

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

الطاهر بن عبد الرحمن

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري - قسنطينة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، باعتبارها من النظريات الحديثة في القيادة، وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

حيث قام الباحث ببناء أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، من خلال الأبعاد الأربعة (Four I's) التي وضعها باس وأفوليو في مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) وهي : التأثير المثالي (السلوك المثالي + الصفات المثالية) (II) ، التحفيز الإلهامي (IM)، الإستثارة الفكرية (IS) والاهتمام الفردي (IC). كما قام بتصميم أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء موظفيها.

وقد تبين من خلال آراء العاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، أن رؤساءهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وينطبق ذلك على الأبعاد الأربعة السالفة الذكر، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبيا. كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتتنطبق هذه العلاقة على الأبعاد الأربعة منفردة في علاقتها مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

مقدمة

تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ولذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطاتها إلى قيادات إدارية يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة، فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وقد أدى تعقّد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم أعمال المنظمات ، وتعدّد العلاقات الداخلية والخارجية ، وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات، إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، حيث يرى العديد من الباحثين أنه قد آن الأوان لوضع حدّ للممارسات القيادية التقليدية (التبادلية) التي تقوم على أساس تبادل المصالح بين الرئيس والمرؤوس، وتبني أشكال مختلفة من القيادة تتواءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وتعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أفرزتها التغيرات التي صاحبت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحالي في كلّ جوانب المنظمة، حيث تمكّنت هذه النظرية، من تقديم مفهوم شامل للقيادة، يركز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصّف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم.

وقد حظيت هذه النظرية بكمّ هائل من الدراسات (الغربية) يفوق ما حظيت به أية نظرية أخرى من نظريات القيادة (Bass & Hater,1998)، ولعلّ السبب وراء ذلك الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة التحويلية يرجع إلى ما أظهرته الدراسات السابقة من النتائج الإيجابية التي ترافقت مع وجود القيادة التحويلية .

فالقائد التحويلي يساعد على تنمية وتطوير الأتباع، من خلال الاستجابة لحاجياتهم وتمكينهم من تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمنظمة ككلّ. وقد أكّدت العديد من الدراسات أنّ القيادة التحويلية يمكن أن تحرك الأتباع لتحقيق أداء أكثر من المتوقّع ، كما تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا والالتزام لدى الفرد والجماعة في المنظمة⁽¹⁾

إنّ حادثة موضوع القيادة التحويلية، من جهة، وارتباطه بفعالية الأداء الوظيفي الذي يفوق التّوقعات (من خلال الأدبيات المتوقّرة) من جهة أخرى ، دفع الباحث ، من خلال هذه الدراسة ، إلى محاولة إستطلاع واقع هذا السلوك وحقيقة هذه العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ، وذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" ، باعتبارها من المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق الجودة في الخدمة العمومية .

1- إشكالية الدراسة :

نظرا لحجم التّحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ، والمتمثلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع رفاهيّة المواطن ، وبالنظر إلى الضغوط الكبيرة التي تواجهها هذه المؤسسات داخليا وخارجيا ، من أجل الارتقاء بمستوى أدائها ، وتحسين جودة خدماتها، والحدّ من تكاليف تشغيلها، أضحت عليها أن تكون دائما متيقظة وذات تفكير إستراتيجي ورؤية واضحة، تتطلّب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التّحديات، وذات نزعة هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع

المنشود، بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة، تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس، يساهم في تحسين الجودة ورفع الأداء.

فالتفكير في القيادة الإدارية على أنها القدرة على تحمّل المسؤولية ، والتمتع بالصلاحات وممارسة السلطة، وأنها عمل فردي إندفاعي، أو أنها من أعمال المغامرة، أو أنها خلاصة الجهود الفردية ، لم يعد ينسجم مع تطورات القرن الحادي والعشرين، فتغيّر الحاجات المجتمعية مع التطور العلمي والتكنولوجي ، يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مكونات التنظيم بما في ذلك إصلاح وتطوير أداء قياداتها الرّوتيني.

ولعل من أهمّ السمات ، لتحقيق الأداء الجيّد، أن يكون القادة ذوي فلسفة إدارية فعّالة، يؤثرون في العاملين ودوافعهم وأهدافهم، لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة ، وأن تتحلّى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي، من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع، والعمل على رفع مستوى العاملين، لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والترويج لعملية تطوير وتنمية العاملين والمنظمة، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين ، والاهتمام بالمهارات والإبداع والالتزام والشفافية والعناية والتمكين والاتصال⁽²⁾.

لهذا الصدد، فقد ظهرت مفاهيم القيادة التحويلية كاستجابة للظروف المنظمة التي سادت خلال الخمس عشرة سنة الماضية، حيث احتدمت المنافسة بين المنظمات، على الصعيد العالمي، الأمر الذي أظهر ضرورات التجديد والتغيير، ويشمل ذلك إحداث تغييرات مستمرة على بنية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزامًا بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة، من خلال تحقيق أداءات تفوق التوقعات⁽³⁾

حيث يرى العديد من الباحثين أنّ القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية، التي تعتمد أساساً على التبادل بين الرئيس والمرؤوس في أداء المهمة. وتعميم هذه النظرة، مرهون طبعاً، بالواقع الثقافي والمهني لكل مؤسسة.

في الحقيقة، إنّ خصائص وسمات ومهام ومواقف القائد التحويلي، تثير في ذهن الكثير من التساؤلات ، حول مدى توفّر هذه النوعية من القيادات الأخلاقية التي تبدو مثالية، في المنظمات الإدارية المعاصرة بصفة عامة، ومؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة، ومؤسسة "سونلغاز"، كنموذج للدراسة، من ضمن المؤسسات الجزائرية التي تضطلع بدور تنموي كبير وتحرص على تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة في الأداء، بصفة عملية .

من هنا، وعلى ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بأنها محاولة للتعرف على واقع القيادة التحويلية لدى الرؤساء والمشرفين بمؤسسة سونلغاز، وعلاقتها بالأداء

الوظيفي لمرووسيهم، وسيتم التّعامل مع هذه المشكلة، من خلال الإجابة على شقّ ي
السؤال التالي، وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم :

ما مدى توفّر سمات السلوك القيادي التحويلي لدى الرؤساء والمشرفين بمؤسسة
سونلغاز، وما علاقة هذا السلوك بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟

2- فرضيات الدّراسة :

وقد تمّ صياغة فرضيات الدّراسة باعتبارها إجابات مؤقتة ومتوقعة لهذا السؤال على
شكل فرضية عامة وفرضيات جزئية :

2-1- الفرضية العامة :

- هناك علاقة إرتباطية بين سلوك القيادة التحويلية للمشرفين ومستوى الأداء
الوظيفي للمرووسين.

2-2- الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التأثير المثالي و مستوى الأداء الوظيفي
للمرووسين.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى الأداء الوظيفي
للمرووسين.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد الاستثارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي
للمرووسين.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين بُعد الاهتمام الفردي و مستوى الأداء الوظيفي
للمرووسين.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث في كونه من أوائل البحوث التي تطرقت إلى موضوع القيادة
التحويلية باللغة العربية بصفة عامّة، وفي مؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة، سيما في
ظل التغييرات الدّولية التي نعيشها الآن، وبروز العولمة والانفتاح الاقتصادي- يعاني
حاليا أزمة مالية حادة - بين دول العالم . فالمنظمات في العصر الحالي تحتاج إلى قيادة
عصرية تنقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى طريقة أخرى تتماشى مع متطلبات
القرن الحادي والعشرين .

أيضا، تتبع أهمية الدّراسة الحالية من أهمية موضوعها ، فالقيادة التحويلية مدخل
شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة تتراوح من المحاولات الدّقيقة للتأثير في
الأتباع على المستوى الفردي ، إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها
والثقافات بأجمعها (4) والقائد التحويلي شخص له رؤية خاصة، وصاحب رسالة،
ويرى الشيء البعيد برؤية جديدة ، ويرى أنّ هدف وظيفته ووجوده في الحياة هو نقل
النّاس من حوله نقلة حضارية " (5)

وتكمن الأهمية النّظرية لهذه الدّراسة في نظر الباحث في ما ستضيفه إلى رصيد
المعرفة في مجال أدبيات القيادة الإدارية. إذ تعدّ إضافة جديدة إلى المكتبة العربية التي

تنقصها المعلومات في هذا الجانب الذي أخذ حيزًا كبيرًا في الفكر الإداري والتنظيمي الغربي، ولا يزال لم يطرق في الفكر العربي المحلي بما في الكفاية . أما أهميتها التطبيقية فتكمن في أهمية معرفة واقع هذا النمط القيادي الجدير بالدراسة في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز مجال البحث وعلاقته بالأداء الوظيفي .

4- أهداف الدراسة :

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي :
- 1- التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبار أنها من المفاهيم الحديثة التي لا تزال لم تبحث على المستوى العربي بما فيه الكفاية .
 - 2- إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية السابقة، العربية والأجنبية، عن أهمية وأثر القيادة التحويلية على الجوانب المختلفة للمنظمة .
 - 3- الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز .
 - 4- بيان طبيعة العلاقة بين مدى توافر سمات القيادة التحويلية بالمنظمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
 - 5- طرح بعض التوصيات العملية والأكاديمية حول ما يمكن أن نعمله من أجل إيجاد قيادات تتمتع بسلوكيات القيادة التحويلية.

5- مصطلحات الدراسة:

1-5- القيادة الإدارية : ويقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة عملية التأثير التي يقوم بها المدراء والرؤساء والمشرفون في المؤسسة مجال الدراسة من خلال ممارساتهم الإدارية، وعليه فإن استعمال الباحث لمصطلحات : الرؤساء أو المشرفون أو المدراء يحمل نفس الدلالة في هذه الدراسة.

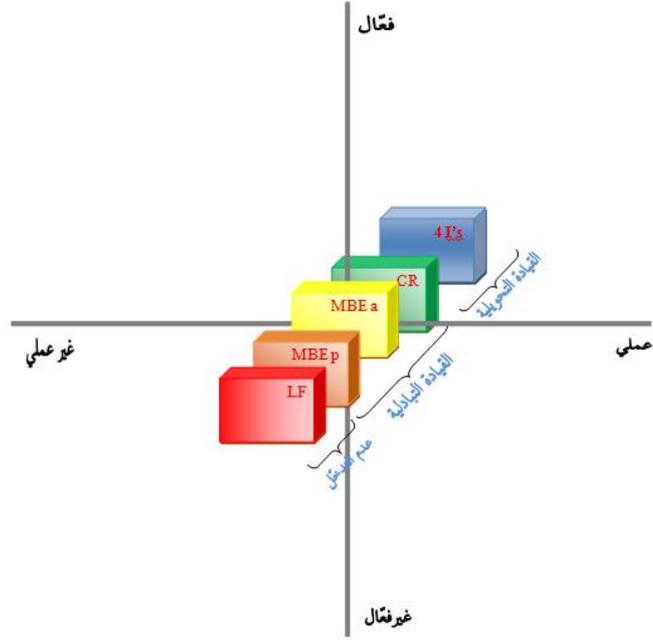
2-5- القيادة التحويلية : ويقصد بالقيادة التحويلية في هذا البحث ممارسات المدراء والرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال البحث، القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكريًا وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم . وقياس مستوى القيادة التحويلية في هذا البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة البحث.

3-5- الأداء الوظيفي: ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة قيام العاملين بإنجاز وتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق ما تقتضيه الموارد المتاحة والمسؤوليات الوظيفية التي تحددها لهم المؤسسة مجال البحث، وقياس مستوى الأداء الوظيفي في هذا البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة .

6- القيادة التحويلية :

لازال مفهوم القيادة التحويلية (TF) Transformational leadership يكتنفه بعض الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع، والذي ظهر كمصطلح- القيادة التحويلية – على يد بيرنز (Burns(1978 في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج⁽⁶⁾، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة والتنظيم، فلقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوّرًا ملحوظًا من خلال إسهامات باس Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)، الذي تضمن في البداية، عام 1985، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، هي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي) والاهتمام الفردي، ثم أضاف باس في عام 1990 م مكونًا رابعًا أطلق عليه الاستئارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation، وفي عام 1993 قدّم كل من باس وأفوليو نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدّد القيادة التبادلية Transactional leadership، والأربعة الأخرى تحدّد القيادة التحويلية⁽⁷⁾ وهو ما يعرف بنموذج القيادة كامل المدى (FRL): Full Range Leadership model



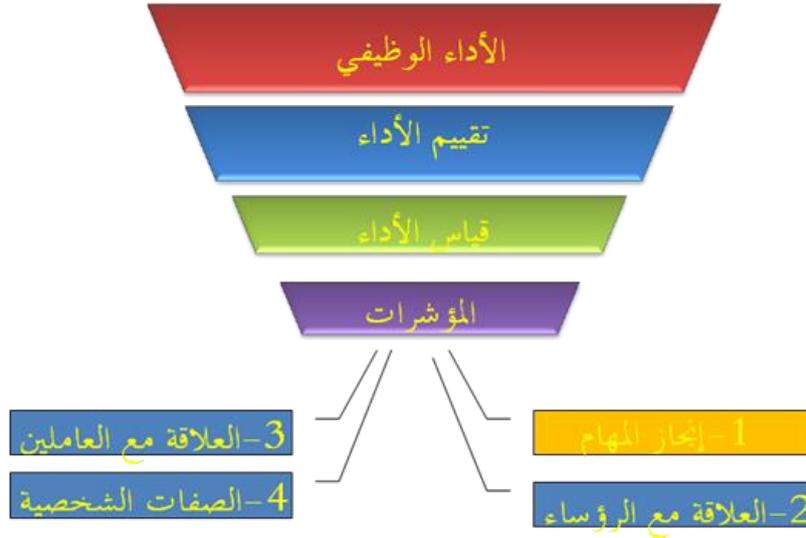
شكل رقم (01) : نموذج القيادة كامل المدى Full Range Leadership Model (FRL) - المرجع بتصريف (8)

ويعتبر الـ MLQ المقياس الأكثر استخداماً لقياس القيادة التحويلية، وقد طور باس Bass نسخته الأولى (1985)، استناداً إلى سلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع 70 من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب إفريقيا، وقد طلب من هؤلاء المديرين - من خلال خبرتهم- تذكّر القادة الذين ساهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشمولية، أو نقلوهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى، أو ألهموهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، ثم طلب منهم وصف تصرف هؤلاء القادة، وما الذي قاموا به لإحداث التغيير، ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التنفيذيين، قام باس Bass ببناء الأسئلة التي تشكل مقياس القيادة متعدد الأبعاد (العوامل) وقد شهد هذا المقياس مراجعات عديدة، واستمر تنقيحه من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته (أنظر الملاحق) (9)

7- الأداء الوظيفي :

إنّ استخدام المختصين والباحثين جعل من مصطلح الأداء غير محدّد المعنى، ويحمل دلالات متعدّدة، ولتوضيح مفهوم هذا المصطلح تولّى الباحث تحليله من خلال التركيز على ثلاث عناصر رئيسية ، وهي أولاً **الأداء الوظيفي**، ثانياً **تقييم الأداء** ثمّ ثالثاً **قياس الأداء**. وقد لجأ الباحث إلى طريقة التقييم الذاتي للعاملين أصحاب الوظائف غير الإشرافية ، مستفيداً من الأدبيات السابقة ، ومعتمداً على المعايير التي تضعها

الأنظمة واللوائح للمؤسسة مجال البحث، لقياس أداء العاملين ، وفق ما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (02): تحليل مفاهيمي لمتغير الأداء

وانطلاقاً من هذه المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في تقييم أداء موظفيها، تمّ بناء محاور وبنود أداة لقياس الأداء. فمن خلال الشكل أعلاه يمكن القول أنه انطلاقاً من المؤشرات نقوم ببناء أداة لقياس الأداء، هذه الأداة نستعملها في عملية التقييم، من أجل إعطاء نظرة عامّة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

8-المنهج المستخدم :

انطلاقاً من طبيعة إشكالية وفرضيات البحث، والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

9-الحدود الزمانية والمكانية:

تمّ إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية قسنطينة، وبالضبط بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، الواقع مقرها الرئيسي بمنطقة "باب القنطرة" وهو واحد من بين 19 مركزاً للتوزيع تديره المديرية الجهوية شرق-سونلغاز توزيع الشرق- SDE. وذلك في الفترة الممتدة ما بين 06 فيفري 2009 إلى 08 مارس 2009، أي في مدّة شهر، وقد قسّمت هذه المدّة إلى فترتين، فترة للدراسة الاستطلاعية ودامت 10 أيام، وفترة للدراسة النهائية ودامت ثلاثة أسابيع .

10- عينة الدراسة :

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الوظيفة
9.48 %	29	إشرافية
90.52 %	277	غير إشرافية
100 %	306	المجموع الكلي

جدول رقم (01) : تصنيف للعاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة حسب طبيعة الوظيفة

يقدر العدد الكلي للعاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة بـ 306 عاملا، وبعد أن تمّ استبعاد الموظّفين أصحاب الوظائف الإشرافية (الغير معنيين بأداة الدراسة)، والبالغ عددهم 29 فردا، أصبح المجتمع المعني بالدراسة (المجتمع الأصلي) يتكوّن من 277 موظّفا أي أصحاب الوظائف غير إشرافية .

11- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية طبقية، تتكوّن من 27 فردا أي ما يمثل 10 % من المجتمع الأصلي، وذلك بهدف بناء أداة الدراسة والتأكد من شروطها السيكومترية وتطبيقها في صيغتها النهائية على عينة الدراسة النهائية.

12- أداة الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتّبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة التوصل إلى ذلك عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة ، أو الملاحظة .
وتكون في صيغته النهائية مما يلي :

1- المتغيرات الديموغرافية: الجنس - السن - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - الخبرة .

2- محور القيادة التحويلية، ويشمل 20 بندا محور القيادة التحويلية، ويشمل 20 بندا، حيث اعتمد الباحث على مقياس القيادة متعدّد العوامل MLQ الذي وضعه باس وأفوليو، حيث تمّ ترجمة بنود القيادة التحويلية من الإنجليزية إلى العربية مع إجراء بعض التكييفات عليه تتناسب مع البيئة المحلية وتسهّل فهم المقصود بوضوح . ويشتمل هذا المقياس على الأبعاد الأربعة 4I's.

3- محور الأداء الوظيفي ، ويشمل 20 بندا حيث اعتمد الباحث في بنائه على نماذج تقييم وقياس الأداء التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة، وكانت المعايير على الأربعة أبعاد المذكورة سابقا .

أولاً: إنجاز المهام ،
 ثانياً: العلاقة مع الرؤساء ،
 ثالثاً: العلاقة مع العاملين ،
 رابعاً: الصفات الشخصية (في العمل)
 وكان على المستجوب أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة وفق مقياس ليكرت الخماسي دائماً - غالباً - أحياناً - نادرًا - أبداً وتأخذ الرموز على الترتيب : 5+ 4+ 3+ 2+ 1+ وقد تمكن الباحث من التأكد من الشروط السيكومترية لأداة الدراسة :

✓ **الصدق** : يعني صدق أداة الدراسة أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (عبيدات وآخرون، 2002: 85)، وعلى اعتبار أن صدق المحتوى يعتبر من أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام وأيضاً تأكيد عدد من الباحثين على أهميته (10) فقد قام الباحث باعتماده في هذا البحث بهدف الاستدلال على مصداقية استبيان الدراسة، وذلك من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق مساوية لـ 0.90 وهي قيمة عالية .

✓ **الثبات** : ثبات الأداة يعني أنها تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة (11)، وقد استخدم طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)، حيث قام بتطبيق الأداة في صيغتها الأولية على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها 27 فرداً، وبعد 08 أيام، وُرعت عليهم الأداة للمرة الثانية، وجمعت الاستبانات التي وزعت في المرة الثانية. وتطبيق معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α) تم الحصول على قيمة ثبات مساوية لـ 0.78 ، وهي قيمة ثبات عالية .

13- الدراسة النهائية : بعد أن تم استثناء عينة الدراسة الإستطلاعية المتكوّنة من 27 فرداً أي ما يقابل نسبة 10 % من المجتمع الأصلي، أصبحت عينة الدراسة تتكوّن من 250 عاملاً. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن استجابة 224 عاملاً من أصل 250 عاملاً ، أي بنسبة استجابة تقدّر بـ 89.6 %.

14- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- 1- **النسب المئوية** : لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية .
- 2- **المتوسط الحسابي** : لتحليل البيانات الديموغرافية ، وكذا معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة. وفق النموذج الموضّح في الجدول رقم (02) .

3- الانحراف المعياري: لإعطاء نظرة عامة عن مقدار تشتت آراء العاملين (الأقلية) عن متوسط كل الآراء (الأغلبية).

4- معامل الارتباط سبيرمان Spearman's Rho: لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء الوظيفي، حيث يُستعمل عندما نعبر عن البيانات الوصفية بشكل رتب (مستوى القياس الرتبي)، وفق المعادلة التالية :

$$r = 1 - \frac{\sum \epsilon}{n(n)} \quad (12)$$

واعتمد الباحث على النموذج الموضح في الجدول رقم (05) ، لتحليل قوة المعاملات المتحصّل عليها .

15- عرض، تحليل ومناقشة النتائج:

1-15- عرض وتحليل النتائج حسب المحاور وبنودها :

بعد جمع البيانات اللازمة للدراسة، قام الباحث بتفريغها وترميزها وإدخالها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss ، وقد قام البرنامج بحساب المتوسطات الحسابية حسب المحاور والأبعاد والبنود، بهدف معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي وكذا مستوى الأداء الوظيفي ، وتراوحت قيمها ما بين 2.94 و 35.4 ، وقد اعتمد الباحث على النموذج التالي في الحكم على هذه المتوسطات :

الدرجة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
السلوك	منعدم	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	-1.00 1.49	1.50 - 1.99	-2.00 2.49	-3.00 3.49	-4.00 4.49
مستوى السلوك	منعدم	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع جدًا (عالي جدًا)
			تحت المتوسط (منخفض نسبيًا)	فوق المتوسط (مرتفع نسبيًا)	مرتفع جدًا (عالي جدًا)

جدول رقم(02): نموذج للحكم على مستوى السلوك بناء على قيم المتوسط الحسابي

وهذا بناء على عدّة اعتبارات منطقية ومنهجية وإحصائية :

- حيث أنّ المتوسطات الحسابية تحدّد ميول وتمركز الآراء حول إحدى الدرجات الخمسة (النزعة المركزية) المتوسطات الطرفية تنتمي إلى الدرجة الأقرب (50% + 1) .

- مستوى السلوك يتناسب طرديا مع قيم المتوسط الحسابي للدرجات (بما أنّ جميع البنود محتواها إيجابي).

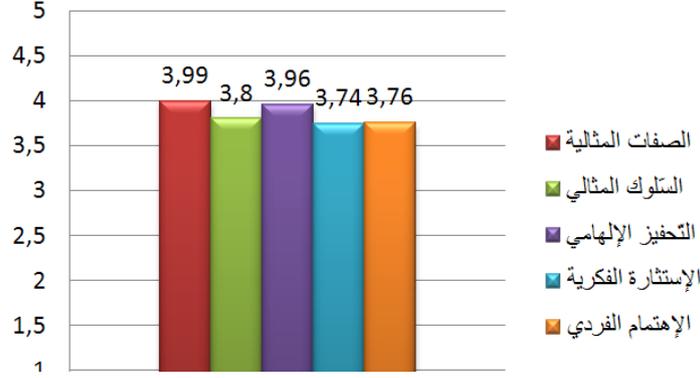
- التمكن من ضبط تحليل المحاور والبنود وفق نموذج موحد (للحفاظ على التناسب في مستوى السلوك بالنسبة للمحاور والأبعاد والبنود بالرجوع إلى نفس النموذج) .

1-1-15- القيادة التحويلية إجمالاً :

الأبعاد الخمسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01 الصفات المثالية	3.99	1.14
02 السلوك المثالي	3.80	1.15
03 التحفيز الإلهامي	3.96	1.14
04 الاستشارة الفكرية	3.74	1.17
05 الاهتمام الفردي	3.76	1.25
القيادة التحويلية ككل	3.85	1.17

جدول رقم(03) : وجهة نظر المرؤوسين في مدى تمتّع الرؤساء بسمات القيادة التحويلية

نستخلص من الجدول أعلاه أنّ الرّؤساء والمشرفون في المؤسسة مجال الدّراسة يتمتّعون بسمات القيادة التّحويلية التي تضمّنتها أداة البحث بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط)، وذلك من وجهة نظر العاملين ، بمتوسّط قدره (3.85)، وانحراف معياري قدره (1.17). حيث يتفاوت مستوى السلوك القيادي التّحويلي باختلاف الأبعاد ، حيث نجده مرتفعا في بُعد الصّفات المثالية بدرجة (3.99)، ثم يليه التّحفيز الإلهامي بدرجة (3.96)، ثم يليه السلوك المثالي بدرجة (3.80) ، ثم الاهتمام الفردي بدرجة (3.76) وأخيرا الإستثارة الفكرية بدرجة (3.74). والشكل التالي يلخّص هذه الدّرجات :



شكل رقم(03): وجهة نظر المرؤوسين في مدى تمتّع الرّؤساء بسمات القيادة التّحويلية

يتضح من خلال الشّكل أعلاه أنّ العاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة يرون أنّ رؤساءهم يتمتّعون بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط) من السلوك القيادي التّحويلي، وذلك بالنسبة إلى أبعاده الخمسة منفردة وبمستويات متقاربة.

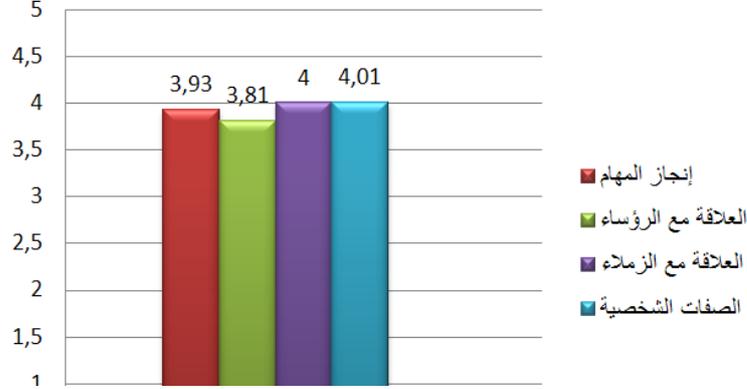
2-1-15- الأداء الوظيفي إجمالاً :

الأبعاد الأربعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01 إنجاز المهام	3.93	1.07
02 العلاقة مع الرّؤساء	3.81	1.13
03 العلاقة مع العاملين	4.00	1.02
04 الصّفات الشخصية	4.01	1.06
الأداء الوظيفي ككلّ	3.94	1.07

جدول رقم(04) : وجهة نظر المرؤوسين في مدى تمتّعهم بأبعاد الأداء الوظيفي

نستخلص من الجدول أعلاه أنّ العاملين في المؤسسة مجال الدّراسة يتمتّعون بأبعاد الأداء الوظيفي التي تضمّنتها أداة البحث بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسّط)

وذلك من وجهة نظرهم ، بمتوسط قدره (3.94)، وانحراف معياري قدره (1.07) . حيث يتفاوت مستوى الأداء الوظيفي باختلاف الأبعاد، حيث نجده مرتفعا في بُعد الصفات الشخصية بدرجة (4.01)، ثم يليه بُعد العلاقة مع العاملين بدرجة (4.00)، ثم يليه بُعد إنجاز المهام بدرجة (3.93)، وأخيرا بُعد العلاقة مع الرؤساء بدرجة (3.81). والشكل التالي يلخص هذه الدرجات :



شكل رقم (04) : وجهة نظر المرؤوسين في مستوى أدائهم الوظيفي
يتضح من الشكل أعلاه أنّ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة مرتفع نسبيا (فوق المتوسط)، وهذا المستوى متقارب نسبيا في الأبعاد الأربعة للأداء الوظيفي التي تضمنتها أداة البحث، حيث نجد أنّ مستوياتها متقاربة .

2-15- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لفرضيات وبيانات الدراسة، بهدف معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء الوظيفي ، وذلك بتطبيق معامل ارتباط سبيرمان، عند مستوى معنوية يساوي 01.0 (أي باحتمال خطأ قدره 1%)، حيث كانت قيمة موجبة ، ورغم أنّ فرضيات الدراسة لم تتم الإشارة فيها إلى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات إلا أنّ الباحث قام بتحليل هذه القوة، وتراوحت ما بين 0.48 و 0.65 ، واعتمد الباحث في تحليل قوة معامل الارتباط على النموذج التالي :

قيمة المعامل	0.59 - 0.48	0.65 - 0.60
قوة العلاقة	متوسطة	قوية

جدول رقم (05) : نموذج للحكم على قوة العلاقة الارتباطية

وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول مجال قوة معامل الارتباط ، فمنهم من اعتبر أن العلاقة قوية ابتداء من 0.50 ومنهم من يرى ذلك ابتداء من 75.0 والبعض ابتداء من 0.80 . الخ وذلك راجع لاعتبارات موضوعية وذاتية تتعلق بطبيعة دراساتهم، وعلى العموم فإن اعتماد الباحث على النموذج أعلاه راجع للاعتبارات التالية:

- عدم تطرق الباحث في هذه الدراسة لأثر المتغيرات الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، هذه المتغيرات قد تقوي العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي .
- إمكانية وجود عوامل أو متغيرات أخرى قد تقوي هذه العلاقة الارتباطية دون أن يقوم الباحث بتحديدتها و/أو التحكم فيها .
- اعتبار بعض الباحثين (René Zazzo) أن العلاقة قوية عند $r > 0.60$ في العلوم الاجتماعية .
- ضبط تحليل العلاقة الارتباطية بين الأبعاد وفق نموذج موحد .

1-2-15- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

(هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد التأثير المثالي ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

المتغيرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرؤساء	العلاقة مع العاملين	الصفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالاً
الصفات المثالية	0.58**	0.54**	0.55**	0.52**	0.59**
السلوك المثالي	0.58**	0.56**	0.58**	0.58**	0.62**
التأثير المثالي إجمالاً	0.62**	0.58**	0.60**	0.58**	0.64**

**دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (06) : معاملات ارتباط سبيرمان بين أبعاد التأثير المثالي وأبعاد الأداء الوظيفي

بناء على الجدول السابق ، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

2-2-15- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

(هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد التحفيز الإلهامي و مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

المتغيرات	إنجاز	العلاقة مع	العلاقة مع	الصفات	الأداء
-----------	-------	------------	------------	--------	--------

المهام	الرؤساء	العاملين	الشخصية	الوظيفي إجمالاً	
0.61**	0.60**	0.61**	0.61**	0.65**	التحفيز الإلهامي

**دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم(07) : معاملات ارتباط سبيرمان بين بُعد التحفيز الإلهامي وأبعاد الأداء الوظيفي

بناء على الجدول السابق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت .

15-2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

(هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد الاستثارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي

للمرؤوسين)

المتغيرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرؤساء	العلاقة مع العاملين	الصفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالاً
الاستثارة الفكرية	0.50**	0.46**	0.48**	0.50**	0.52**

**دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم(08) : معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد الاستثارة الفكرية وأبعاد الأداء الوظيفي

بناء على الجدول السابق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت .

15-2-4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة :

(هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد الاهتمام الفردي و مستوى الأداء الوظيفي

للمرؤوسين)

المتغيرات	إنجاز المهام	العلاقة مع الرؤساء	العلاقة مع العاملين	الصفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالاً
الاهتمام الفردي	0.55**	0.50**	0.51**	0.49**	0.55**

**دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم(09) : معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد الاهتمام الفردي وأبعاد الأداء الوظيفي

بناء على الجدول السابق ، يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت .

15-2-5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

(هناك علاقة إرتباطية بين سلوك القيادة التحويلية للمشرفين ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين)

الأبعاد	إنجاز المهام	العلاقة مع الرؤساء	العلاقة مع العاملين	الصفات الشخصية	الأداء الوظيفي إجمالاً
القيادة التحويلية إجمالاً	** 0.62	** 0.58	** 0.60	** 0.59	** 0.64

**دالّ عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (10) : معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء الوظيفي

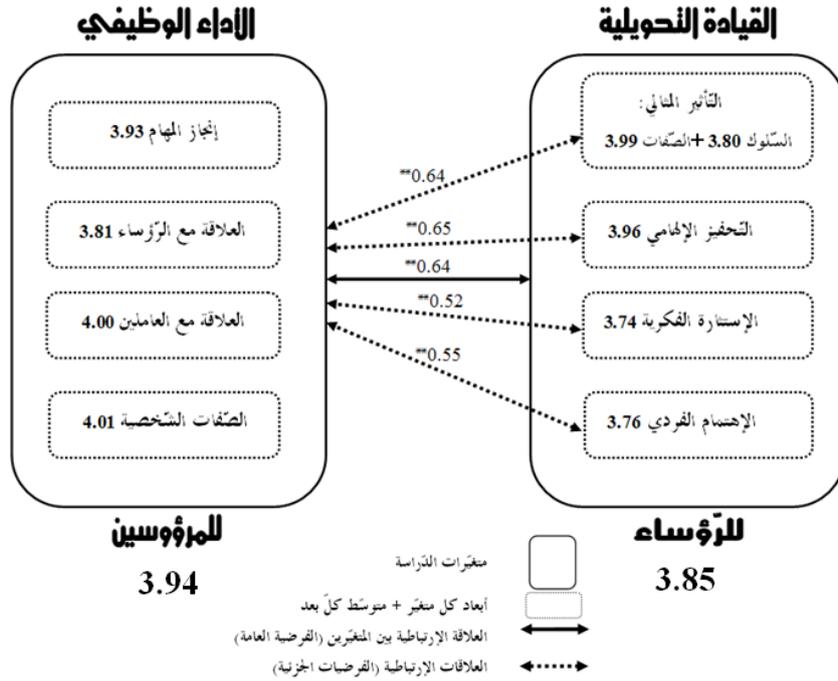
بناء على الجدول السابق، وفي ضوء الفرضيات الجزئية، يمكن القول بأنّ الفرضية العامة التي مفادها: (هناك علاقة إرتباطية بين سلوك القيادة التحويلية للمشرفين ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين) قد تحققت .

16- النتائج :

بعد قيام الباحث بهذه الدراسة المتعلقة بموضوع "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز" والتي هدفت أساساً إلى الإجابة على تساؤلين رئيسيين وهما : ما مدى توفّر سمات السلوك القيادي التحويلي لدى الرؤساء والمشرفين بمؤسسة سونلغاز؟ وما علاقة هذا السلوك بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ توصلّ الباحث إلى الإجابة على السؤال الأول ضمناً ، من خلال أداة البحث ، حيث تمّ حساب متوسطات إجابات الأفراد المرؤوسين إزاء مدى تمتع رؤسائهم بسمات وخصائص السلوك القيادي التحويلي، وأشارت النتائج إلى تمتع الرؤساء بدرجة مرتفعة نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية، بمتوسط حسابي يساوي (3.85) ، وانحراف معياري (1.17).

أمّا السؤال الثاني، فقد تمّ الإجابة عليه من خلال فرضيات الدراسة، باعتبارها إجابات متوقعة لهذا السؤال ،حيث بيّنت النتائج وجود علاقة إرتباطية خطية موجبة بين مستوى السلوك القيادي التحويلي للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين بقيمة معامل إرتباط تساوي (0.64) وهذا عند مستوى معنوية 0.01. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية منفردة مع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين. والنموذج الموضّح في الشكل رقم (14) ، يقدّم حوصلة عن ما توصلت إليه الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة (الجانب التطبيقي)

في ضوء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة (الجانب النظري)



شكل رقم (05) : نموذج يوضح النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة

الخاتمة :

لقد توصلت هذه الدراسة عموماً، بجانبها النظري والميداني، إلى أنّ القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز.

فالقيادة التحويلية كمدخل شمولي وحديث يصف مدى واسعا من القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمّل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات، ترتبط ارتباطاً خطياً قوياً وموجبا بالأداء الوظيفي للعاملين باعتباره مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف الكفاء في المنظمة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح ، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية المحددة للعمل .

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، بالاعتماد على أداة البحث التي تمّ بناؤها وفق الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية التي وضعها باس

وأفوليو في مقياس القيادة متعدّد العوامل، وكذا على أساس المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء موظفيها ، حيث تبين من خلال آراء مجتمع العاملين المرؤوسين أنّ الرؤساء يتمتّعون بمستوى مرتفع نسبيا (فوق المتوسط) في سلوك القيادة التحويلية وأنّ المرؤوسين يتمتّعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع نسبيا (فوق المتوسط) .

إنّ هذه الدراسة فيما يمكن أن تضيفه إلى الرّصيد المعرفي في المجال النظري والعملية، بالإضافة إلى تعزيزها للدراسات السابقة في هذا المجال، تدعونا ، بحدودها الموضوعية والمكانية والزّمنية والبشرية، إلى دراسات أكثر عمقا، تساهم في فهم وتحليل إتجاه (سببية) هذه العلاقة الارتباطية، وإلى أبحاث أكثر شمولاً، تساهم في التعريف أكثر بواقع هذا النمط من القيادة، وعلاقته الإمبيريقية بمختلف المتغيّرات التنظيمية في مؤسساتنا الوطنية. وهذا يستدعي فتح المجال واسعا أمام الباحثين، للمساهمة بفعالية في تطوير وإثراء أدبيات القيادة الإدارية الحديثة ، لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظمة .

المراجع

1. Bass, B. & Ronald E.Riggio (2006). Transformational Leadership, (2nd edition). Mahwah , New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p 03.
2. الهواري، سيد (1999م). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين . القاهرة : مكتبة عين شمس، ص 147.
3. Geijssel, F. Slegers ,P. Leithwod, K. and Jantzi, D. (2003). Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort Toward School Reform. Journal of Educational Administration, 41(3), 228-256.
4. هاوس ، بيتر (2006 م) . القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق ، (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض : معهد البحوث، معهد الإدارة العامة، ص 187.
5. الهواري ،سيد (2006) . ملامح مدير المستقبل: من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، (ط4). القاهرة: مكتبة عين شمس، ص 63.
6. الغامدي، سعيد (1421 هـ). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، الرياض، ص 72.
7. الهلالي، الشرييني (2001 م) . استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية : دراسة ميدانية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية، ع (21)، أبريل ، ص 19
8. Bass, B. M. & Avolio, B. J.(2008). the full range leadership model .10/11/2008 : http://www.MLQ.com.au/flash_frlm.asp

9. هاوس ، بيتر (2006 م) . مرجع سابق ، ص 187.
10. حسن، أحمد الطعاني (2002م). التدريب : مفهومه وفعاليتة. الأردن: دار الشروق، ص 99.
11. عبيدات ، ذوقان وسهيلة ، أبو السميد (2002 م). البحث العلمي: البحث التّوعي والبحث الكمي . الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر، ص 86 .
12. بوحفص، عبد الكريم (2006 م). الإحصاء المطبق في العلوم الإنسانية والاجتماعية (ط 2) . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ص 217 .