا | 10 | 0,40 | 0,40 | 0,100 |

الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (08): هل انتم مطلعون عن انماط القيادة التحويلية ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 15 | 0,60 | 0,60 | 0,60 |
| لا | 10 | 0,40 | 0,40 | 0,100 |
| Tot al | 25 | 0,100 | 0,100 | |

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (08)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 60 % مطلعون عن انماط القيادة التحويلية ، بينما 40 % من العينة المدروسة غير مطلعين، وهذا دال على أن أغلب موظفي المؤسسة مطلعون عن انماط القيادة التحويلية

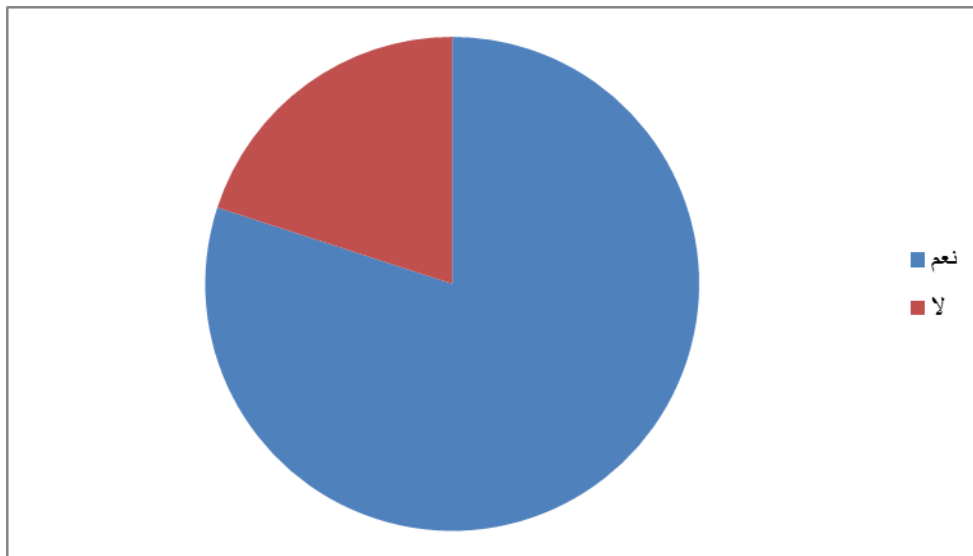
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (09): هل صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 20 | 0,80 | 0,80 | 0,80 |
| لا | 5 | 0,20 | 0,20 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (09)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (09)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 80 % عبروا عن رأيهم ان صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب ، بينما 20 % من العينة المدروسة كانت اجابتهم عكس ذلك، وهذا دال على أن صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب.

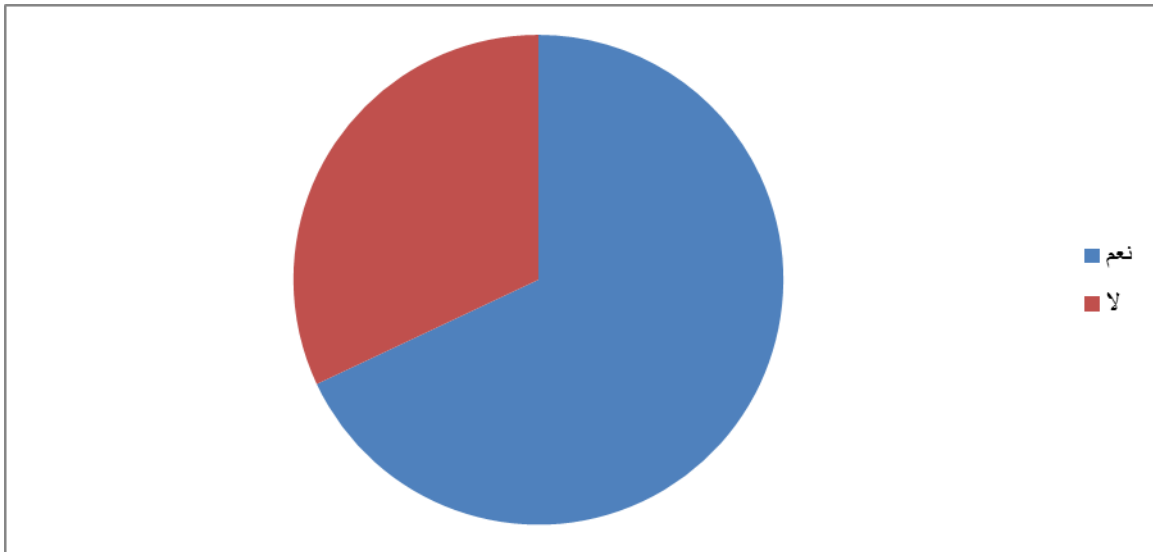
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (10): هل للقيادة التحويلية مبادئ تقوم عليها ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 17 | 0,68 | 0,68 | 0,68 |
| لا | 8 | 0,32 | 0,32 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (10)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (10)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 68 % موافقون ان للقيادة التحويلية مبادئ تقوم عليها ، بينما 32 % غير موافقون على ذلك، وهذا دال على أن للقيادة التحويلية مبادئ تقوم عليها.

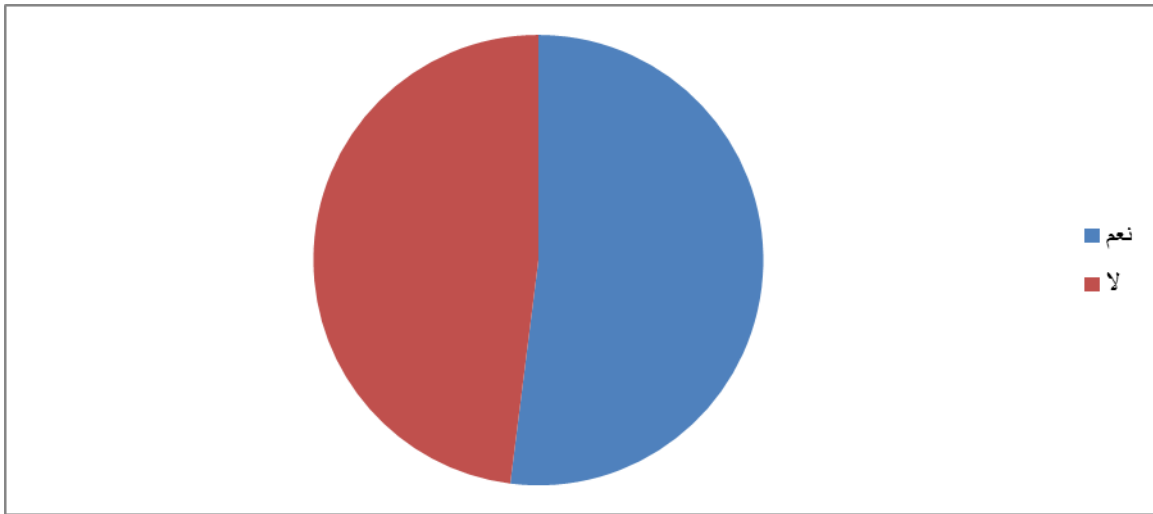
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(11): تهدف القيادة التحويلية الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 13 | 0,52 | 0,52 | 0,52 |
| لا | 12 | 0,48 | 0,48 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم(12): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(11)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(11)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 52 % يرون القيادة أن التحويلية تهدف الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية ، بينما 48 % من العينة المدروسة يرون عكس ذلك، وهذا دال على أن القيادة التحويلية تهدف الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية.

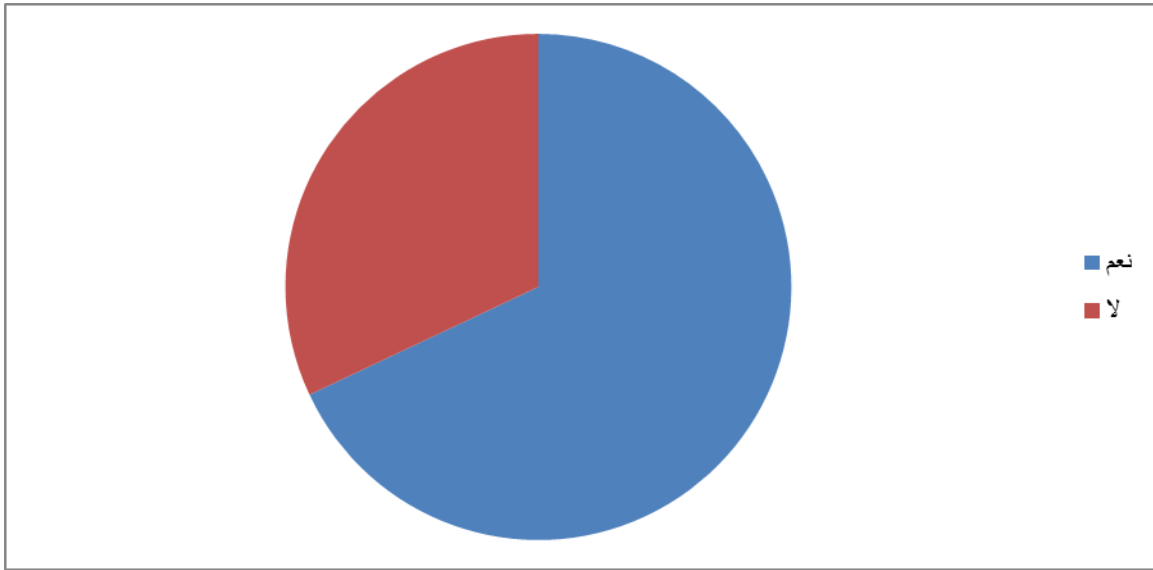
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(12): هل تتطلب عملية بناء القيادة التحويلية مجموعة من الخطوات؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 17 | 0,68 | 0,68 | 0,68 |
| لا | 8 | 0,32 | 0,32 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(12)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(12)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 68 % موافقين على صحة العبارة أن عملية بناء القيادة التحويلية تتطلب مجموعة من الخطوات ، بينما 32 % من العينة المدروسة معارضون للعبارة، وهذا دال أن عملية بناء القيادة التحويلية تتطلب مجموعة من الخطوات.

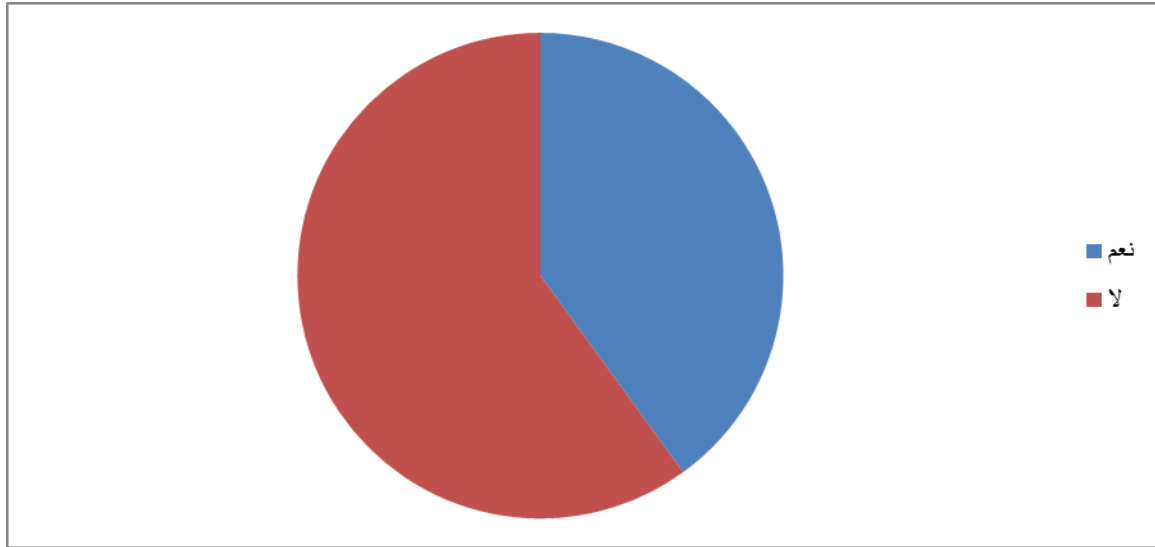
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (13): هل تمتلك القيادة التحويلية ابعاد ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 10 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| لا | 15 | 0,60 | 0,60 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(13)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(13)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 60 % يرون أن القيادة التحويلية لا تمتلك ابعاد بينما 40 % يرون عكس ذلك، وهذا دال على تمتلك القيادة التحويلية ابعاد.

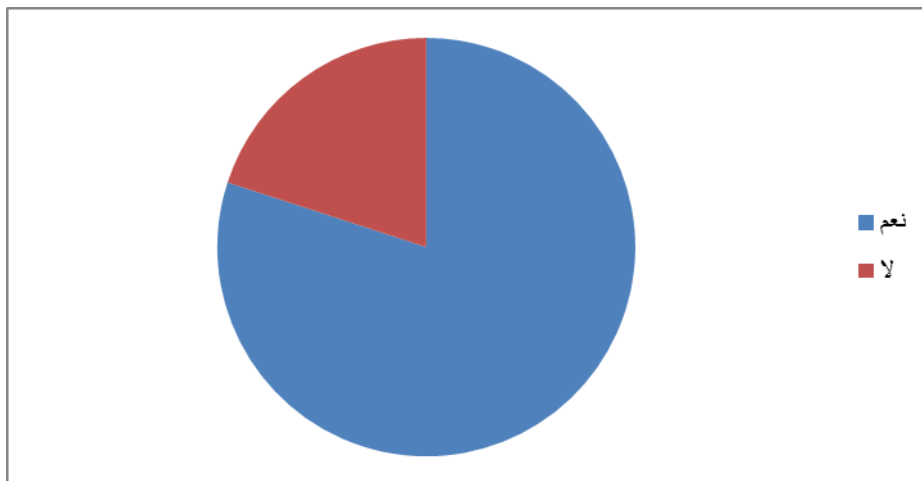
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (14): القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين ؟

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | نعم | 20 | 0,80 | 0,80 | 0,80 |
| | لا | 5 | 0,20 | 0,20 | 0,100 |
| | Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (14)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (14)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 80 % وافقوا على ان القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين ، بينما 20 % من العينة المدروسة معارضون على صحة العبارة، وهذا دال على أن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين.

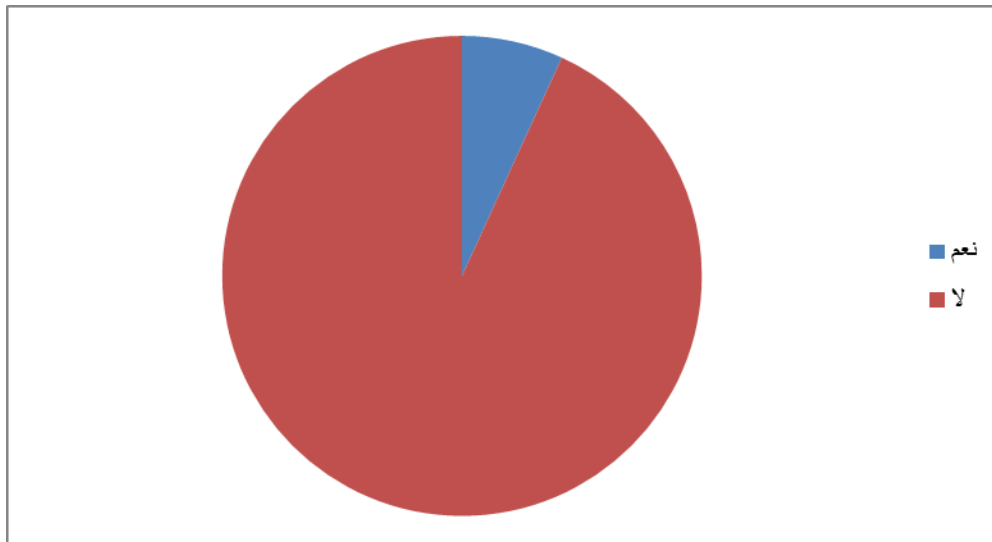
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (15): يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 22 | 0,88 | 0,88 | 0,88 |
| لا | 3 | 0,12 | 0,12 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(15)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(15)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 88 % مؤيدين لصحة العبارة، بينما 12 % من العينة المدروسة معارضون على صحة العبارة مفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة ، وهذا دال على أن مفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة.

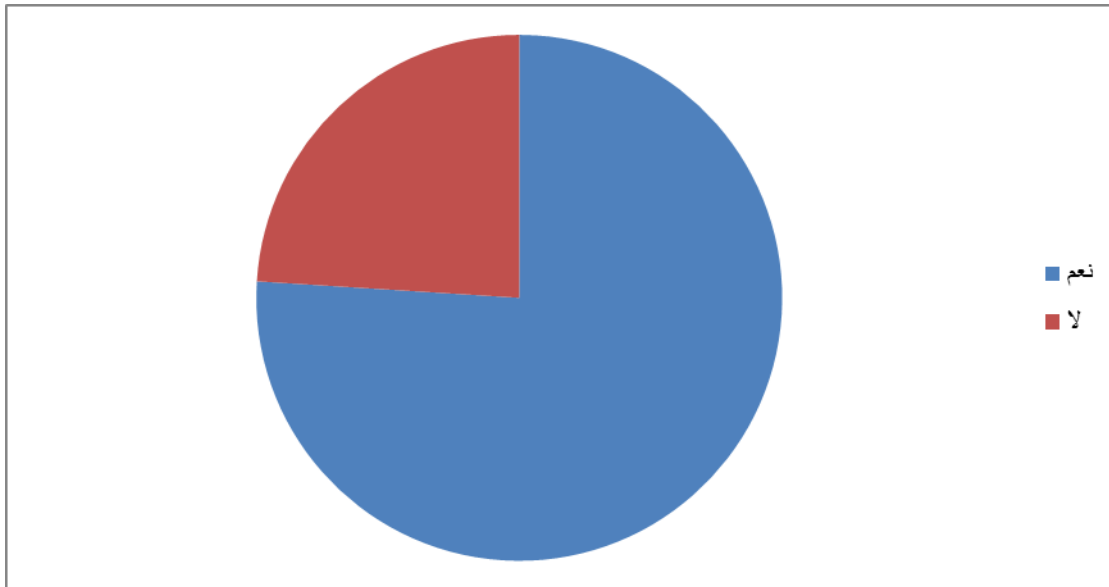
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (16): أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 19 | 0,76 | 0,76 | 0,76 |
| لا | 6 | 0,24 | 0,24 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (16)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (16)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 76 % مؤيدين لصحة العبارة أنه أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة ، بينما 24 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أنه أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة.

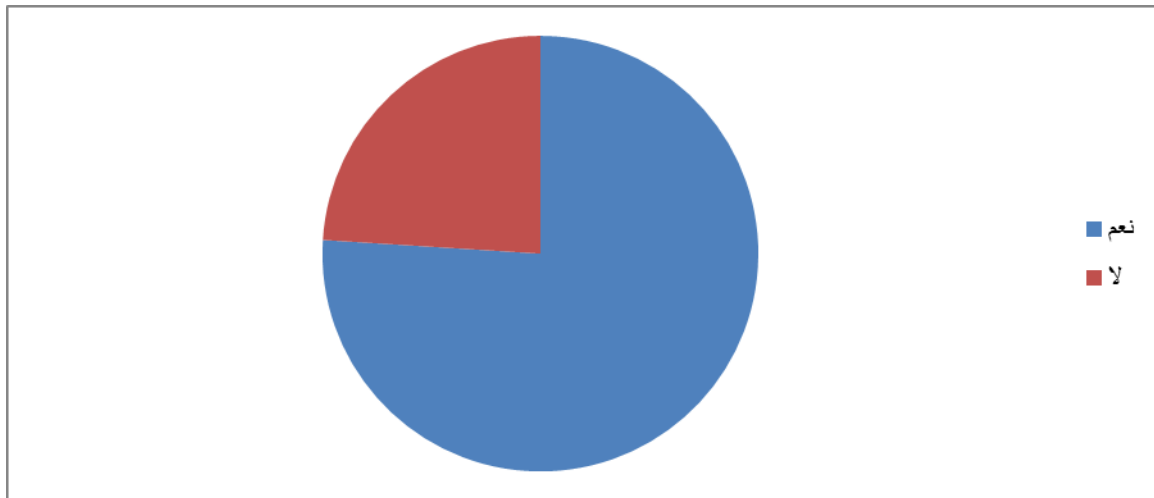
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(17): تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 19 | 0,76 | 0,76 | 0,76 |
| لا | 6 | 0,24 | 0,24 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(17)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(17)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 76 % مؤيدين لصحة العبارة أنه تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة ، بينما 24 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال علأنه الكفاءة تمثل عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة.

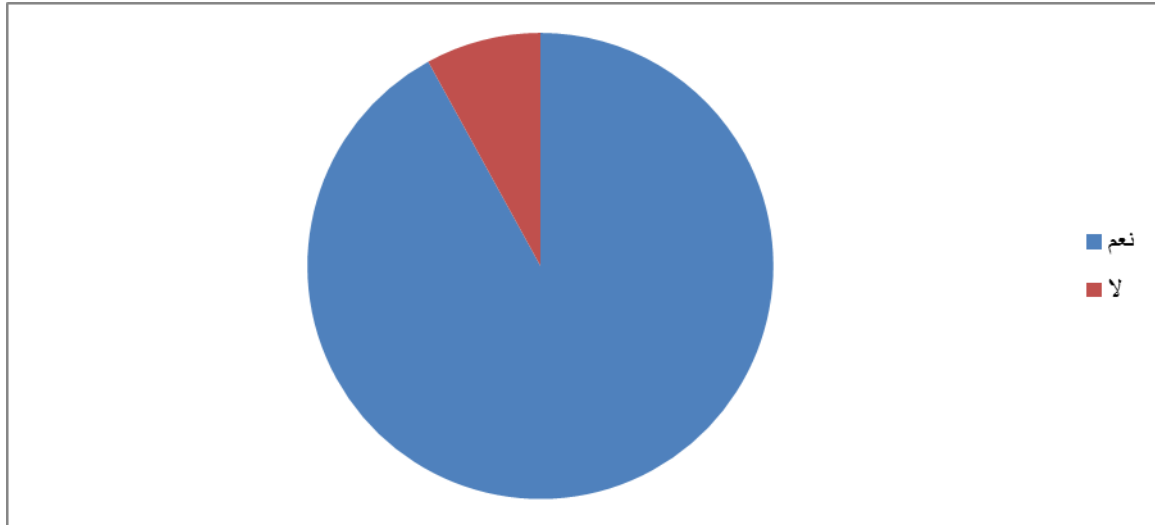
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(18): لتطبيق تسيير الكفاءات عدة متطلبات

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 23 | 0,92 | 0,92 | 0,92 |
| لا | 2 | 0,8 | 0,8 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(18)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(18)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 92 % مؤيدين لصحة العبارة أنه لتطبيق تسيير الكفاءات عدة متطلبات ، بينما 8 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أن لتطبيق تسيير الكفاءات عدة متطلبات.

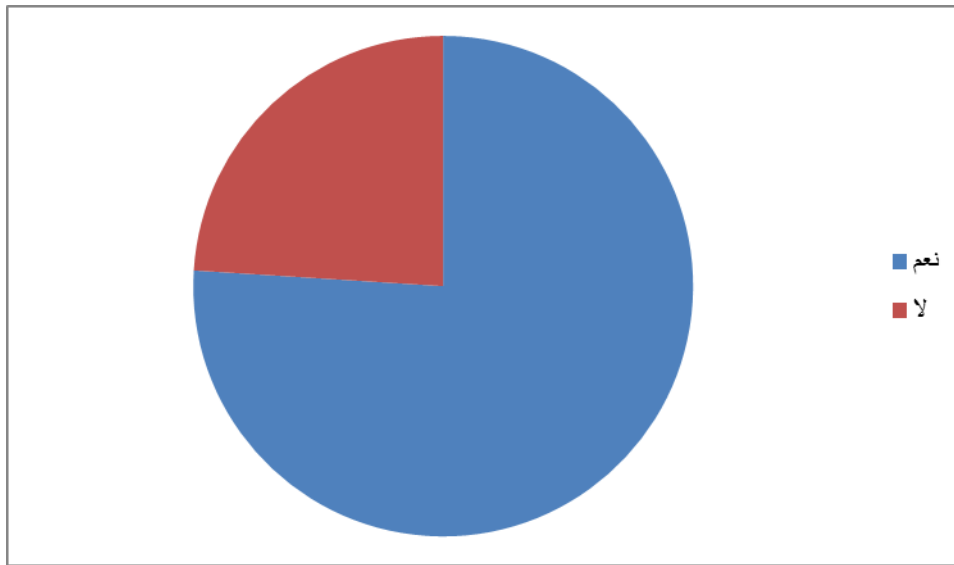
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (19): تسيير الكفاءات تقدم منافع جد واضحة ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 19 | 0,76 | 0,76 | 0,76 |
| لا | 6 | 0,24 | 0,24 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (19)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (19)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 76% مؤيدين لصحة العبارة ، بينما 24% من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أن تسيير الكفاءات تقدم منافع جد واضحة.

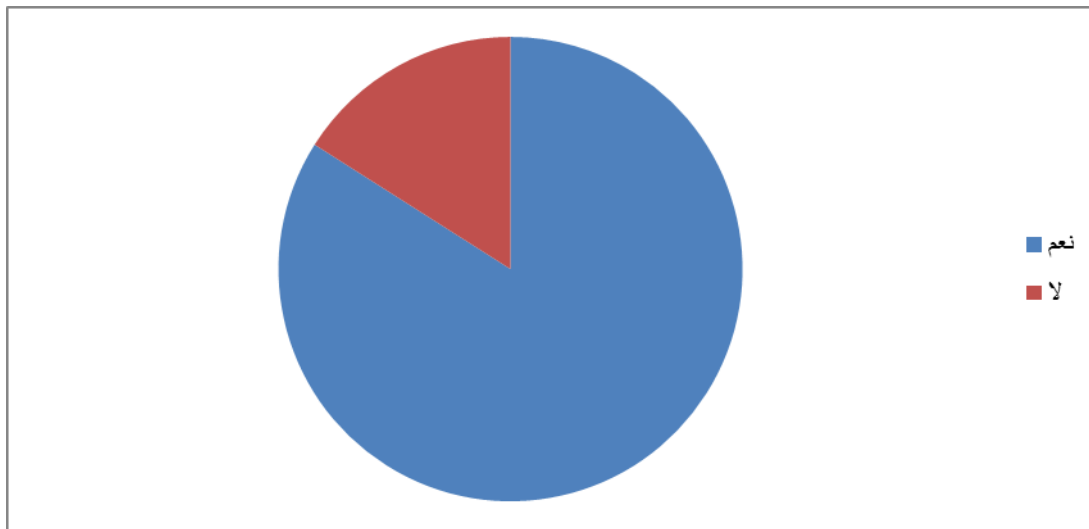
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (20): نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 21 | 0,84 | 0,84 | 0,84 |
| لا | 4 | 0,16 | 0,16 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(20)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(20)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 84 % مؤيدين لصحة العبارة نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق ، بينما 16 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق.

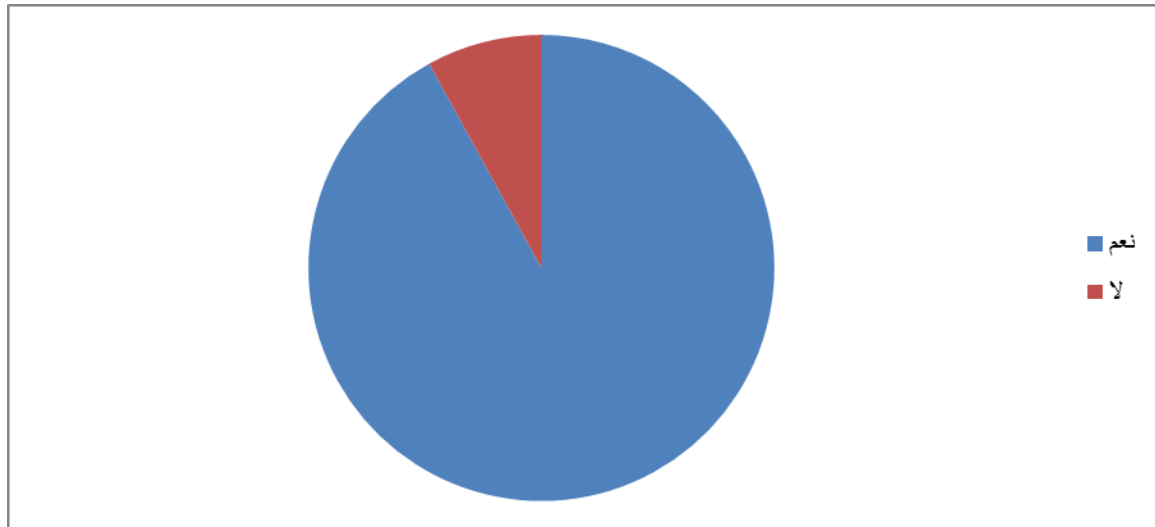
الفصل الثالث: تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (21): القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 23 | 0,92 | 0,92 | 0,92 |
| لا | 2 | 0,8 | 0,8 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(21)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم(21)

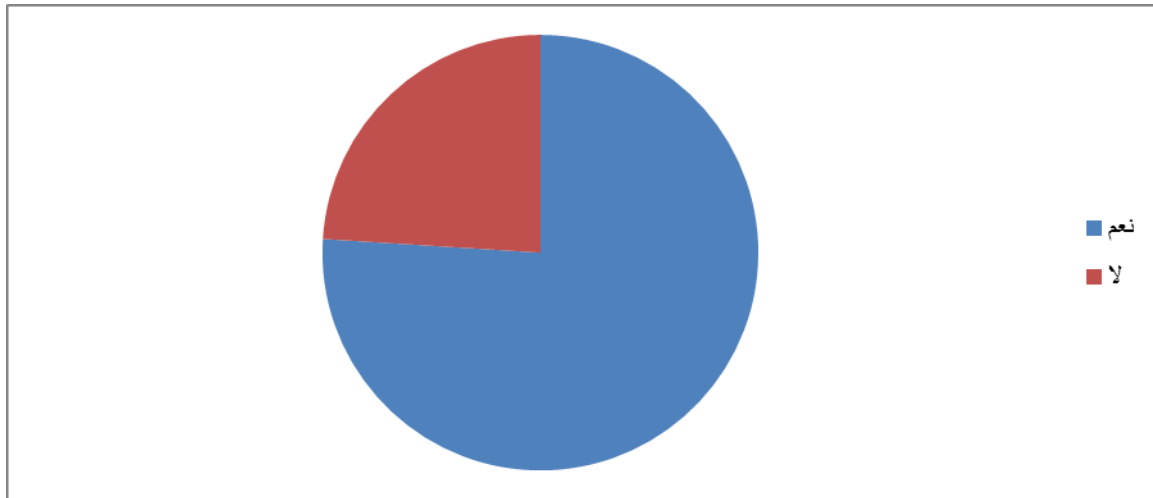
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 92 % مؤيدين لصحة العبارة القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات ، بينما 8 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات .

الجدول رقم (22): للتحفيز الالهامي تأثير على اداء الموظفين في المؤسسات ؟

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 19 | 0,76 | 0,76 | 0,76 |
| لا | 6 | 0,24 | 0,24 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(22)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (22)

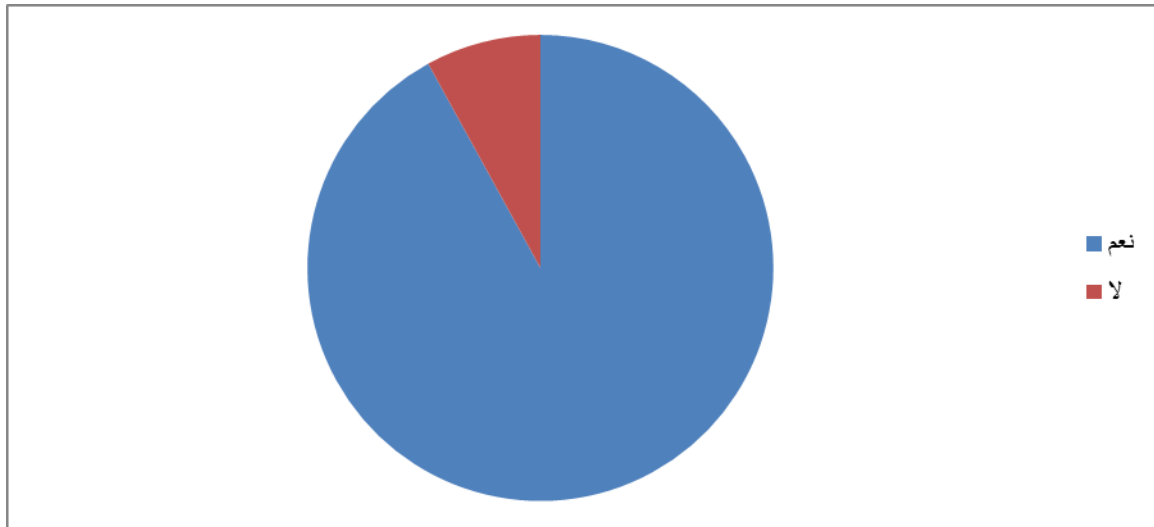
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 76 % مؤيدين لصحة العبارة أنه للتحفيز الالهامي تأثير على اداء الموظفين في المؤسسات ، بينما 24 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أنه للتحفيز الالهامي تأثير على اداء الموظفين في المؤسسات.

الجدول رقم (23): تعود قدرة القائد التحويلي على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 23 | 0,92 | 0,92 | 0,92 |
| لا | 2 | 0,8 | 0,8 | 0,100 |
| Total | 25 | 0,100 | 0,100 | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالاستبيان

الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (23)



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بالجدول رقم (23)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 92 % مؤيدين لصحة العبارة تعود قدرة القائد التحويلي على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة ، بينما 8 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أن تعود قدرة القائد التحويلي على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم تعريف شامل لمؤسسة اتصالات-خنشلة-، ومحاولة التعرف على كيفية تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال توزيع استبيان على مختلف موظفيها، وتم تحليل النتائج المتحصل عليها ومعالجتها.

خاتمة

خاتمة:

لقد اتضح لنا جليا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري و التطبيقي ، أن القيادة التحويلية تعتبر أسلوب إداري يسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري ، و تعود أهمية القيادة التحويلية أساسا إلى المورد البشري و الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية ، تعمل القيادة التحويلية على عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة من خلال اشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تؤثر على سلوك

و أداء الموارد البشرية و تشكل دافعا نحو الانجاز و تطوير أداء المؤسسة بصفة عامة ، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها و التي من شأنها ان تمنح للمؤسسة رضا عاليا للعاملين ، و يتحقق ذلك من خلال وجوب اكتساب الرؤساء للمهارة القيادية اللازمة و توظيفها في المسار الصحيح لدعم أداء وظيفي متميز للعاملين يضمن لها تجسيد رسالتها ، و تحقيق الأهداف التي تسعى اليها.

أولا: نتائج الدراسة:

بعد دراسة القيادة التحويلية وأثرها على كفاءة الموظفين، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

فيما يتعلق عن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي فقد استنتجنا وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: نعم توجد علاقة القيادة التحويلية و كفاءة أداء الموظفين ؛ أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 92 % مؤيدين لصحة العبارة القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات ، بينما 8 % من العينة المدروسة معارضون لصحة العبارة، وهذا دال على أن القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

خاتمة

الفرضية الثانية: تهدف القيادة التحويلية الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية. إن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 52% يرون أن القيادة التحويلية تهدف الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثا: الاقتراحات:

-زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم؛

-زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز او استثناء؛

-دعم وتعزيز كل ما يؤدي الى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية؛

-زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية:

ا. الكتب:

1. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، الأردن، 2111 .
2. بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال ، اهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، جامعة البليدة.
3. جلاب، احمد الحسن، القيادة التحويلية، دار الوراق للطباعة والنشر، 2008.
4. جلال ابراهيم العبد، ادارة الاعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الادارة والمديرين، وظائف الادارة، المهارة الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
5. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
6. عزات كريم العدوان العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الازمات ،دار حامجد،عمان، 2013.
7. فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة :مفاهيم و نظريات، دار الهومة للنشر، الجزائر، 2008.
8. المالحري، قاسم بن عائل ، القيادة التربوية الحديثة .الطبعة اولى ، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، (الطبعة الثانية)، مكتبة عين شمس، القاهرة . 1996 .

ii. الأطروحات والرسائل:

10. الغامدي سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، 1421هـ.
11. حافظ عبد الكريم غزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.

12. سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2111 .
13. شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية الإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2111 .
14. صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2111 .
15. صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2010.
16. عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009.
17. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
18. محمد ابراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
19. مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

20. زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014/2013.

المجلات:

21. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع والعشرون، جانفي 2016.

22. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2111،

23. جامعة بغداد، العراق.

III. المداخلات:

24. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

25. يوسف بن شني، أمين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الممتمقى الوطني الأول، حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 22، 21 فيفري 2012.

26. عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و 22 2012.

IV. المنتديات:

27. منتديات ستار تايمز، بحث حول الكفاءة في المؤسسة، الطلاب والبحوث الدراسية، تم

الاطلاع 2022/4/15، عبر <https://www.startimes.com>

قائمة المصادر والمراجع

28. عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات في المؤسسات والمعمومات، دورة علمية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، الجزائر، العدد 41، مارس 2016 بدون صفحة.

الملاحق

الملاحق:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، حول موضوع القيادة التحويلية وآثارها على كفاءة الموظفين في المؤسسات، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والموجه الى عمال اتصالات الجزائر من أجل امداد يد العون لنا في جميع البيانات و والتأكد من صحتها.

الطالب: مروان عصايدي

الأستاذ: سمير شيبان

ضع علامة X امام الإجابة المناسبة:

أولا: بيانات أولية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة أكثر من 45

التعليم: تعليم ثانوي تعليم جامعي دراسات عالية

ثانيا: أسئلة حول القيادة التحويلية

1-هل لديكم فكرة عن القيادة التحويلية؟

نعم لا

2-هل انتم مطلعون عن انماط القيادة التحويلية ؟

نعم لا

3-هل صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب ؟

نعم لا

4-هل للقيادة التحويلية مبادئ تقوم عليها؟

نعم لا

5-تهدف القيادة التحويلية الى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية ؟

نعم لا

6-هل تتطلب عملية بناء القيادة التحويلية مجموعة من الخطوات؟

نعم لا

7-هل تمتلك القيادة التحويلية ابعاداً؟

نعم لا

8-القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين؟

نعم لا

ثالثا: علاقة القيادة التحويلية بكفاءة اداء العاملين

1-يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة؟

الملاحق

نعم لا

2- أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة؟

نعم لا

3- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة؟

نعم لا

4- لتطبيق تسيير الكفاءات عدة متطلبات؟

نعم لا

5- تسيير الكفاءات تقدم منافع جد واضحة؟

نعم لا

6- نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق؟

نعم لا

7- القيادة التحويلية لها تأثير مثالي على اداء الموظفين في المؤسسات؟

نعم لا

8- للتحفيز الالهامي تأثير على اداء الموظفين في المؤسسات؟

نعم لا

9- تعود قدرة القائد التحويلي على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة؟

نعم لا



Université Abbes Laghrour - Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Republique Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية و علوم التسيير



استمارة تقييم المتريجي (ة)

الرقم: 1332 تاريخ: 01/01/2022

الاسم: عصابة
تاريخ الميلاد: 01/01/1998
مكان الميلاد: تلمسان
الجنس: م
الفترة التبريد من: الى:

رقم التسيير: 1332
عنوان المعنوية: القاعة الدولية والطرقات مع كنفرة للموظفين في المؤسسات
مكان التبريد: لايجالانس الجزائر
العنوان: Abbes Laghrour

| ملاحظة | العلامة | عناصر المواظبة |
|--------|-------------|-------------------|
| | 04/24/..... | المواظبة |
| | 04/04/..... | المبادرة |
| | 04/04/..... | المعارف التطبيقية |
| | 04/3/..... | قدرة العمل |
| | 20/..... | العلاقة مع العمل |
| | 20/..... | العلامة النهائية |

عبد الكليل اري عبد الجليل
مدير الكلية الاقتصادية والتجارية
جامعة ابابو لغزور خنشلة



طال دو فدرات دسحق الشيوخ



SAHRAOUI Fouzi
Chief of Service Budget
Et Reporting

ملاحظات اخرى:
ممثل المؤسسة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع خنشلة وذلك باستخدام نسبة مئوية للإجابات على التساؤلات للاستبيانات الموزعة على 25 عامل بالمؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان هناك تأثير مباشر و فعال للقيادة التحويلية على اداء العاملين من خلال اجابات العمال التي حققت 52% .

الكلمات المفتاحية: القيادة- القيادة التحويلية- الكفاءات- الاداء.

Abstract:

This study aims to find out the effect of transformational leadership on the performance of employees of the Algeria Telecom Corporation, Khenchela branch, by using a percentage of the answers to the questions of the questionnaires distributed to 25 workers in the institution.

This study found that there is a direct and effective impact of transformational leadership on the performance of workers through the answers of workers that achieved 52%.

Keywords: leadership - transformational leadership - competencies - performance.