

## أثر التأثير الكرزماطيكي للقائد التحويلي على أداء المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة - بسكرة

أ/ مهني أشواق  
جامعة بسكرة

### Abstract :

The objective of this study was to identify the relationship between the effect of the charismatic influence as one of the dimensions of the transformational leadership and the performance of the Zeyban-Al-Qantara-Biskra mills by relying on the dimensions of the Balanced Scorecard. To achieve this goal, 80 questionnaires were distributed to the sample members, of which 54 were retrieved. 67.5%. After the hypothesis test  $H_1$ : There is a statistically significant effect keratimic effect on the performance of the institution studied at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ). A statistically significant effect was found between the chromatic effect and the performance of the institution.

**Keywords:** transformational, leadership, charismatic influence, institutional performance, balanced performance card, Zeyban-Qantara mills

### المخلص :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التأثير الكرزماطيكي كأحد أبعاد القيادة التحويلية وأداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف وزع 80 استبيان على أفراد العينة، استرد منها 54 استبيان، وكانت جميعها صالحة للدراسة أي بنسبة استرجاع 67.5%. وبعد اختبار الفرضية  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير الكرزماطيكي على أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التأثير الكرزماطيكي وأداء المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية: القيادة

التحويلية، التأثير الكرزماطيكي، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، مطاحن الزيبان - القنطرة

## تمهيد:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد **ماكجروجر بيرنز Macgregor Burns** في كتابه القيادة، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا.<sup>(1)</sup> ومع ظهور هذا المصطلح بدأ سعي الباحثين والدارسين الدؤوب لمحاولة ربط هذا المفهوم الحديث مع أداء المؤسسة للتعرف على العلاقة والأثر بينهما في إطار السعي الدائم للبحث عن عوامل ومداخل تحسين الأداء المؤسسي في ظل بيئة تنافسية شديدة ثابتها الوحيد التغير. وللوقوف على العلاقة بين المتغيرين بشكل أوضح حاول الباحثين تحديد أبعاد كل منهما، ومن بين الأبعاد الشائعة للقيادة التحويلية نجد التأثير الكرزماطيكي للقائد، الذي ومن خلاله يؤثر هذا الأخير في تابعيه لينتهجوا نهجه، ويتبنوا أفكاره، ويسعون سعيه الذي أهمه النهوض بالمؤسسة وإيصالها إلى أعلى المراتب التنافسية. وعليه كان إشكال الدراسة كما يلي:

هل يوجد أثر للتأثير الكرزماطيكي للقائد التحويلي على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- بيسكرة؟

أولاً: الإطار المفاهيمي

## 1- مفهوم القيادة التحويلية

1-1- القيادة لغة: في لسان العرب (القَوْد) نقيض السَوْق: يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم.<sup>(2)</sup>

1-2- القيادة اصطلاحاً: تعرف بأنها الجسر الذي يعبره المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ويربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة. وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة، كما قال عمر بن عبد العزيز "ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً".<sup>(3)</sup>

وعليه يمكن القول إن القيادة هي عملية يقوم بها شخص له صفات وسمات تختلف عن أفراد مجموعته، يستطيع من خلالها تحريك هذه المجموعة من الأفراد نحو أهداف مشتركة،

من خلال توجيه سلوكياتهم ورغباتهم، بشرط أن يكون هذا الشخص معترف به ومقبول من طرف مجموعته.

1-3- التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: " حَوَّلَ، بثشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء، زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغيرا، ويكون تحولا".<sup>(4)</sup>

1-4- القيادة التحويلية اصطلاحا: القيادة التحويلية مشابهة للقيادة ولكنها تتميز بالقدرة على إحداث التغيير، الإبداع والريادة (المؤسسية) وأن القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لإتباعهم شخصا ولكن أن يثقوا (يعتقدوا) برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعاث، ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة<sup>(5)</sup>، تجسيدا لمقولة "الرؤية بدون عمل هي مجرد حلم، والعمل بدون رؤية هو ممل وبلا معنى".<sup>(6)</sup>

1-5- مكونات القيادة التحويلية: تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "باس برنارد Bass Bernard" على أربعة عناصر وهي:<sup>(7)</sup>

1-5-1- التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية: يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيهم الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة.

1-5-2- الدفع والإلمام أو التحفيز الملهم: يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلمام أولئك المحيطين بهم؛ وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون، ويفكرون في حالات مستقبلية جاذبة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

1-5-3- التشجيع الإبداعي: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل.

1-5-4- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد: وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم

2- تعريف الأداء:

2-1- جذور مصطلح الأداء: مصطلح الأداء حديث نسبيا إذ يعود إلى القرن التاسع عشر، وكان يعرف آنذاك أنه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق" ثم استعمل هذا المصطلح للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها خلال القرن العشرين ليصبح مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القسوى للإنتاج.<sup>(10)</sup> ثم ما انفك أن أصبح مفهوما جوهريا وهاما للمؤسسات كافة بغض النظر عن شكلها القانوني، طبيعتها أو حجمها، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، بل يكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية.

2-2- المفهوم اللغوي للأداء: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "LAROUSSE" كلمة الأداء "PERFORMANCE" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "PERFORMANCE" المأخوذة من الكلمة "PERFORMER" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.<sup>(11)</sup>

2-3- المفهوم الاصطلاحي للأداء: يشار إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب".<sup>(12)</sup> فعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تحديد مفهوم واضح ودقيق للأداء إلا أن اغلب الباحثين عرفوا الأداء بالتركيز على النتائج التي حققتها أو تحققها المؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها. وفي هذا الإطار يرى كل من Miller et Bromiley أن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. - وتستند هنا وجهة نظر الباحثين على نظرية الموارد-، في حين استند كل من Witen Meyer على نظرية النظم في تعريفهم للأداء، فعرفا هذا الأخير بأنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها". أما David فقد قدم مفهوم شامل للأداء حيث وصفه بأنه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".<sup>(13)</sup>

2-4- قياس الأداء: عمدت معظم البحوث إلى دراسة الأداء كمخرجات من الزاوية المالية فقط، في حين أن تطور المؤسسات مرتبط بمحيط معقد ما يجعل الأداء المعبر عنه بمؤشرات مالية غير كاف حسب Kaplan Norton, 1996 ؛ Ittner Et ; Otley 1999 ؛ Larcker 1998، خاصة مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وصعوبة التنبؤ ومضاعفة

المخاطر التي تواجهها. في نفس السياق يؤيد ذلك كل من Correa, Caon 2002 باعتبار أن أنظمة الأداء التي تركز على المؤشرات المالية لا تدعم المسؤولين لاتخاذ

القرارات بشكل كاف، فهي لا تعكس المستوى الذي يمكن ان يجعل المؤسسة قادرة او غير قادرة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة. لذا فإن الأداء الكلي للمؤسسة لا يمكن تلخيصه في تعظيم الأرباح أو رفع مردودية الأموال المستثمرة فقط، و التي تكتسي طابع مالي قصير المدى، بل يحتاج إلى إيجاد نموذج متكامل لقياس الأداء يحتوي في نفس الوقت أبعادا مالية وأبعادا غير مالية) كرضا الزبائن، تطور الإجراءات الداخلية ، الابتكار... (وترتبط بفرص نمو المؤسسة . (14)

وقد أضاف Neely أبعادا أخرى يرى أنها أساسية لقياس الأداء وهي : الجودة، الزمن، التكلفة والمرونة بعد ان كان يعتمد في السابق لقياس الأداء على المقاييس أو المؤشرات المالية فقط، هذه الأخيرة التي وجهت لها العديد من الانتقادات لعل أهمها (15):

- أنها مقاييس قصيرة المدى.
- لا تزود بالمعلومات حول الزبائن والمنافسين.
- هي لنتائج تاريخية مضت كرقم الأعمال؛ حيث على سبيل المثال نجد انها تأتي بما هو قد انتج لفترة زمنية ماضية عكس ما يبحث عنه المديرين وهو معلومات عن الأداء في الوقت الراهن أو في المستقبل.

وظهرت العديد من مقاييس الأداء غير المالية إلا أن بطاقة الأداء المتوازنة لاتزال أكثر المقاييس غير المالية الحديثة شيوعا.

ومن خلال استقراء العديد من الأبحاث فإن معظم الباحثين يتفقون على أن "بطاقة الأداء المتوازن" ( Kaplan, Norton; 1996 ) كنموذج لتقييم الأداء الكلي والجزئي للمؤسسة يساعد على تصميم استراتيجية المؤسسة، ووسيلة اتصال وتحديد الأهداف، و يسعى إلى ضبط توافق الأنشطة المنشئة للأداء وتقوية التغذية العكسية لمختلف الخبرات وقياس الأداء. غير أن الدراسة التي توصل إليها الباحث ( Jarvis; 1996 ) تؤكد أنه لا يوجد نموذج عام عالمي موحد لبطاقة الأداء المتوازن، بل لكل مؤسسة مؤشرات أداء خاصة بها، ترتبط بالأهداف التي تسعى إليها ومميزات المحيط الذي تعمل فيه. وبالتالي فنموذج ( Kaplan, Norton; 1996 ) لا يحدد المؤشرات الواجب تقديرها وتقييمها بل يقدم الأبعاد الأربعة المحددة للأداء الكلي - وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو- والتي تسمح بتحديد المؤشرات الجزئية للأداء ، معتمدين على فرضية رئيسية تم

إثباتها؛ والتي مفادها أن تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم يؤدي بشكل تلقائي وأكد إلى رفع الأداء. (16)

ثانيا: الدراسة الميدانية

1- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة\*، ويقدر عددهم إجمالاً بـ: 144 عامل. تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع وتم توزيع 80 استبيان عليها، وتم الإجابة على 54 استبيان من طرف الموظفين أي بنسبة استرجاع 67.5%، ونبرر حصولنا على نسبة الإجابة هذه بأن عدد كبير من العاملين في إجازة وبالإضافة إلى ذلك المؤسسة كانت تغير الآلات القديمة بآلات جديدة مما جعل الإنتاج يتوقف وبذلك عدم وجود عدد كبير من العمال في هذه الفترة.

2- صدق وثبات الاستبانة: للتحقق من صدق المحتوى (الظاهري) تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين -الأساتذة الجامعيين-. كما تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، ووجد أن معامل الصدق لأداة البحث بلغ (0.940) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث. أما معامل الثبات الكلي لأداة البحث (Reliability) فقد بلغ (0.885) وهو معامل ثبات مرتفع جداً ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضاً، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التأثير الكرزماطيكي	10	0.950	0.974
أداء المؤسسة	13	0.686	0.828

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss v17.

3- عرض وتحليل نتائج الدراسة

3-1- خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	53.7%

أنثى	25	46.3%
المجموع	54	100%
أقل من 30 سنة	31	57.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	6	11.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	25.9%
من 50 سنة فأكثر	3	5.6%
المجموع	54	100%
ثانوي فأقل	21	38.9%
جامعي	27	50%
دراسات عليا	3	5.6%
أخرى	3	5.6%
المجموع	51	100%
عمال تنفيذيين	12	22.2%
عمال إداريين	27	50%
إطارات	15	27.8%
المجموع	54	100%
أقل من 5 سنوات	27	50%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	20.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	1.9%
15 سنة فأكثر	15	27.8%
المجموع	54	100%

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss v17.

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة. كما نستنتج من الجدول أيضا أن نسبة المستويات التعليمية مرتفعة بين المبحوثين وهو أمر جيد للمؤسسة، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كافي من المعرفة والعلم.

أما فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فيتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متدني، وهذا مؤشر يدل على حداثة العمالة في المؤسسة، وعلى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة استغلال هذه الطاقات وصقلها للاستثمار فيها في المستقبل. وهذا النقص أو الانخفاض في الخبرة راجع إلى إحالة العديد من الأفراد على التقاعد.

3-2- اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

## 3-2-1- اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (03): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

Kurtosis		Skewness		الحد الأدنى	الحد الأعلى	الأبعاد
الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الاحصائيات	
-0.630	0.639	-0.688	0.325	1.10	4.90	التأثير الكرزمايني
6.179	0.639	1.152	0.325	1.00	7.00	الأداء المؤسسي

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss v17.

من خلال الجدول (03) يتضح ان معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين -0.688 و1.152 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.630 و6.179) ونتائجنا جاءت مطابقة لنتائج الدراسة الأولى.

## 3-2-2- تحليل محاور الاستبانة

- تحليل المحور الأول: التأثير الكرزمايني

سنحاول من خلال تحليل عبارات المحور الأول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بالمتغير الأول (التأثير الكرزمايني) ، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات القياس وكذا مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التأثير الكرزمايني.

رقم العبارة	عبارات قياس المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التأثير الكرزمايني				
1	يدرك رئيسك المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	3.185	1.319	9	محايد
2	يحوز رئيسك- المباشر على الاحترام من الآخرين وتقتهم وإعجابهم به.	3.351	1.184	2	محايد
3	يقدر رئيسك المباشر مجهوداتكم ويعترف بها.	3.240	1.317	8	محايد



4	يدفع رئيسك العاملين إلى تحقيق التميز في الأداء.	3.296	1.355	5	محايد
5	يتمتع رئيسك بثقة عالية في نفسه وشخصية قوية	3.333	1.467	3	محايد
6	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إقناع العاملين	3.407	1.267	1	موافق
7	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على زيادة حماسهم للعمل.	3.130	1.275	10	محايد
8	يركز رئيسك على خلق روح العمل الجماعي بين العاملين	3.241	1.413	7	محايد
9	يلتزم رئيسك المباشر بالقيم المثلى في السلوك.	3.241	1.359	6	محايد
10	يهتم رئيسك المباشر بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهام.	3.333	1.346	4	محايد

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss v17.

من الجدول رقم (04) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.130 و 3.407) بانحرافات معيارية بين (1.413 و 1.184) بدرجة تقدير بين موافق ومحايد، أما المتوسط العام للمتغير ككل فقد بلغ (3.276) وانحراف معياري (1.108) وبدرجة تقدير محايد، كما لمسنا وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول امتلاك قائدهم أو المسؤول المباشر عنهم تأثير كرزما تيكي.

- تحليل المحور الثاني: مستوى الأداء بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

من خلال تحليل عبارات المحور الثاني سنحاول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بالمتغير الثاني (الأداء المؤسسي)، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات القياس وكذا مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء المؤسسي.

رقم العبارة	عبارات قياس المتغير التابع (الأداء)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لا تعاني المؤسسة من مشاكل ناجمة عن سوء التسيير.	2.722	1.172	13	محايد

2	يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.	3.074	1.043	8	محايد
3	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة أحسن استغلال بما يؤدي إلى تطوير أداء مؤسساتكم.	2.981	1.141	10	محايد
4	إدارة المؤسسة تتحكم جيدا في التكاليف	3.167	0.966	5	محايد
5	عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في أساليب وطرق العمل.	3.185	1.047	4	محايد
6	تعمل إدارة المؤسسة على تمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة لديها بكل الطرق كالترتيب والتعليم...	3.019	1.251	9	محايد
7	معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر	2.870	1.198	11	محايد
8	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار لتحسين العمل	3.167	1.095	6	محايد
9	معدل زمن إنجاز الأفراد العاملين للمهام والأعمال الموكلة لهم في انخفاض مستمر.	2.833	1.095	12	محايد
10	تتاح فرص تدريبية للعاملين لتحسين أدائهم.	3.167	1.209	7	محايد
11	يشعر الزبائن بالرضا عن منتجات مؤسساتنا والخدمات الممنوحة لهم.	3.482	0.947	3	موافق
12	عدد المتعاملين مع المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	3.537	1.004	1	موافق
13	الزبائن الذين يتعاملون معنا لا يرغبون في تغيير مؤسساتنا.	3.482	0.966	2	موافق
	الأداء المؤسسي	3.185	0.872	----	محايد

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss v17.

من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة لبعء أداء المؤسسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.537 و 2.722) بانحرافات معيارية بين (1.251 و 0.947) بدرجة تقدير بين موافق ومحايد، أما المتوسط العام للبعء ككل فقد بلغ (3.185) وانحراف معياري (0.872) وبدرجة

تقدير محايد، وذلك يشير إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول عدم المعرفة التامة لحالة أداء المؤسسة.

#### 4- اختبار الفرضية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير الكرزما تيكي على أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول رقم (06): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأثير الكرزما تيكي والأداء المؤسسي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.593	1	11.593		
الخطأ	28.663	52	0.551	21.032	*0.000
المجموع الكلي	40.256	53			

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss v17.

\*مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.288 \square 0.30$

معامل الارتباط  $R = 0.537$

من الجدول رقم (06) يتضح أن معامل الارتباط بين التأثير الكرزما تيكي والأداء المؤسسي يقدر بـ (0.537) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.30) وهذا يعني أن 30% من التغيرات التي تحل على أداء المؤسسة محل الدراسة تفسرها التأثيرات الكرزما تيكية للقيادة التحويلية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (21.032)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير الكرزما تيكي على أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

كما يمكن تمثيل العلاقة بين التأثير الكرزما تيكي وأداء المؤسسة بالنموذج التالي:

$$Y = 1.802 + 0.422 X \quad \text{أي:}$$

$$(\text{التأثير الكرزما تيكي}) = 1.802 + 0.422 = \text{أداء المؤسسة}$$

خلاصة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى

ميدانية وهي كالتالي:

النتائج النظرية:

- لا يوجد معايير موحدة لقياس الأداء؛ فكل مؤسسة تحدد معاييرها من البداية حتى يمكنها قياس أداؤها.

- تتميز القيادة التحولية عن غيرها من القيادات بانها تهدف إلى التغيير والإبداع، وتؤثر على الأفراد من خلال تقليل نسبة المقاومة للتغيير، وزيادة التحفيز لتحقيق الأداء المتميز.

- من خلال التأثير الكرزوماتيكي يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات.

النتائج الميدانية:

أظهرت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تضم موارد بشرية فنية وطموحة، وإذا أحسن قيادتها واستغلالها مستقبلا فتسهم بتنمية الأداء المؤسسي بشكل واضح.

وقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي إلى ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى التأثير الكرزوماتيكي جاء بالحياد وفقا لمقياس الدراسة.  
- كما أبرزت الدراسة أيضا أن مستوى أداء المؤسسة اتجه أيضا نحو تقدير محايد.  
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التأثير الكرزوماتيكي على أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وبناء على هذه الدراسة والنتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- على القائد اليوم مسايرة التغيرات السريعة الحاصلة في مجال تسيير الموارد البشرية، والتخلي بالسمات والخصائص اللازمة لذلك؛ مثل تشجيع روح الحماس لأداء الاعمال، أخلاقيات المهنة في أداء المهام وإدراكه حاجة التغيير والتجديد... الخ.

- إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم في حل المشاكل دون التقليل من قيمتها، مما يخلق لديهم الثقة في النفس والالتزام نحو المؤسسة.

- استثارة الدوافع الإبداعية لدى الافراد العاملين أكثر من أجل إعطاء أفكار ابتكارية بهدف التغيير، وذلك لإبقاء تفكيرهم نشطا.

- إنشاء نظام اتصال داخلي للمؤسسة بهدف تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح والوحدات من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

-وضع وحدات مراقبة دورية ذات كفاءة وفعالية عاليتين تسهر على التخلص من الأعطال التقنية.

### الهوامش:

<sup>1</sup> - محمد كريم، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال/ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> - محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية-، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 25.

<sup>3</sup> - ابن المنظور، لسان العرب، الجزء الأول، المجلد 5، دار المعارف، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 3770.

<sup>4</sup> - محمد أكرم العلونى، القائد الفعال-الجزء الأول-، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000، ص 18.

<sup>5</sup> - لسان العرب، المجلد 2، ج 13، ص 1056.

<sup>6</sup> - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 15.

<sup>1</sup> - Robert B. Dilts, Leadership visionnaire (Outils et competences pour réussir le changement par la PNL, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 2009, P 137.

<sup>7</sup> - سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص ص 77-78.

8- Angele Dohou ,Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, univervite de Poitiers,9 decembre2010, France, p 3. [http: pdf/Programe/afc07/www.iae. Univ-Poitiers.fr](http://pdf/Programe/afc07/www.iae. Univ-Poitiers.fr)

9-Dictionnaire Larousse de la longue Français , 2001, P 766.

<sup>10</sup> - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 115.

<sup>11</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 39.

<sup>12</sup> - شريفة رفاع ، يوسف قريشي ، منى مسغوني، مؤشرات الأداء المجددة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر ، نوفمبر 2015.

<sup>13</sup>- Aoudia mouloud, Rezazi Omar, **Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS))**, Ouargla ,mars 2005, p31.

<sup>14</sup> - شريفة رفاع ، يوسف قريشي ، منى مسغوني، مرجع سابق.