

جامعة جيلالي لياس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

إشراف الأستاذ الدكتور :

بورحلة علال

إعداد الطالبة :

سحيمي فايزة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيساً	جامعة سيدي بلعباس،	أستاذ التعليم العالي،	أ.د. عمران عبد النور قمر،
مشرفاً	جامعة سيدي بلعباس،	أستاذ التعليم العالي،	أ.د. بورحلة علال،
ممتحناً	جامعة معسكر،	أستاذ التعليم العالي،	أ.د. شنيني عبد الرحمان،
ممتحناً	جامعة تلمسان،	أستاذ التعليم العالي،	أ.د. بن منصور عبد الله،
ممتحناً	جامعة تلمسان،	أستاذ التعليم العالي،	أ.د. بودلال علي،
ممتحنة	جامعة سيدي بلعباس،	أستاذة محاضرة "أ"،	د. مباركي سمرة،

السنة الجامعية : 2016-2017

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف و سيد المرسلين أجمعين، أمّا بعد :

لا يسعني بعد هذا المشوار الذي لم يخلو من الصعاب، إلا أن أحمد الله سبحانه و تعالى، الذي أنعم علي بالصبر و المثابرة، اللتين تمكنت بهما من إبراز هذا العمل المتواضع إلى النور، و ما كان ذلك ليتم إلا بفضل الله، ثم بفضل الأستاذ الدكتور بورحلة علال الذي قبل الإشراف على هذا البحث، و لم يبخل علي بعلم أو معرفة إلا و قدّمها لي؛ و كذلك بفضل الدكتور الزين عبد المجيد و الذي كان لتوجيهاته في الجانب الإحصائي و مساعدته العلمية في كيفية التعامل مع البرامج الإحصائية، أثر بارز في إثراء هذا البحث، و سألني مدينة لشخصه الكريم بالشكر و العرفان .

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تحكيم هذه الأطروحة، الأستاذ الدكتور شنيني عبد الرحمان من جامعة معسكر، الأستاذ الدكتور بن منصور عبد الله و الأستاذ الدكتور بودلال علي من جامعة تلمسان و الدكتورة مباركي سمرة من جامعة سيدي بلعباس، بصفتهم ممتحنين لهذه الأطروحة و الأستاذ الدكتور عمراني عبد النور قمر من جامعة سيدي بلعباس بصفته رئيساً للجنة .

كما لا يفوتني أن أشكر الدكتور صحراوي بن شيحة على قبوله تحكيم الإستبيان؛ كما أشكر كل من ساهم في هذا التحكيم دون أن أنسى عميد كلية العلوم الإدارية و المالية بجامعة إريد الأهلية_الأردن، الدكتور سالم الرحيمي و الأستاذ عبد القدر عقون من جامعة 8 ماي 1945 -قالمة .

الباحثة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى وطني الحبيب الجزائر و إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

أمي و أبي

إلى إبني الحبيب و قرّة عيني حفظه الله

محمد رياض

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

جدتاي، أختي و إخوتي...إلخ

إلى مشرفي في رسالة الماجستير من جامعة دمشق و إلى بلدي الثاني سورية

روح الفقيد الأستاذ الدكتور محمد جودت ناصر رحمه الله

إلى رفيقات دربي و زملائي و زميلاتي بالكلية

بلقاضي، غرمة، أولحسان، ناجي، بلعربي، سعدي، سلامة...إلخ

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي مع المحبة والتقدير

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
15	الملخص (باللغة العربية، الفرنسية و الإنجليزية)
17	المقدمة العامة
18	1. المقدمة
20	2. إشكالية الدراسة
22	3. أهداف الدراسة
22	4. خطة البحث
25	الفصل الأول : النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
25	المبحث الأول : العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
25	1. نموذج و متغيرات الدراسة
28	2. مصطلحات و حدود الدراسة
36	3. منهج الدراسة
37	المبحث الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
37	1. ملخص الدراسات السابقة
55	2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
58	3. نظام التوثيق المستخدم في الدراسة

59	المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة
59	1.الإحصاء الوصفي
61	2.التحليل أحادي المتغير
61	3.التحليل متعدد المتغيرات
62	خاتمة الفصل
64	الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية
65	المبحث الأول : أهمية القيادة التحويلية كاتجاه حديث في نظريات القيادة
65	1.تعريف القيادة
68	2. مبادئ ومتطلبات ممارسة القيادة
75	3. الفرق بين القيادة و الإدارة
79	4. النظريات التقليدية للقيادة
88	5.الاتجاهات الحديثة في القيادة
99	المبحث الثاني : القيادة التحويلية و توجهاتها الإستراتيجية
99	1.تعريف القيادة التحويلية و خصائصها
101	2.أبعاد و وظائف عملية القيادة التحويلية
104	3.المبادئ الأخلاقية للقيادة التحويلية
108	4.التغيير التنظيمي و علاقته بالقيادة التحويلية
109	خاتمة الفصل

111	الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه
112	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول تنفيذ الإستراتيجية و الأداء الإستراتيجي
112	1.تعريف الإستراتيجية
116	2. تعريف الإدارة الإستراتيجية
118	3. مستويات الإدارة الإستراتيجية
119	4. عمليات الإدارة الإستراتيجية
122	5. تنفيذ الإستراتيجية و أهميتها
132	6. مفهوم الأداء الاستراتيجي
137	المبحث الثاني : قياس و إدارة الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة التقييم المتوازن BSC
137	1. مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن
143	2.الخريطة الإستراتيجية
145	3.منظورات بطاقة التقييم المتوازن
154	4.إدارة الأداء الإستراتيجي
160	خاتمة الفصل
162	الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس
163	المبحث الأول : عرض خصائص عينة و أداة الدراسة
163	1-تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري
165	2-التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

166	3-خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
170	4-مجتمع الدراسة
170	5-عينة الدراسة
170	6-وحدات المعاينة
170	7-نتائج توزيع الاستبيانات بالنسبة لكل مؤسسة
172	8-أداة القياس
174	9-أدوات جمع البيانات
175	10-سير المقابلات
178	11-تحكيم الاستبيان
180	12-دراسة وصفية للعينة و للمبحوثين
194	المبحث الثاني : دراسة وصفية لمتغيرات الدراسة
194	1-خصائص متغيرات الدراسة
228	2-وصف إجابات الجزء الثالث من الاستبيانات
235	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
235	1-الدراسة التوكيدية
253	2.اختبار الفرضيات بعد الدراسة التوكيدية
269	المبحث الرابع : تحليل النتائج و آفاق الدراسة
269	1-مناقشة النتائج

282	2-تثمين النتائج
286	3- إثراء الحقل المعرفي
288	4-محدودية (أوجه القصور) الدراسة
290	5- آفاق الدراسة
291	خاتمة الفصل
294	الخاتمة العامة
298	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب	29
02	تصنيف مقاييس الأداء	33
03	مبررات استخدام البرامج الإحصائية	36
04	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	55
05	تعريف القيادة	65
06	مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين	72
07	الفروقات بين القيادة و الادارة - بحسب روست -	77
08	الفروقات بين القيادة والإدارة _بحسب كوتر_	78
09	تقييم الدراسات المتعلقة بالاتجاه السلوكي للقيادة	81

83	تقييم الدراسات المتعلقة بالاتجاه الموقفي للقيادة	10
93	الفرق بين القائد التحويلي و القائد الكاريزمي	11
102	أبعاد القيادة التحويلية	12
105	الفروقات بين القادة التحويليون و القادة غير التحويليون	13
113	مصفوفة أنصوف	14
148	بطاقة الأداء للمحور المالي لمؤسسة مصرية تعمل في صناعة الأسمنت	15
150	بطاقة الأداء لمحور العملاء بمؤسسة مصرية تعمل في صناعة الأسمنت	16
152	بطاقة الأداء لمحور العمليات الداخلية بمؤسسة مصرية تعمل في صناعة الأسمنت	17
153	بطاقة الأداء لمحور التعلم و النمو لمؤسسة مصرية تعمل في صناعة الأسمنت	18
170	نتائج توزيع الاستبيانات	19
172	شرح الاستبيانات	20
174	التأييد وفق الوسط الحسابي	21
174	مجموع المقابلات و الاستبيانات الموزعة	22
176	قائمة المقابلات	23
178	قائمة المحكمين	24
180	تكرار الجنس	25
181	تكرار الجنس في كل مؤسسة	26
182	تكرار العمر	27
183	تكرار العمر في كل مؤسسة	28

184	تكرار المؤهل العلمي	29
185	تكرار المؤهل العلمي في كل مؤسسة	30
186	تكرار الحالة الاجتماعية	31
187	تكرار الحالة الاجتماعية في كل مؤسسة	32
188	تكرار عدد سنوات الخبرة	33
189	تكرار عدد سنوات الخبرة في كل مؤسسة	34
190	تكرار الطبيعة القانونية	35
191	تكرار رقم الأعمال	36
192	تكرار نوع القطاع	37
193	تكرار عدد العمّال	38
196	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير القيادة التحويلية	39
207	نتائج اختبار فرضية مقارنة متوسطات متغير، أبعاد و فقرات القيادة التحويلية بالقيمة النظرية Test value (3)	40
211	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير الأداء الإستراتيجي	41
221	نتائج اختبار فرضية مقارنة متوسطات متغير، أبعاد و فقرات الأداء الإستراتيجي بالقيمة النظرية Test value (3)	42
224	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير التغيير التنظيمي	43

227	نتائج اختبار فرضية مقارنة متوسطات متغير و فقرات التغيير التنظيمي بالقيمة النظرية Test value (3)	44
228	تكرار الحاجة إلى التغيير	45
229	تكرار أنواع التغيير	46
230	تكرار مؤشرات المنظور المالي	47
231	تكرار مؤشرات منظور العملاء	48
232	تكرار مؤشرات منظور العمليات الداخلية	49
233	تكرار مؤشرات منظور التعلم و النمو	50
238	شرح رموز النموذج المبدئي	51
240	المتغيرات الظاهرة قبل وبعد الدراسة التوكيدية	52
244	قياسات الصدق التقاربي	53
248	قياسات الصدق التمايزي	54
250	نتائج ثبات المقياس	55
254	الاختبارات المستخدمة في اختبار الفرضيات	56
259	الارتباط المتعدّد Multicolinéarité	57
262	مؤشرات جودة النموذج	58
263	معاملات الأداء الاستراتيجي	59
264	تباين المتغيرات الكامنة المفسرة	60
288	المقومات المنهجية للدراسة	61

292	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	62
-----	-----------------------------	----

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	27
2	كفاءة القيادة	67
3	نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك	91
4	المستويات 5 للقيادة	94
5	أبعاد الإستراتيجية	115
6	نموذج مراجعة وتقييم الإستراتيجية	121
7	نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية	121
8	العوامل السبعة لتنفيذ الإستراتيجية وفق إطار ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجيات Mckinsey 7- SFramework	125
9	مثال للخريطة الإستراتيجية	126
10	دورة التخطيط الاستراتيجي عبر المستويات التنظيمية	127
11	مصفوفة النجاح والفعالية	131
12	المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير	136
13	مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن	138
14	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	140

141	مكونات البطاقة	15
144	خريطة إستراتيجية تخص SP1	16
155	عملية التمكين بوصفها إستراتيجية إدارية	17
180	تمثيل بياني لتكرار الجنس	18
182	تمثيل بياني لتكرار العمر	19
184	تمثيل بياني لتكرار المؤهل العلمي	20
186	تمثيل بياني لتكرار الحالة الاجتماعية	21
188	تمثيل بياني لتكرار عدد سنوات الخبرة	22
190	تمثيل بياني لتكرار الطبيعة القانونية	23
191	تمثيل بياني لتكرار رقم الأعمال	24
192	تمثيل بياني لتكرار نوع القطاع	25
193	تمثيل بياني لتكرار عدد العمال	26
194	مخطط أعمدة يمثل متوسطات أبعاد القيادة التحويلية	27
206	مخطط أعمدة يمثل متوسطات فقرات القيادة التحويلية	28
209	مخطط أعمدة يمثل متوسطات أبعاد الأداء الإستراتيجي	29
220	مخطط أعمدة يمثل متوسطات فقرات الأداء الاستراتيجي	30
223	مخطط أعمدة يمثل متوسطات فقرات التغيير التنظيمي	31
226	مخطط أعمدة يمثل متوسطات المتغيرات	32

236	نموذج SEM	33
237	النموذج المبدئي SEM	34
252	تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الكلي باستخدام تقنية Bootstrap	35
255	تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الكلي	36
257	تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الجزئي باستخدام تقنية Bootstrap	37
258	تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الجزئي	38
262	عدد المركبات في النموذج	39
263	مجالات الثقة للمتغيرات الكامنة المفسرة	40
265	مخطط أعمدة يمثل قيم VIP	41
267	الارتباط الوسيط	42

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
309	الاستبيانات الخمسة	(أ)
326	مخرجات SPSS 22	(ب)
353	مخرجات SMART PLS 2	(ج)
360	مخرجات XL STAT 2014	(د)

ملخص باللغة العربية :

أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي

في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

إعداد الطالبة :

سحيمي فايزة

إشراف الأستاذ الدكتور :

بورحلة علال

الأستاذ الدكتور في قسم علوم التسيير و عميد سابق بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم

التسيير -جامعة جيلالي ليابس-

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، من خلال دراسة 20 مؤسسة صغيرة و متوسطة بولاية سيدي بلعباس، متخصصة في المنتجات الصناعية. وتمّ قياس مفهوم القيادة التحويلية من خلال خمسة أبعاد هي : التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و التمكين، كما تمّ قياس الأداء الإستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي : المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، الأداء الإستراتيجي، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، التغيير

التنظيمي و المنتجات الصناعية .

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'expliquer la relation qui existe entre le leadership transformationnel et la performance stratégique des PME, à travers l'étude de 20 entreprises dans la wilaya de Sidi Bel-Abbés, spécialisées dans les produits industriels. Il s'agit précisément de mesurer le leadership transformationnel à travers cinq dimensions : l'influence idéale, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle et l'empowerment, et de mesurer également la performance stratégique à travers quatre dimensions : La finance, les clients, les processus internes, l'apprentissage et la croissance. Les résultats obtenus ont confirmé une relation positive entre le leadership transformationnel et la performance stratégique, dans les entreprises étudiées.

Mots clés : Leadership transformationnel, Performance stratégique, petite et moyenne entreprise, changement organisationnel et produits industriels .

Abstract :

The objective of this study is to explain the relationship between transformational leadership and the strategic performance of small and medium organization, through the study of 20 companies in Sidi Bel-Abbes town, specialized in industrial products. It is precisely measuring transformational leadership through five dimensions : idealized influence, inspirationl motivation, intellectual stimulation, individual consideration and empowerment, and also measuring strategic performance across four dimensions : finance,clients, internal processes, learning and growth .The results confirmed a positive relationship between transformational leadership and strategic performance in the companies studied .

Keywords : Transformational leadership, Strategic performance, Small and medium organization, Organizational change and industrial products .

المقدّمة العامّة

1. المقدّمة

2. إشكالية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. خطة البحث

1.المقدّمة :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء إدارة الأعمال، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات و الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه؛ و بالرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنّ المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث و الدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصةً و أنّه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محدّدة يتفق عليه الجميع، و رغم تعدد و اتساع الأبعاد و المنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، و استمرار المؤسسات بالاهتمام و التركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات و تأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير و تطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، إضافةً إلى أنّ الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً تقنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها و القواعد الأساسية لقياسه مازال مستمراً¹.

إنّ الهدف الرئيسي للقيادة الإدارية التي تتمتع بالجودة العالية هو تجنيد الإمكانيات البشرية العالية التي تشكلها معظم الأفراد في المؤسسة، توظيف مهاراتهم بشكل جيّد و كفاءاتهم، و هي القيادة التي تتميز بمزيد من الذكاء فيما يخص العلاقات و القدرة على التنبؤ، و كذلك تتميز بمعرفة التعامل بشكل أخلاقي بدرجة عالية في العمل الإداري اليومي. بكلمة واحدة يتعلق الأمر بالتحكم في أعمال أكثر إنسانية، أكثر ذكاءً، أكثر حداثة للقيادة الإدارية، حيث تتماشى هذه الأخيرة مع تطور القيم الخاصة بتطلعات الأفراد ولكن كذلك مع فرص المؤسسة الحالية².

¹وائل محمد صحبي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي¹،(عمان-الأردن: دار وائل؛ 2009)،37.

² Daniel Belet, Essai : leadership humainement intelligent de demain-innover dans les relations manageriales. enjeu-clé de la performance des organisations au XXI^e siècle.(Paris: Management et prospective ;2015), 95.

كما أنّ القادة التحويليين يحفزون مرؤوسيهم من خلال إثارتهم و خلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور فرداً فرداً، حيث يشدد هؤلاء القادة على انجاز أهداف جماعية ومهام و رؤية مشتركة وعلى جذب انتباه مرؤوسيهم للتركيز على الانجازات و المهمات الواسعة و غير الاعتيادية كما يشجعون هؤلاء المرؤوسين على التعلم و اختبار الأمور و التجدد و خاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات و التوقعات المرافقة لانجاز عملهم ضمن الفريق و لمصلحة الفريق¹.

ولعلّ موضوع القيادة التحويلية و علاقته بالأداء الاستراتيجي موضوع مهم، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمتاز بصغر حجمها وضرورة و حاجة أفرادها لقادة قادرين لدفعهم نحو الأداء المرغوب، و المحافظة على بقاء هذه المؤسسات التي أضحت وجودها ضرورة حتمية بالنسبة لكافة الاقتصاديات العالمية الأكثر تقدماً و ازدهاراً. و كذلك محاولة النهوض بالاقتصاد الجزائري ودفعه نحو التنمية و الرقي، و ذلك من خلال محاولة الرفع من مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحتاج إلى قادة قادرين على إحداث التغيير و النمو و المحافظة على استمرارية هذه المؤسسات، حيث أنّ " هدف استمرارية المنظمة يعد في المقدمة بالنسبة لأغلب الكتاب الخرجين من مختلف المدارس:دروكر P.F.DRUCKER بالنسبة للمدرسة الإدارية، أنصوف IANSOFF بالنسبة للمدرسة الإستراتيجية، سيمون H.SIMON بالنسبة للمدرسة السلوكية، حسب هؤلاء الكتاب الريح لا يظهر كهدف في حد ذاته و إنما كوسيلة لضمان الاستمرارية"². نحاول كذلك من خلال هذه الدراسة إثراء الحقل المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في ميدان إدارة الأعمال المتوسطة و الصغيرة، و ذلك من خلال محاولة إيجاد علاقة تربط بين كل من النمط القيادي التحويلي و مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات.

¹حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت : دار النهضة العربية

؛ 2005)، 443-447.

²Ahmed KOU DRI, Economie de l'entreprise (Une Introduction au Management), (Alger : ENAG-Editions; 1999), 17.

2. إشكالية الدراسة :

تكمن إشكالية هذا البحث في إيجاد معايير تقيس الأداء الاستراتيجي و تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وكيفية تمكين قادة هذه المؤسسات من الرفع من مستوى أدائهم الاستراتيجي، بحيث يتم التوصل إلى مكونات أو خصائص القائد التحويلي التي تناسب المحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

أ. تحليل نظري لمتغيرات الدراسة :

من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع فيما يخص القيادة التحويلية تبين لنا أنّ، هذا النمط القيادي يرتبط بالمدرء الذين يحدثون التغيير من خلال إلهام و تحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ و بالتالي حاولنا الاهتمام بالسؤال " كيف؟ " بإدخال "التغيير التنظيمي" كمتغير وسيط في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي و بالتالي تمثّل السؤال الرئيسي فيما يلي :

ب. السؤال الرئيسي :

هل هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ؟

ويمكن توضيح السؤال الرئيسي بأربعة أسئلة فرعية لعلها تساعدنا على صياغة فرضيات الدراسة، وهي كالتالي:

1- هل هناك علاقة بين كل من النمط القيادي التحويلي و الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة

و المتوسطة ؟ و ما طبيعة هذه العلاقة ؟

2- هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة ؟ و ما طبيعة هذه العلاقة ؟

3- هل يؤثر التغيير التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين النمط القيادي التحويلي و الأداء

الإستراتيجي؟

4- ما هو نموذج العلاقة بين كل من القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي؟ و ما هي متغيرات

النموذج النظري المقترح التي تم قبولها ؟

ج-فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة الإشكالية الموجهة لهذه الدراسة، تمّ صياغة الفرضيات التالّية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالّية :

1-1-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

1-2-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

1-3-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

1-4-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

1-5-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من خلال التغيير التنظيمي.

3- أهداف الدراسة :

و من خلال هذه الدراسة نحاول الوصول إلى الأهداف التالية :

- 1- معرفة إن كان هناك أثر للنمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .
- 2- معرفة إن كان هناك أثر لأبعاد النمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .
- 3- معرفة إن كان هناك للتغيير التنظيمي أثر المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .
- 4- اختبار النموذج المقترح للدراسة (سيتم طرحه في الفصل الأوّل) .

4- خطة البحث :

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كالآتي :

هدف الفصل الأوّل إلى محاولة بناء نموذج مقترح للدراسة، من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي و تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث : يهتم المبحث الأوّل بطرح نموذج الدراسة المقترح، متغيراتها، مصطلحاتها، حدودها و منهجها؛ أمّا المبحث الثاني فيهتم بمراجعة الدراسات السابقة حول الموضوع و تحديد مميزات الدراسة الحالية مقارنةً بالدراسات السابقة و شرح نظام التوثيق المستخدم في جميع الفصول و يهتم المبحث الثالث بشرح الأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في الدراسة الحالية.

كما تمّ تخصيص الفصل الثاني للقيادة التحويلية بحيث نحاول من خلاله، شرح هذا المفهوم في مبحثين : يهتم المبحث الأوّل بمراجعة كافة نظريات القيادة التقليدية و الحديثة منها، و يهتم المبحث الثاني بتعريف القيادة التحويلية و إبراز أهميتها و توجهاتها الإستراتيجية و علاقتها بالتغيير التنظيمي .

و تمّ تخصيص الفصل الثالث للأداء الاستراتيجي و كيفية قياسه بحيث نحاول من خلاله كذلك، شرح هذا المفهوم في مبحثين : يهتم المبحث الأوّل بتعريف الأداء الإستراتيجي و الأداء المتميز، إذ لا يمكننا الاستغناء عن هذا المفهوم كون البيئة الحالية تفرض على المؤسسات أعمالاً متميزة و أداء متميز،

يهتم هذا المبحث كذلك بمفهوم الإدارة الإستراتيجية و بعملية التنفيذ الاستراتيجي و أهميتها في متابعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات حيث هناك من عزّف الأداء الاستراتيجي بأنه : "عملية التأكد من سعي المنشأة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الغايات الكلية لها"¹. ويهتم المبحث الثاني بشرح بطاقة تقييم الأداء المتوازن التي وضعت لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات كما سيتم التطرق فيه إلى إدارة الأداء الاستراتيجي .

و أخيراً تمّ التطرق في الفصل الرابع و الأخير إلى دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث : يهتم المبحث الأول بعرض خصائص أداة و عينة الدراسة، يهتم المبحث الثاني بوصف متغيرات الدراسة، يهتم المبحث الثالث باختبار فرضياتها و يهتم المبحث الرابع بتحليل نتائج الدراسة و تثمينها، مساهمة البحث في إثراء الحقل المعرفي و التوقف عند أوجه القصور في الدراسة و آفاقها .

¹محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي ومهند فايز الدويكات، تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة و أثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة-دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني، مجلة البلقاء، المجلد 13، العدد 01 (الأردن:جامعة عمان الأهلية ؛ 2009)، 65 .

الفصل الأول: محاولة بناء نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية

و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المبحث الأول : العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة
و المتوسطة

1. نموذج و متغيرات الدراسة

2. مصطلحات و حدود الدراسة

3. منهج الدراسة

المبحث الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. ملخص الدراسات السابقة

2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

3. نظام التوثيق المستخدم في الدراسة

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة

1. الإحصاء الوصفي

2. التحليل أحادي المتغير Univariate

3. التحليل متعدد المتغيرات Multivariate

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

نحاول من خلال هذا الفصل مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي، و ذلك للتمكن من التعمق أكثر في متغيرات الدراسة و محاولة حصر أبعادها و تحديد المتغيرات الوسيطة، للوصول إلى بناء نموذج مقترح للدراسة يتم اختباره فيما بعد (الفصل الرابع من خلال دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس) .

ستتم معالجة هذا الفصل في ثلاثة مباحث، سنركز في المبحث الأول على طرح نموذج الدراسة بحيث يتم شرح متغيراتها وتبيان حدودها الزمنية، المكانية و الموضوعية و منهجها، أمّا المبحث الثاني فسيتم التركيز فيه على عرض الدراسات السابقة التي أمكن لنا الوصول إليها و التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن تمّ نحاول تبيان اختلاف دراستنا عنها وما يميزها عنها كما ستتم الإشارة إلى نظام التوثيق المستخدم في هذه الدراسة، أمّا المبحث الثالث فسيتم فيه شرح الأساليب الإحصائية التي سوف نطبقها في الفصل الرابع و ذلك في وصف متغيرات الدراسة و اختبار فرضياتها .

المبحث الأول : العلاقة بين القيادة التحويلية

و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

1. نموذج و متغيرات الدراسة :

بناءً على الفرضيات التي وضعناها كإجابة مؤقتة لتساؤلات الإشكالية فان متغيرات البحث و التي تمّ طرحها وفق نموذج مقترح للدراسة موضح من خلال الشكل رقم 01، تتمثل فيما يلي :

1-1- المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و يشمل خمسة متغيرات هي¹ :

التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و التمكين .

1-2- المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي و يشمل أربعة متغيرات هي²:

المنظور المالي، منظور العملاء، منظور عمليات الأعمال الداخلية و منظور التعلم و النمو .

1-3- المتغير الوسيط المتمثل في التغيير التنظيمي .

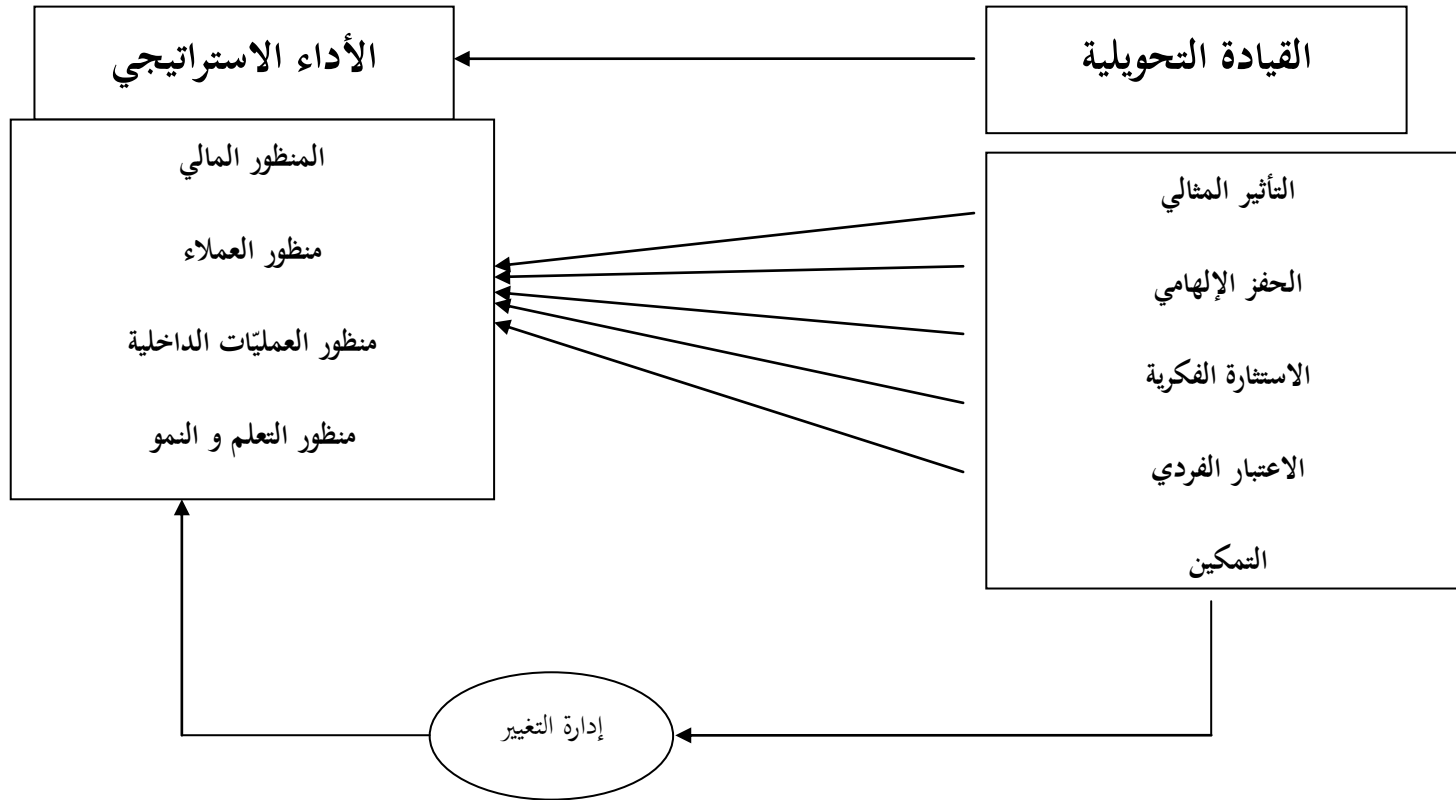
ولقياس هذه المتغيرات، سيتم الاعتماد على مقياس القيادة المتعدّد الأبعاد (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ)، الذي أعدّه Bass and Avolio (1995) لقياس مستوى القيادة التحويلية³. كما سنحاول تطوير استبانة لقياس متغير الأداء الاستراتيجي و متغير التغيير التنظيمي و يتم عرضها على عدد من المحكمين في الاختصاص التزاماً بمقومات البحث العلمي .

¹ محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط-كلية الأعمال: الأردن؛ 2010) 45-46.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن-سلسلة إدارة الأداء 1، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ سعيد لوصيف، علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية : تحليل نفسي اجتماعي في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة الإداري، بدون مجلد، العدد 122 (معهد الإدارة العامة : مسقط-سلطنة عمان؛ 2010)، 19.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة المقترح



الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

2. مصطلحات و حدود الدراسة :

1.2. مصطلحات الدراسة :

2-1-1- القيادة التحويلية : هي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام الأفراد بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة و الرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير¹.

كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة و المقودين، و يرى ديبرن (2001) Dubrin أنّ القائد التحويلي هو الذي يستطيع إحداث تغييرات جذرية و ايجابية في المؤسسة أو المجموعة التي يوجد فيها. ويرى باس Bass و أفوليو Avolio (1990)، أنّ القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي² :

أ-التأثير المثالي : إذا كان لدى القادة رؤية واضحة و إحساس واضح بالهدف، فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة و احترام أتباعهم، و إذا أظهروا لهم أنّهم يستطيعون تحقيق أكثر ممّا يعتقدون، أنّ بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على المزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع .

ب-الاعتبار الفردي : و تعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع و معرفة إمكانيات النمو و التطور لديهم. و يمكن للقيادة أيضاً اختيار نواب لهم يتولون مهام التكوين و يقدمون لهم التغذية العكسية البناءة .

ج-الاستثارة الفكرية : الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة و الوسائل الجديدة لانجاز العمل بكل همة و نشاط .

د- الحفز الإلهامي : إثارة دافعية الناس وحماسهم، و أن يكون القائد قدوة و أن يشارك في تحمل أعباء العمل و يرى بيرنز Burns أنّ القيادة التحويلية تتضمن أقصى قدر ممكن من المصالح

¹مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، (المجموعة العربية للتدريب و النشر :

القاهرة، 2012)، 120.

²نفس المصدر، نفس الصفحة .

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المشتركة و المتبادلة و أقل قدر ممكن من القهر و الإجبار. كما أنها تتضمن دائماً ضوابط في استخدام السلطة .

كما أضاف أفوليو Avolio (1999) كما هو موضح في الجدول رقم 01، إلى هذه الأبعاد الأربعة السابقة الذكر بعد التمكين و فيما يلي نقوم بتوضيحه .

هـ- التمكين : إنّ تمكين الأفراد يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو استقلالية في مجال عمله، من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تكوين فرق العمل، و المساهمة في وضع الأهداف، و التكوين. فإذا ما تمّ تحقيق ذلك بالشكل المناسب، فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أنّها تنمي مشاعر الولاء و الانتماء و كذلك الالتزام نحو التنظيم¹ .

الجدول رقم 01: أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب

السنة	الكاتب	الأبعاد
1985	Bass	الجابدية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
1990	Avolio & Bass	الجابدية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
1999	Geijsel & Berg	الجابدية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
1999	Avolio	الجابدية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي،

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، (الدار الجامعية : الإسكندرية، 2007)، 77.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

		الاستثارة الفكرية و التمكين
2000	Trofino	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2001	Peter.G.Northouse	التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني، الاهتمام الفردي
2001	Mackenzie	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2001	Kent	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2003	Hetland & Sandal	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2004	Judge & Piccolo	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2006	Piccolo & Colquitt	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2007	Lale Gumusluoglu	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2007	Arzu Ilsev	الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي،

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

		الاستثارة الفكرية
2008	Victor J.Garcia-Morales	الاجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2008	Francisco Javier Liorens-Montes	الاجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية
2008	Antonio J.Verdu-Jover	الاجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية

المصدر: محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط-كلية الأعمال: الأردن، 2010) 44-45. بتصرف.

وتبين لنا من خلال الدراسة التي قام بها محمد إبراهيم خليل العطوي، أنّ دراسة أفوليو Avolio قدّمت خمسة أبعاد تمكنا من قياس القيادة التحويلية، حيث سيتم الأخذ بها في دراستنا وهي تتفق مع باقي الدراسات إلا أنها أضافت بعد التمكين الذي لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى و بالتالي سيتم الأخذ بالأبعاد الأكثر شمولية بالنسبة لمفهوم القيادة التحويلية .

2-1-2- الأداء الإستراتيجي : المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها¹ .

¹عايدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، (دار الفكر العربي : القاهرة، 1984)، 35.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية¹ :

أ-**الفعالية** : هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة .

ب-**النجاعة Efficiency**: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد .

ج-**الجودة** : هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء .

د-**الوقت** : هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح و في الوقت المحدد له. إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادةً ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

هـ-**الإنتاجية** : وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال و جميع المستلزمات المستخدمة .

وفي الجدول رقم 02 تتضح ماهية هذه المقاييس و كيفية التعبير عنها :

¹وائل محمد صحبي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن-سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1، مرجع سبق ذكره، 77.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الجدول رقم 02: تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
النجاعة	قدرة المؤسسة على أداء المهام.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة .
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة .
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، و إن معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة .
الوقت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، و إن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء .	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة .
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل .	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة

التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1، (دار وائل: عمان-الأردن، 2009)، 78.

و يتضح لنا أنّ هذه المقاييس معبر عنها كذلك في بطاقة التقييم المتوازن، حيث أنّها " تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المنفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة و الإدارة على المدى البعيد"¹.

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن-سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1، مرجع سبق ذكره، 154.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

2-1-3- بطاقة تقييم الأداء المتوازن : إنّ طريقة بطاقة قياس الأداء المتوازنة لروبرت كابلن و ديفيد نورتون منهج إستراتيجي، ومعيار أداء نظام الإدارة، ويُمكن التنظيمات لتترجم رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها إلى التنفيذ، و تعمل من أربعة مناظير : **المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو.** هذا يسمح لنا مراقبة الأداء الحاضر، غير أنّ الطريقة تحاول القبض على معلومات لوضع انجاز المؤسسة بالمستقبل¹.

ويمكن إعطاء شرح موجز للمنظورات الأربعة كالاتي²:

أ-المنظور المالي : يعكس الأهداف المالية عبر قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم .

ب-منظور العملاء : يأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون و الذي ينعكس في هدف قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون، من خلال تحقيق الجودة الملائمة و السعر الملائم .

ج-منظور العمليات الداخلية : يركز على أعمال المؤسسة، و كيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاية و الفعالية .

د-منظور التعلم و النمو : و يُعبر عن إمكان استمرار المؤسسة في تكيفها، و الذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد .

2-1-4- التغيير التنظيمي : هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاية من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل³.

¹ www.12manage.com/methods-balancedscorecard-ar.html/09-09-15 مركز المعرفة-بطاقة قياس الأداء المتوازن

²أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية و الأداء الإستراتيجي : دراسة استطلاعية لأراء المدراء من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 01 (المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية : القاهرة، 2006)، 79-80.

³إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04 (جامعة دمشق : دمشق، 2011)، 386. ذكر في :

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

2-1-5- المؤسسة الصغيرة : مؤسسة مملوكة و مدارة من قبل فرد أو عدد محدود من الأفراد و يعمل فيها عدد قليل و لا تهيمن على القطاع الذي تعمل فيه¹.

2-1-6- المؤسسة المتوسطة : مؤسسة مملوكة من عدد أكبر من الأفراد قياساً بالمؤسسة الصغيرة، تدار من قبل إدارة مهنية و يعمل فيها عدد أكبر من الأفراد، وقد تمثل حالة وسطية بين الحجم الصغير و الكبير².

2-2- حدود الدراسة :

2-2-1- الحدود الزمنية :

امتدت فترة الدراسة من 06-06-16 إلى غاية 30-10-16 .

2-2-2- الحدود المكانية :

عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس .

2-2-3- الحدود الموضوعية :

تمّ التركيز في هذه الدراسة فقط على المستوى الإستراتيجي حيث تمّ دراسة العلاقة بين المدير و المدراء الموظفين، و تمّ دراسة القيادة التحويلية من المنظور الإستراتيجي و كذلك الأداء المؤسسي. حيث حاولنا دراسة مدى قدرة المدراء على التأثير في مرؤوسيههم و ذلك بالعودة إلى نظريات القيادة الحديثة و بالتحديد قمنا بدراسة النمط القيادي التحويلي عند هؤلاء المدراء، بهدف معرفة مدى قدرتهم على دفع الأفراد نحو التغيير التنظيمي المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ وبالتالي مدى قدرتهم على تحسين أداء مؤسساتهم الإستراتيجي باستخدام بطاقة التقييم المتوازن؛ كما حاولنا دراسة فقط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لديها منتوجات صناعية .

Gerald.J.Skiblin. Organization evaluations program for managing radical Ichanc,(American Management Associations, 1994), 43 .

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، (دار وائل: عمان-الأردن، 2009)، 25.

² نفس المصدر، 25.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

3. منهج الدراسة :

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، و ذلك من خلال إجراء مسح أكاديمي للكتب و الدوريات و الدراسات السابقة المرتبطة بكل من القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي، و بتدعيم الدراسة بخمسة استبيانات لجمع المعلومات عند تناول الجوانب و الأبعاد الخاصة بالمتغيرين التابع و المستقل؛ وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على ثلاثة برامج : برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، برنامج XL STAT 2014 و برنامج SMART PLS 2، و يبين الجدول رقم 03 مبررات استخدام هذه البرامج .

الجدول رقم 03: مبررات استخدام البرامج الإحصائية

مبررات اختيار هذه الأساليب	التحليل الإحصائي المستخدم	الأساليب الإحصائية المطبقة	البرنامج الإحصائي المستخدم
دراسة وصفية	التحليل أحادي المتغير	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف	SPSS 22
معرفة إن كان هناك فرق معنوي بين الوسط الحسابي النظري و الوسط الحسابي للمتغيرات	التحليل أحادي المتغير	One Sample t-test	
نظرية ضعيفة، متغيرات متعدّدة و عينة صغيرة	التحليل متعدّد المتغيرات	طريقة PLS	SMART PLS 2
من أجل رفع عائق الارتباط المتعدّد للنموذج الجزئي	التحليل متعدّد المتغيرات)Régression PLS المؤشرات Q ² Cum (R ² Ycum,R ² Xcum,VIP	XL STAT 2014

المصدر : من إعداد الباحثة

المبحث الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. ملخص الدراسات السابقة :

1.1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية :

1.1.1. الدراسات باللغة العربية :

أ.دراسة (عبد الرحمن أحمد سليم، 2008) بعنوان :«إطار مقترح لتشخيص العلاقة بين القيادة التحويلية ومناخ العمل الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية، والتزام العاملين بجودة أداء الخدمة بالتطبيق على المنظمات غير الهادفة للربح»¹ :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على ما إذا كانت توجد علاقة بين القيادة التحويلية و القيم الأخلاقية و تنمية مناخ العمل الأخلاقي، و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات، حيث يتم التركيز على دراسة هذه المتغيرات في بيئة المؤسسات غير الهادفة للربح، أو المؤسسات العمومية، باعتبار أيضاً أنّ هناك قصوراً في التطبيق لدراسة و تفسير هذه المتغيرات في بيئة المؤسسات غير الهادفة للربح .

ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها ما يلي :

1. اتضح من الدراسة، سواء من ناحية الإطار النظري، و الدراسة الميدانية، وجود علاقة طردية بين سلوكيات القيادة التحويلية ومحدداتها ومناخ العمل الأخلاقي، في المؤسسة .
2. أثبتت الدراسة أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية .
3. أثبتت الدراسة أيضاً، جود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية .

¹ عبد الرحمن أحمد سليم، إطار مقترح لتشخيص العلاقة بين القيادة التحويلية ومناخ العمل الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية، و التزام العاملين بجودة أداء الخدمة بالتطبيق على المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الدراسات المالي و التجارية، بدون مجلد، العدد 02 (جامعة بني سويف : كلية التجارة، 2008)، 550-606 .

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

4. كما أثبتت كذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و التزام الأفراد بالجودة في المؤسسات محل الدراسة .

ب.دراسة (محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، 2009) بعنوان : "تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"¹ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين التقني و الإداري) و القيادة التحويلية (المتطلبات المادية و المعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، و بذلك فان هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط- على المنظمة المتعلمة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المستوى الذي وصلت إليه مجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة من التعلم، ثقافة التمكين و القيادة التحويلية و توصلت إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة لتنمية هذه المجموعة باستمرار .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

1. النمط القيادي في مجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة نمطا تحويلياً يشجع التغيير ويوفر متطلبات التحويل المادية (الملموسة) و المعنوية (غير الملموسة) . كما تصدرت المتطلبات المادية للتحويل المرتبة الأولى و تلاها في المرتبة الثانية المتطلبات المعنوية للتحويل .
2. وجود ممارسات لمجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة في مجال تمكين الأفراد. كما جاءت أبعاد تعزيز التمكين التقني أعلى من التمكين الإداري .

¹محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01 (الجامعة الأردنية : عمان-الأردن، 2009)، 44-19.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

3. يمكن وصف مجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة بأنها متعلمة وجاء بعد الإيمان بالتعلم في المرتبة الأولى بين أبعاد منظمة التعلم .
4. هنالك علاقة ذات تأثير معنوي بين ثقافة التمكين و منظمة التعلم .
5. هنالك علاقة ذات تأثير معنوي بين القيادة التحويلية ومنظمة التعلم .

ج.دراسة (سعيد لوصيف، 2010) بعنوان : "علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية : تحليل نفسي اجتماعي في القطاع المصرفي الجزائري " ¹ :

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الأنماط الزمنية و القيادة التحويلية و تحديد طبيعتها لدى عينة من القيادات الإدارية الوسطى، أجري هذا البحث في ثلاث مديريات تابعة للبنك الوطني الجزائري بالجزائر العاصمة، وهي كالتالي : مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية، مديرية الحركات المالية مع الخارج و مديرية العمليات الوثائقية. وقد طبق مقياس القيادة التحويلية على القيادات الإدارية الوسطى و مساعديهم على حدّ سواء (القائد و ثلاثة من مساعديه المباشرين)، في حين لم يطبق مقياس الأنماط الزمنية إلاّ على القيادات الإدارية فقط، لأنهم هم المعنيون منهجيا بهذا الإجراء دون المساعدين (الأتباع). قدر العدد الإجمالي للعينة ب 152 فردا (38 قائدا و 114 مساعدا) . وقد كانت نسبة التمثيل للعينة حسب الجنس : 73% ذكورا و 27% إناثا، كلهم جامعيون، كما بلغ متوسط سن أفراد العينة الكلية 36 سنة .

توصل سعيد لوصيف في هذه الدراسة إلى عدّة نتائج أبرزها :

1. جاءت نتيجة الارتباط بين القلق تجاه الزمن و التوجه نحو الماضي ايجابية، حيث تبين وجود علاقة القلق بالتوجه نحو الماضي .
2. تفسير العلاقة التي تربط الأنماط الزمنية الثلاثة : القلق تجاه الزمن و التوجه نحو الماضي و التوجه نحو المستقبل، إذ بيّنت نتائج التحليل الإحصائي أنّ العلاقة بين القلق تجاه الزمن و التوجه نحو الماضي هي علاقة طردية، بينما كانت العلاقة بين القلق تجاه الزمن و التوجه نحو

¹ سعيد لوصيف، مرجع سبق ذكره، 11-42.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المستقبل علاقة عكسية. وبالنظر إلى هذه النتائج، فإننا نعتقد أنّ قلق القادة تجاه الزمن يفسر إلى حد كبير توجههم نحو الماضي، اللذان بدورهما يفسران معاً ضعف توجههما نحو المستقبل. فالقلق تجاه الزمن يجعل القائد حبيس ماضٍ - حاضر، يحد من قدرته (الطبيعية) من بناء مشروع مستقبل له و لمؤسسته .

3. الزمن على المستوى التنظيمي و بناء الاستراتيجيات، بمعنى قدرة المدراء على بلورة تصور عن مستقبل مرغوب (المؤسسة كمشروع دائم و مستمر) هو الذي يُحدّد نشاطها ونشاط أفرادها في الحاضر .

4. بينت النتائج أنّ القادة لديهم ميل ضعيف إلى استخدام الزمن الأحادي (الزمن المنظم/ الاقتصادي)، وهي حسب سعي لوصيف نتيجة تفسر الحالة المرضية للتنظيم والإدارة في المؤسسة الجزائرية على العموم و المؤسسة البنكية (ميدان البحث) على الخصوص، وعجزها عن تأسيس زمن منظم حديث يوافق متطلبات التحولات الاقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية و المعرفية في محيط يتميز غالباً بارتياح كبير .

5. اتضح أنّ مستوى القيادة التحويلية لدى القادة (عينة البحث) كان ضعيفاً (متوسطات مجموع المقياس ومكوناته راوحت بين 2.42 و 2.52) .

6. هناك ثلاثة أنماط زمنية من بين الأنماط الستة التي اقترحتها Usunier et Valette-Florence) القلق تجاه الزمن، التوجه نحو المستقبل، التوجه نحو الماضي، تفضيل الزمن غير المنظم، الخضوع للزمن و تفضيل الزمن الاقتصادي (التي كان لها ارتباط وتأثير في نمط القيادة التحويلية. و تتمثل هذه الأنماط الزمنية الثلاثة في القلق تجاه الزمن والتوجه نحو الماضي و المستقبل، كما تبين من خلال النموذج الذي توصل إليه سعيد لوصيف وجود علاقة طردية بين التوجه نحو المستقبل و القيادة التحويلية، وعلاقة عكسية بين التوجه نحو الماضي والقيادة التحويلية .

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

د.دراسة (محمد صالح زكي طولان، 2010) بعنوان : "تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء - دراسة تطبيقية على قطاع البترول"¹ :

يهدف البحث إلى دراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على تنمية أداء الأفراد بمجال الشراء في قطاع البترول في الإدارات المركزية بالقاهرة، وذلك من خلال البحث في مدى توافر سمات القائد التحويلي في المدراء و التعرف على مدى إدراك الأفراد لمفهوم القيادة التحويلية حيث تمّ قياسها من خلال أربع سمات في نموذج Bass (الجاذبية الشخصية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).

ومن أهم ما تمّ التوصل إليه ما يلي :

1. القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين و تنشيطها و تعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين و قبولهم لرؤية الجماعة و أهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة .
2. وجود أوجه الضعف فيما يخص بعض سمات القيادة التحويلية تمثلت في : عدم تقبل المدراء للتغييرات التي يقترحها الأفراد في أساليب و طرق العمل، عدم إتاحة الأفراد قدرأً من المخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة ز المبتكرة، عدم تركيز الأفراد على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد العاملين معهم و عدم حفز المدراء للأفراد بجعلهم مسئولين عن العمل الذي يؤدونه بشكل كامل.
3. وجود بعض أوجه الضعف فيما يخص إدراك الأفراد لمفهوم القيادة التحويلية تمثلت في : عدم ثقة الأفراد في ما يقترحه رؤسائهم تجاه التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، عدم قدرة الأفراد على أداء الأعمال بالشكل المطلوب دون مساعدة رؤسائهم و عدم اهتمام المدراء بالجوانب الشخصية للمرؤوسين، والتي تنعكس سلباً على فاعلية تطوير أدائهم .

¹محمد صالح زكي طولان، تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء - دراسة تطبيقية على قطاع البترول، مجلة المدير الناجح، بدون مجلد، بدون عدد (جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 2010)، 106-

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

هـ.دراسة (إياد حماد، 2011) بعنوان : "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق"¹ :

يهدف البحث إلى وصف أبعاد القيادة التحويلية و المسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي و تشخيصها في المستشفى محل الدراسة، ويهدف هذا البحث كذلك إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، ومعرفة مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل مستشفى الهلال الأحمر بدمشق .

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، ومع ايجابية العلاقة، فإن ذلك لا يعني إجراء التغيير المناسب سواء كان ايجابياً أو سلبياً . كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية و مسوغات إجراء التغيير التنظيمي، و أنّ الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير .

من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المستشفى وجد أنّه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المستشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها .

و.دراسة (حسن علي الزعبي، 2012) بعنوان : "أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي-دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة"² :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كما اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي : التأثير المثالي، الدفع و الإلهام، الاستثارة الفكرية، و الاعتبار الفردي. أمّا بالنسبة للنزاع التنظيمي، فقد حدّدت أربعة أسباب له وهي : محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف، كما سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات

¹إياد حماد، مرجع سبق ذكره، 383-403 .

²حسن علي الزعبي، أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي-دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 01 (جامعة البترا الأردنية : الأردن، 2012)، 13-56.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة و التعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الحد من أسباب النزاع التنظيمي .

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمّها :

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من النزاع التنظيمي.
2. إنّ أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث النزاع التنظيمي هي محدودية الموارد .
3. كان الدفع و الإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية البعد الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية في جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث النزاع التنظيمي .

ز.دراسة (أيمن عوده المعاني، 2013) بعنوان : "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية"¹ :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية لدى الأفراد فيها، حيث يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم 978 موظفاً و موظفة حتى تاريخ 12/06/01 وفقاً لإحصائيات دائرة الموارد البشرية في الجامعة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة أخذت عينة عشوائية بنسبة 35 % من المجتمع الكليّ فتمّ توزيع 350 استبانة على نحو عشوائي على الأفراد في وحدات الجامعة المختلفة كان العائد منها 319 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت نسبتها 91 % .

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

1. القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر الأفراد فيها ولكن بدرجة متوسطة .
2. إنّ الأفراد في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة، ولعلّ ذلك يعكس المناخ التنظيمي الايجابي في الجامعة الأردنية، حيث تسود مشاعر

¹أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد02 (الجامعة الأردنية : عمان-الأردن، 2013)، 225-257 .

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

التسامح و المودة والاحترام بين الزملاء و الالتزام بالكياسة في التعامل و الحرص على جلب السمعة الطيبة للجامعة .

3. توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمت دراستها لدى القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية بمستويات مختلفة، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي : (الجاذبية القيادية، وتمكين العاملين، والتحفيز الملهم، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية).

4. إنّ أبعاد المواطنة التنظيمية المفترضة التي تمّ دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر الأفراد في الجامعة الأردنية بمستوى مواطنة عالٍ ولكتّها بدرجات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي : (الكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري و التعاون).

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات القيادة التحويلية مجتمعة على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الأفراد في الجامعة الأردنية .

2.1.1. الدراسات باللغة الأجنبية :

أ.دراسة (Kevin Kelloway and others,2003)، « Remote transformational leadership » " القيادة التحويلية عن بعد "¹:

تهدف هذه الدراسة حول القيادة التحويلية عن بعد، إلى القيام بدرستين الأولى تخص 175 طالب حيث يقومون بإرسال أجوبتهم عبر البريد الالكتروني فيما يخص مقالة قصيرة، التي تضم نمط دعه يعمل، الإدارة بالاستثناء، المكافأة الطارئة و نمط القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن الطلبة يميزون بين العديد من الأنماط القيادية، وتظهر كل من العدالة بين الأفراد و الرضا عن الإشراف بدرجات أعلى في النمط القيادي التحويلي .

أمّا الدراسة الثانية، تخص الطلبة في المرحلة ما بعد التدرج و كان عددهم 105 و قاموا بحل مشكلات بصفة فردية أو جماعية بعد قراءتها البريد الالكتروني يحتوي على تحفيز فكري أو رسالة كاريزمية في تصميم 2×2. حدد المشاركون النمط القيادي المتوقع عبر البريد الالكتروني. وكان التحفيز عالي و الأداء الفردي و الجماعي أكبر في الظروف القيادية .

¹E.Kevin Kelloway and others, Remote transformational leadership, Leadership and organization development journal, 24/03/2003, 163.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ب.دراسة (Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski,2011) « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? »
النمط القيادي، العلاقة قائد-مرؤوس LMX و الالتزام التنظيمي للموظفين : هل هناك تأثير لجنس القائد؟¹

يتناول هذا البحث تأثير الجنس على أسلوب القيادة التحويلية و التبادلية للمدراء و كذلك على نوعية العلاقة LMX و الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، و أجري هذا البحث على 111 موظف من الرجال و النساء يقيم في نفس الوقت أسلوب القيادة لدى رؤسائهم و تصورهم للعلاقة قائد-مرؤوس (LMX). و تبرز النتائج عدم وجود تأثير كبير لجنس المدير على تصور أسلوب القيادة و على نوعية العلاقة LMX .

ومع ذلك، جنس القائد مترافق كذلك مع سلوك " الإدارة بالاستثناء " للقائد التبادلي، حيث له تأثير مختلف اعتماداً على نوع الالتزام التنظيمي الذي أدلى به المرؤوسين. لذا عندما تعتمد القادة النساء هذا النوع من السلوك، يميل مرؤوسيهن إلى إظهار التزام عاطفي أقل نحو مؤسساتهم : عندما يمارس القادة الرجال هذا الأسلوب القيادي، يتجه مرؤوسيهن نحو الالتزام التنظيمي المحدود و المعياري. سيتم تفسير النتائج في ضوء نظرية الدور الاجتماعي (ايغلي Eagly ، 1987) و تحاول هذه الدراسة المساهمة في اكتشاف الروابط بين الجنس، أسلوب القيادة، و العلاقة و إشراك الموظفين في السياق التنظيمي الفرنسي.

¹ Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », revue-@grh 2011 /N°1,13-14.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

2.1. الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي :

أ.دراسة (أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، 2006) بعنوان : "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية و الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي"¹ :

تهدف الدراسة إلى تقديم مفاهيم لإدارة المؤسسات المبحوثة و المتمثلة في ستة مؤسسات صناعية في محافظة نينوي فيما يخص معنى و أبعاد الأسبقيات التنافسية و الأداء الاستراتيجي، كما تهدف إلى محاولة بناء نموذج افتراضي و اختباره للوصول إلى صورة، تعكس علاقة و أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة .

توصّل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمّها :

1. تزايد الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم و الابتكار) من قبل المؤسسات بعامة و الصناعية بخاصة، و ذلك لمساعدتها في تحقيق أداء أفضل، ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقائها ونموها .
2. أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء، فضلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة .
3. أوضحت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي فضلاً على وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة و الجودة و الإبداع بصورة منفردة من جهة و عدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة و التسليم بصورة منفردة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة .

¹أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، 64-99.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ب.دراسة (خالد محمد الحياصات، 2007) بعنوان : "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين"¹ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، و الاختيار و التعيين، و تقييم أداء الأفراد، و تكوين الأفراد و علاقة ذلك بالأداء المؤسسي. و اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية، إذ تم أخذ المؤسسات التي بلغ عدد عامليها 50 عاملاً فأكثر و تصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها 4 مؤسسات صحفية .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها دراسة خالد محمد الحياصات نذكر :

1. هناك علاقة ايجابية بين فعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي.
2. هنالك علاقة ايجابية بين فعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي .
3. هنالك علاقة ايجابية بين فعالية استراتيجيات الاختيار و التعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي.
4. هنالك علاقة ايجابية بين فعالية استراتيجيات تقييم أداء الأفراد و أدائها المؤسسي.
5. هنالك علاقة ايجابية بين فعالية استراتيجيات تكوين الأفراد في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي.
6. هنالك علاقة ايجابية بين فعالية استراتيجيات تكوين الأفراد في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي.

¹خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات- العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 02 (عمادة البحث العلمي- الجامعة الأردنية : عمان-الأردن، 2007)، 385-405.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ج.دراسة (عماد يوسف أحمد الشيخ و شاكر عبد الكريم البلداوي، 2008) بعنوان : "حو قياس أفضل لأداء الشركات من خلال التكامل بين نظام التكاليف المبني على الأنشطة و نظام القيمة الاقتصادية المضافة"¹ :

من خلال هذه الدراسة تم استخدام مقاييس الأداء على أساس القيمة الاقتصادية المضافة والمزاوجة بينها وبين نظام التكاليف على أساس الأنشطة في سبيل توفير معلومات كفوية كاملة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ودعم موقف المؤسسة التنافسي وتحسين أدائها وضمان استمرارها. و تمّ استخدام في هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة وتمّ الاعتماد في ذلك على البيانات المالية لإحدى المؤسسات الصناعية الصغيرة. و للحفاظ على سرية المعلومات، لم يتم ذكر اسم تلك المؤسسة بناءً على طلب الإدارة .

توصّلت الدراسة التطبيقية لهذه المؤسسة إلى أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC يعطي معلومات أكثر دقة إلاّ أنّه لم يبيّن أو يحدّد أيّ تلك المنتجات التي كانت تخلق القيمة الاقتصادية المضافة التي تساهم في زيادة الثروة للمساهمين. بدايةً يبدو أنّ إضافة تكلفة الإنتاج على معلومات تتعلق بفائدة رأس المال يزيد من التكاليف، إلاّ أنّه من جهة أخرى تستطيع الإدارة أن تمتلك الأدوات المهمّة و النافعة لاتخاذ القرار المناسب. حيث أنّ تكلفة المنتج تزيد و تنخفض ربحيته، فالإدارة بعد تطبيق التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC وبين نظام القيمة الاقتصادية المضافة EVA أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، فعلى سبيل المثال الإدارة لديها مجموعة من الاستراتيجيات تتعلق بالمنتج وهي:

- زيادة سعر البيع .
- تخفيض حاجة المنتج من رأس المال .
- تخفيض كلفة التشغيل .
- زيادة المخرجات و بزيادة طفيفة في رأس المال مع الاحتفاظ بمستوى تكلفة التشغيل .

¹عماد يوسف أحمد الشيخ و شاكر عبد الكريم البلداوي، نحو قياس أفضل لأداء الشركات من خلال التكامل بين نظام التكاليف المبني على الأنشطة و نظام القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الإداري، بدون مجلد، العدد 114 (معهد الإدارة العامة : مسقط-سلطنة عمان، 2008)، 89-109.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

- البحث عن منتج بديل أو إلغاءه .
 - و أخيراً إمكانية إعادة النظر في المنتج الذي بدأ أكثر نفعاً حسب نظام التكامل .
- د.دراسة (شاكر أحمد العدوان و رياض عبد الله الخوالدة، 2008) بعنوان : "إستراتيجية تمكين العاملين و إسهامها في الأداء المؤسسي : حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"¹ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين الأفراد على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من 288 موظفاً يشكلون ثلاث مستويات إدارية. كما هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية تمكين الأفراد في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية .

ومن بين أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها ما يلي :

1. هناك علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات إستراتيجية تمكين الأفراد(تكوين الموارد البشرية، تفويض السلطة، المشاركة في المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقة التنظيمية، إثراء الوظيفة و زيادة المعرفة) و الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية .
2. تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن أكثر عوامل تمكين الأفراد على الأداء المؤسسي هي : زيادة المعرفة، و تكوين الموارد البشرية و المشاركة في المعلومات .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية تمكين الأفراد على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة العملية في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المتغيرات وهي: العمر، المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي.

¹شاكر أحمد العدوان و رياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين و إسهامها في الأداء المؤسسي : حالة دراسية في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية، مجلة الإداري، بدون مجلد، العدد 115 (مسقط-سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة ؛ 2008)، 13-56 .

الفصل الأوّل: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

هـ.دراسة (محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي ومهند فايز دويكات، 2009) بعنوان : "تكامـل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيـار القيمة الاقتصادية المضافة و أثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني"¹ :

هدفت الدراسة إلى محاولة الربط بين نموذج الأداء المتوازن و معيار القيمة الاقتصادية المضافة، وخلق تكامل منظومة العلاقة بينهما، باعتبارهما من أكثر النماذج المعاصرة استخداماً في تقييم الأداء الاستراتيجي . كما حدّد مجتمع البحث بالمؤسسات الأردنية المسجلة لدى غرف صناعة وتجارة الأردن، واشترط في هذه المؤسسات أن لا تكون مؤسسة مساهمة عامّة، وأن تكون أصدرت قوائم مالية مدققة خلال ثلاث السنوات الأخيرة على الأقل، وتمّ أخذ عينة من هذه المؤسسات بلغ عددها 185 مؤسسة، وتمّ الحصول على ردود وبيانات مالية لعدد 151 مؤسسة منها، حيث بلغت نسبة الردود % 81.6 من عدد الاستبيانات الموزعة و بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 151 مديراً مالياً .

و توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من بينها :

1. وجود مستوى متوسط من الوعي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن لدى مدراء المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، و هذين النموذجين من نماذج تقييم الأداء المعاصرة .
2. وجود أثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن و القيمة الاقتصادية المضافة . ويفسر الباحثون هذه النتيجة من خلال أن أبعاد نموذج الأداء المتوازن ترتبط فيما بينها بعلاقة السبب و النتيجة، وتكون النتيجة النهائية في أغلب المؤسسات هي تعظيم ثروة الملاك، من هنا فإن معيار القيمة الاقتصادية المضافة ما هو إلا مؤشر نهائي يعكس مدى الربح المتوقع للملاك، ومدى أهميّة القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة ككل من جهة، وللملاك من جهة أخرى .
3. ظهر في التحليل أنّ هناك أثراً بين البعد المالي، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو و بعد الزبائن و القيمة الاقتصادية المضافة .

¹محمد الطراونة،حمزة محمود الزبيدي ومهند فايز الدويكات، مرجع سبق ذكره، 51-109 .

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

4. لنموذج الأداء المتوازن و القيمة الاقتصادية المضافة أثراً على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في حجم الأصول و الزيادة في عدد الأفراد) في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة .
- و.دراسة (شوقي السيد فوده، 2011) بعنوان : "نحو إطار مقترح لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) : دراسة ميدانية"¹:
- يهدف هذا البحث إلى بناء إطار مقترح لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) لبعض المؤسسات الصناعية ببيئة الأعمال المصرية. حيث يحاول الباحث استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية المصرية.
- ومن خلال الدراسة التي قام بها الباحث توصل إلى عدّة نتائج ومن أهمّها :
1. لابد من وجود مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي يتم ربطها بالأهداف الإستراتيجية لكي تعطي نظرة متكاملة عن أداء هذه المؤسسات في ظل بيئة الإنتاج الحديثة .
 2. يمثل مدخل بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) أحد المداخل الحديثة المقترحة لقياس و تقييم الأداء المالي و التشغيلي و الاستراتيجي للمؤسسات، حيث يهتم بالأداء في الأجل القصير و الطويل، علاوةً على أنه يتضمن مؤشرات و مقاييس فرعية هي (أداء العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلم و الابتكار و التطوير، المحيط البيئي) وبذلك يشتمل على مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية .
 3. لا تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في ظل بيئة الإنتاج الحديثة غاية في حد ذاتها، لكنها وسيلة لتنمية و تحسين الأداء الاستراتيجي باعتبارها ذات أهمية بالغة لعدد من الأطراف التي تؤثر و تتأثر بهذا الأداء سواء الداخلية أو الخارجية .
 4. قدرة بعض مؤشرات الأداء غير المالي المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة بالمؤسسات على ربط الأداء البيئي مع باقي مؤشرات بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) الأخرى، وبعدها هذا أمراً حيوياً في وقت يزداد فيه اهتمام المؤسسات بالبيئة المحيطة أخلاقياً و قانونياً .

¹شوقي السيد فوده، نحو إطار مقترح لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) : دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 33، العدد 1 (مصر: جامعة الزقازيق-كلية التجارة ؛ 2011)، 361-419.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

3.1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية و الأداء :

أ.دراسة (كامل السيد غراب، 2012) بعنوان : "العلاقة بين القيادة و الإستراتيجية التنافسية- دراسة ميدانية على عينة المنشآت الصناعية بإمارة دبي"¹ :

تركز هذه الدراسة على بحث طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات و أبعاد القيادة و متطلبات الإستراتيجية التنافسية على مستوى خطوط المنتجات و وحدات الأعمال الإستراتيجية، التي يقوم عليها المدراء الإستراتيجيون في عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة العاملة في المنطقة الحرّة بدبي-دولة الإمارات العربية المتحدة . واشتملت عينة البحث على سبعة أنشطة صناعية مختلفة هي : صناعة الأغذية و المأكولات، صناعة المنسوجات و الملابس، صناعة الورق و المطبوعات، صناعة المنتجات الكيماوية، صناعة المنتجات المعدنية والعلب، صناعة المعدات الكهربائية و صناعة المنتجات المطاطية و البلاستيكية و الموزايك .

أظهرت الدراسة الحالية النتائج التالية :

1. وجود ارتباط كبير بين المفهوم النظري للمدراء الاستراتيجيين عن محتوى الاستراتيجيات التنافسية التي يقومون على إدارتها و تطبيقهم لها .
2. إمكانية تمييز الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها أنشطة الأعمال المختلفة من خلال الدراسة المشتركة للخبرات المجتمعة لهذه الأنشطة .
3. اختلاف الأنماط القيادية الإستراتيجية تبعاً لمهارات و سلوك المدير الاستراتيجي .
4. وجود علاقة جوهرية بين أنماط التطبيق القيادي و نوعيات الاستراتيجيات التنافسية .
5. وجود علاقة معنوية بين المهارات و السلوك الإداري للقيادة و نوعية الإستراتيجية التنافسية موضع التطبيق .

¹صلاح عبد القادر النعيمي و آخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة و الخاصة بحوث محكمة منتقاة، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ؛ 2012)، 73-126.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ب.دراسة (ممدوح زكي أحمد عويس، 2007) بعنوان : "التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء البنوك التجارية في مصر - دراسة تطبيقية"¹ :

يمثل هذا البحث محاولة لتحليل واقع القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي في البنوك التجارية المصرية، وكذلك لتحليل العلاقات المباشرة و العلاقات الغير المباشرة للتعلم التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية و أداء البنوك التجارية في مصر للمساهمة في تحسين مستوى أدائها ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها .

يشمل مجتمع البحث الأفراد في البنوك التجارية المصرية و البالغ عددها 28 بنكاً (4 بنوك قطاع عام و 24 بنك قطاع مشترك وخاص)، و تمثلت البنوك موضع التطبيق في 8 بنوك فقط (4 بنوك قطاع عام و 4 بنوك قطاع مشترك وخاص)، وهي على الترتيب : الأهلي، الإسكندرية، القاهرة، مصر، إتش إس بي سي، التجاري الدولي، النيل، الوطني المصري. وتم اعتماد أسلوب التوزيع المتناسب في اختيار العينة العشوائية و الذي يأخذ في اعتباره التباين في عدد الأفراد لكل بنك .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ممدوح زكي أحمد عويس نذكر :

1. عدم وجود اختلاف معنوي بين البنوك التجارية العامة و الخاصة موضع التطبيق بالنسبة للتأثير بالقدوة و المثال، و استثارة التفكير، و للقيادة التحويلية بشكل عام، بينما وجدت اختلافات معنوية فيما يتعلق بعنصري التحفيز الإلهامي، و الاهتمام الإنساني بالفرد .

2. هناك اختلافات معنوية بين آراء الأفراد في البنوك التجارية العامة الأربعة للقيادة التحويلية بشكل إجمالي و لعناصرها الأربعة .

3. هناك اختلافات معنوية بين آراء الأفراد في البنوك التجارية الخاصة الأربعة حول عناصر القيادة التحويلية، و كذلك بالنسبة للقيادة التحويلية بشكل إجمالي، كما يتضح أيضاً أنّ درجة توافر القيادة التحويلية و عناصرها الأربعة كانت كبيرة في بنك إتش إس بي سي، و البنك التجاري الدولي مقارنةً ببنكي النيل و الوطني المصري .

¹ ممدوح زكي أحمد عويس، التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء البنوك التجارية في مصر "دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، بدون مجلد، العدد 03 (جامعة بني سويف -كلية التجارة، 2007)، 153-215.

الفصل الأوّل: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

4. عدم وجود اختلافات معنوية بين البنوك التجارية العامّة والخاصة بين جميع مراحل التعلم التنظيمي متمثلة في الحصول على المعرفة سواء في داخل البنك أو من خارجه، و نشر تلك المعرفة في كل المستويات و الوحدات التنظيمية في البنك، وتفسير المعرفة، و تكوين الذاكرة التنظيمية، و كذلك بالنسبة لإجمالي التعلم التنظيمي .
5. هناك اختلافات معنوية بين آراء الأفراد في البنوك التجارية العامّة الأربعة حول مراحل التعلم التنظيمي، وكذلك بالنسبة للتعلم التنظيمي بشكل عام، وكانت درجة توافر التعلم التنظيمي و كذلك المراحل الأربعة المكوّنة له، أعلى في البنك الأهلي المصري، وبنك الإسكندرية مقارنةً ببنكي مصر والقاهرة .
6. هناك اختلافات معنوية بين آراء الأفراد في البنوك التجارية الخاصة الأربعة موضع التطبيق حول مراحل التعلم التنظيمي، وكذلك بالنسبة للتعلم التنظيمي الإجمالي، و كانت درجة توافر التعلم التنظيمي بشكل إجمالي وكذلك أبعاده الأربعة أعلى في بنك إتش إس بي سي، و البنك التجاري الدولي مقارنةً ببنكي النيل و الوطني المصري .
7. وأخيراً اتضح وجود تأثيرات إيجابية معنوية مباشرة للقيادة التحويلية على كل من التعلم التنظيمي والأداء، وكذلك للتعلم التنظيمي على الأداء، كما وجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة التحويلية على الأداء من خلال التعلم التنظيمي ممّا يعني أنّ التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء بالبنوك التجارية موضع التطبيق .

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال الجدول رقم 04 ، نحاول تبيان فائدة الدراسات السابقة التي استطعنا الحصول عليها حيث ساهمت بقدر كبير في بناء نموذج الدراسة المقترح و المتغيرات التي يحويها .

الجدول رقم 04: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
دراسة (عبد الرحمن أحمد سليم، 2008)، دراسة (حسن علي الزعبي، 2012)، دراسة (أيمن عوده المعاني، 2013)، دراسة (Kevin Kelloway and اthers,2003) .	اهتمت هذه البحوث بدراسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح، أما الدراسة الحالية تربط بين القيادة التحويلية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الهادفة للربح .
دراسة (محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، 2009)	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة مؤسسات طلال أبو غزالة في الأردن، أما في الدراسة الحالية تم أخذ متغير التمكين كمتغير سلوكي وليس تنظيمي، و اعتبار متغير التعلم التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي .
دراسة (سعيد لوصيف، 2010)	يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية في القطاع المصرفي الجزائري، أما في دراستنا الحالية تم اعتبار القيادة التحويلية كمتغير مستقل وليس تابعاً و تم دراسة أثرها على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .
دراسة (محمد صالح زكي طولان، 2010)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نمط القيادة التحويلية على تنمية أداء الأفراد بمجال الشراء

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

<p>في قطاع البترول في الإدارات المركزية بالقاهرة، أما في دراستنا الحالية سنوجه اهتمامنا إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي وليس الأداء الوظيفي فقط في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مستشفى الهلال الأحمر بدمشق، أما الدراسة الحالية في نظرنا جاءت مكتملة لدراسة إياد محمد حيث التغيير التنظيمي مهم و لكن إن لم يتم قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات لا يمكن معرفة ما إذا كان هذا التغيير ايجابي أم سلبي.</p>	<p>دراسة (إياد حماد، 2011)</p>
<p>في دراستنا تم أخذ متغيرات مستقلة، ليس لها علاقة بالجنس حيث أظهرت دراسة Sarah ، Saint-Michel et Nouchka Wielhorski عدم وجود علاقة بينها وبين القيادة التحويلية في السياق التنظيمي الفرنسي.</p>	<p>دراسة (Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski, 2011)</p>
<p>تم التطرق في كل من دراسة أكرم، خالد و شاكر إلى موضوع العلاقة بين كل من الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الصناعية لمحافظة نينوي، فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية و إستراتيجية التمكين على الترتيب و الأداء المؤسسي؛ أما في دراستنا الحالية حاولنا الربط بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.</p>	<p>دراسة (أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، 2006)، دراسة (خالد محمد الحياصات، 2007)، دراسة (شاكر أحمد العدوان و رياض عبد الله الخوالدة، 2008).</p>

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

<p>اهتمت هذه الدراسات الثلاثة بكيفية قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية، كما اقتصرت دراسة كل من عماد و محمد على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و ثبت لنا من خلال نتائجها أنّ بطاقة التقييم المتوازن تعد أحسن طريقة لقياس و إدارة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، وبذلك حاولنا توظيف هذا المفهوم في دراستنا .</p>	<p>دراسة (عماد يوسف أحمد الشيخ و شاكر عبد الكريم البلداوي، 2008)، دراسة (محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي ومهند فايز دويكات، 2009)، دراسة (شوقي السيد فوده، 2011)</p>
<p>حاول كامل السيد دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة و الإستراتيجية التنافسية في عينة من المؤسسات الصناعية بإمارة دبي، حيث حاول الربط بين السلوك القيادي و السلوك الإستراتيجي للمدراء في تلك المؤسسات؛ و في اتجاه آخر مغاير لهذه الدراسة حاولنا الربط بين السلوك القيادي التحويلي للمدير و الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة .</p>	<p>دراسة (كامل السيد غراب، 2012)</p>
<p>جاء النموذج المقترح للدراسة الحالية، أشمل من حيث المتغيرات التي تقترحها دراسة ممدوح زكي أحمد عويس، و التي اهتمت بدراسة أثر متغير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء البنوك التجارية المصرية؛ حيث تقترح 10 متغيرات منها خمسة متغيرات تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية و أربعة منها تخص الأداء الاستراتيجي و متغير وسيط يخص التغيير التنظيمي .</p>	<p>دراسة (ممدوح زكي أحمد عويس، 2007)</p>

المصدر : من إعداد الباحثة

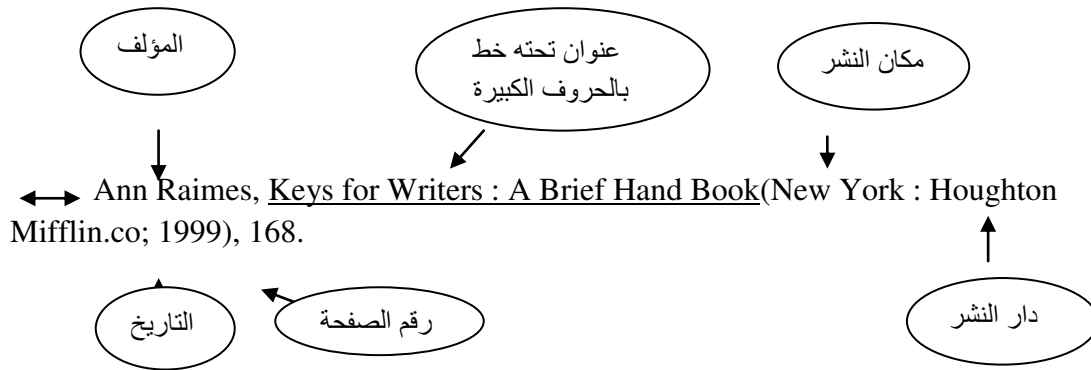
الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

3. نظام التوثيق المستخدم في الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا التوثيق وفق نظام دليل شيكاغو Le manuel de Chicago و هناك عدّة أنظمة للتوثيق منها : نظام MLA، نظام APA و نظام CBE. يعتمد هذا النظام على استخدام الهوامش أسفل الصفحات و ترقيمها بالتتابع، بحيث يظهر فيها جميع تفاصيل المرجع و رقم الصفحة ... مع نظام خاص في حالة تكرار المرجع في الهامش، و يكتب رقم الهامش أعلى السطر في نهاية العبارة سواء كان نص أو فكرة، و يستخدم هذا النظام بشكل واسع في العلوم الإنسانية¹.

تكتب الهوامش هكذا²:

مثال على كتابة مرجع في الهامش للمرة الأولى بنظام دليل شيكاغو :



مرجع مكتوب في قائمة المراجع بنظام دليل شيكاغو :

Raimes, Ann. Keys for Writers : A Brief Hand Book. New York : Houghton Mifflin.co; 1999.

¹ سيّد الهواري، دليل الباحثين في إعداد البحوث العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس؛ 2004)، 49-50 .

² نفس المصدر، ص 49-50 .

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة

1. الإحصاء الوصفي :

1.1. الوسط الحسابي :

يعد الوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداماً بين مقاييس النزعة المركزية و تتوفر فيه ميزات منها أنه يأخذ جميع القيم في الاعتبار. و يستخدم في معظم التحليلات الإحصائية لسهولة التعامل معه، و لا يحتاج في حسابه إلى ترتيب البيانات، و لكن من عيوبه أنه يتأثر بالقيم المتطرفة للبيانات¹.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n}$$

2.1. التباين و الانحراف المعياري :

أ- التباين:

التباين هو مقياس لمدى اختلاف قيم مجموعة من البيانات عن وسطها الحسابي، و قد توصل الإحصائيون إلى صيغة التباين و الانحراف المعياري للتخلص من الإشارات السالبة للانحرافات، وذلك بتربيع هذه الانحرافات و الحصول على مربع الانحرافات حول المتوسطات؛ فيكون متوسط مربعات انحراف هذه القيم عن المتوسط هو التباين و يرمز له ب S^2 ².

$$S^2 = \frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}$$

¹صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإجتماعية تطبيقات باستخدام SPSS (الأردن : دار وائل؛

2004)، 77 .

²نفس المصدر، ص121.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ب- الانحراف المعياري:

عند حساب التباين قمنا بتربيع الانحرافات حيث تكون قيمة التباين مقاسة بمربع الوحدات المستخدمة في قياس المشاهدات و لا ضير في ذلك إلا أن المشكلة تظهر عندما يكون مربع الوحدات غير ذي معنى، و حلاً لذلك يتم إرجاع وحدات القياس إلى أصلها و ذلك بأخذ الجذر التربيعي للتباين و هو ما يسمّى بالانحراف المعياري إذ يكون مقاساً بالوحدات الأصلية، و عودةً إلى القانون السابق فإن الانحراف المعياري **S** هو الجذر التربيعي للتباين و يرمز له ب $(\sigma)^1$.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{X})^2}{n}}$$

3.1. معامل الاختلاف:

المقاييس السابقة هي مقاييس للتشتت المطلق إذ لا تبين مقدار التشتت في القيم نسبةً إلى مستويات تلك القيم، و لأغراض المقارنة يكون من الأفضل استخدام مقاييس التشتت النسبي والتي تبين مقدار التشتت في البيانات نسبةً إلى قيم البيانات، و بذات الوقت لا تتأثر بالوحدات القياسية و من أهم هذه المقاييس و هو معامل الاختلاف، الذي يستخدم للمقارنة بين مجموعتين من البيانات تختلفان في متوسطهما، و يتم إيجاده من نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات حسب الصيغة²:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}} * 100$$

¹ صلاح الدين حسين الهيتي، مرجع سبق ذكره، 122.

² نفس المصدر، ص 127.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

2. التحليل أحادي المتغير :

أثناء عملية التحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، يقوم البرنامج خلال أي عملية تحليل بأخذ بعين الاعتبار فقط العوامل المطلوب تحليلها أي إعطاء نتائج عن علاقات منفردة بين كل عامل مؤثر و العامل المتأثر، دون أن يتم احتساب نسبة كل تلك العوامل المؤثرة مجتمعة. و إن كان يمكن احتساب نسبة كل تلك العوامل من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد، إلا أنه سيبقى تحليلاً ضعيفاً لأنه عند وجود الكثير من العناصر المؤثرة في الدراسة يزيد معدّل التأثير بشكل أكبر لتلك العوامل و العامل القوي يؤثر على العامل الضعيف¹.

3. التحليل متعدد المتغيرات :

تعتمد هذه الطريقة على الأخذ بعين الاعتبار في التحليل تأثير كل العوامل مجتمعة معاً و بالتالي، فعملية التحليل متعدد المتغيرات تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل بالإطار النظري و ليس بشكل فردي لكل عامل. في الواقع إن إشراك كافة تلك العوامل السابقة معاً في تحليل واحد يبقى أفضل من فصلها عن بعضها كون السلوك الإنساني لا يمكن دراسته منفصلاً عن بعضه فنجد أنّ كل ما يحيط بالفرد قد يؤثر على سلوكه و إن كان بشكل واضح أو بشكل ضمني ولكن يبقى الأثر موجود و هنا يظهر مدى قوّة استخدام ذلك التحليل، حيث تعتمد تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM (سيتم التطرق إلى هذه التقنية في الفصل الرابع) على التحليل متعدد المتغيرات².

¹عباس البرق، عايد المعلا و أمل سليمان، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج AMOS، (إثراء : الأردن، مكتبة الجامعة : الشارقة)، 2013، 35-36.

²نفس المصدر، ص37.

الفصل الأول: النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

خاتمة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التوصل إلى النموذج الذي سيتم اختباره في الفصل الرابع و الأخير، اعتماداً على الإطار النظري للدراسة و على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، حيث نحاول في هذه الدراسة على اختلاف الدراسات السابقة اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي من خلال التغيير التنظيمي. كما نحاول كذلك اختبار العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي، و أي العلاقات ذات الأثر الأقوى على الأداء الإستراتيجي .

كما نحاول على اختلاف الدراسات السابقة التي أمكن لنا الوصول إليها، حصر مجتمع الدراسة فقط في المؤسسات ذات المنتجات الصناعية؛ وسيتم الاعتماد على نوعين من التحليل في الدراسة الميدانية، التحليل أحادي المتغير و التحليل متعدد المتغيرات .

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

المبحث الأول: أهمية القيادة التحويلية كاتجاه حديث في نظريات القيادة

1. تعريف القيادة

2. مبادئ و متطلبات ممارسة القيادة

3. الفرق بين القيادة و الإدارة

4. النظريات التقليدية للقيادة

5. الاتجاهات الحديثة في القيادة

المبحث الثاني: القيادة التحويلية و توجهاتها الإستراتيجية

1. تعريف القيادة التحويلية و خصائصها

2. أبعاد و وظائف عملية القيادة التحويلية

3. المبادئ الأخلاقية للقيادة التحويلية

4. التغيير التنظيمي و علاقته بالقيادة التحويلية

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

خصصنا هذا الفصل للإلمام بالجانب النظري الخاص بالقيادة التحويلية، لفهمها و من تم التوصل إلى معرفة توجهاتها الإستراتيجية و كيف لها أن تؤثر في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة. ولذلك قمنا بتقسيمه إلى مبحثين نعرض في الأول جل نظريات القيادة ، وصولاً إلى التوجهات الحديثة وتبيان أهمية القيادة التحويلية بالنظر إلى هذه النظريات و التوجهات، أما المبحث الثاني فسننترق فيه إلى مفهوم القيادة التحويلية، ووظائفها و مبادئها الأخلاقية، كذلك دورها المهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، ما سيؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي و من تم الإستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة .

هذا ما تم تبيانه في نموذج الدراسة (من خلال الشكل رقم 01)، الذي سبق و أن أشرنا إليه في الفصل الأول حيث تضمن التغيير التنظيمي كمتغير وسيط في شرح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي، وهذا ما سيتم اختباره في الجزء التطبيقي لهذه الدراسة (الفصل الرابع) .

المبحث الأول

أهمية القيادة التحويلية كاتجاه حديث في نظريات القيادة

1. تعريف القيادة :

حظي مفهوم القيادة باهتمام العديد من المتخصصين في هذا المجال، و فيما يلي نحاول طرح

تعاريف البعض منهم :

الجدول رقم 05: تعريف القيادة

التعاريف	المؤلفين
"عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة في جهودها الرامية إلى وضع الأهداف و تنفيذها".	Stogdill (1950)
"هي سلوك الفرد... في توجيه أنشطة مجموعة نحو هدف مشترك".	Hemphill et Coons (1957)
"هي زيادة التأثير بحيث يتم التأثير ما وراء توجيهات الامتثال المتعلقة بروتين المؤسسة".	Katz et Kahn (1978)
"يمارس عندما يجند الأفراد... الموارد المؤسسية و السياسية و النفسية و غيرها لإثارة وتلبية دوافع الأتباع".	Burns (1978)
"هي العملية التي يقوم فيها فرد أو أكثر بالنجاح في محاولة تأطير و تحديد واقع الآخرين".	Smirchich et Morgan(1982)
"هي القدرة على الخروج من ثقافة معينة ... لبدء عملية التغيير التحسيني التي هي أكثر ملائمة".	Schein (1992)
"هي قدرة الفرد على التأثير و تحفيز و تمكين الآخرين للمساهمة في فعالية و نجاح المؤسسة".	House et al. (1999)
"هي عملية التأثير في الآخرين للفهم و الاتفاق على ما ينبغي القيام به و كيفية القيام بذلك، وعملية تسهيل الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة".	Yukl (2002)

Source : Mathieu Molines, Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail, (doctorat de l'université de Toulouse : GRH, 2014), 61 .

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

و هناك تعريف عديدة ومتنوعة لمفهوم القيادة، ويؤكد ذلك ستوغديل Stogdill حسب ما أورده حسن إبراهيم بلوط في كتابه المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات : "يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم"¹.

وعلى الرغم من تعدد تعريف القيادة إلا أنه يمكن تصنيفها حسب قراءتنا لمجمل تعريف الباحثين التي حصلنا عليها كالآتي :

السياق الأول و الذي يعتبر القيادة على أنها القدرة على التأثير نورد التعاريف التالية :

"القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك أو مشاعر أو أفكار الجماعة في موقف معين بذاته"².

"القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي"³.

"محورها التأثير في الآخرين، و هذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية و هو ما يطلق عليه بالقائد"⁴.

السياق الثاني و الذي يعتبر القيادة على أنها عملية توجيهية نورد التعريفين التاليين:

"عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل النزاعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم"⁵.

"خلق و توجيه القوة المعنوية للعمال"⁶.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص416.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، (الأردن : دار الكندي؛ 2004)، 75.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية : الدار الجامعية؛ 2003)، 294.

⁴ نفس المصدر، 294 .

⁵ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة؛ 2007)، 204.

⁶ سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية : كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟، (جامعة قناة السويس،

1، (2008).

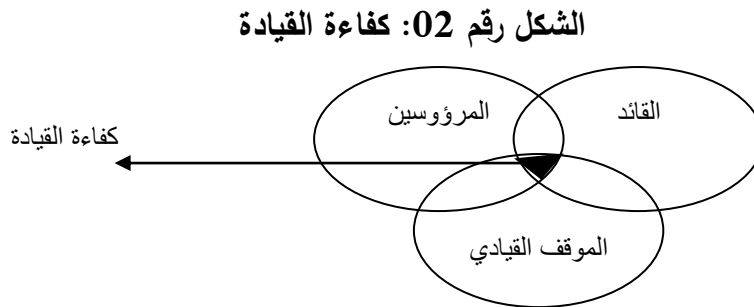
الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

السياق الثالث و الذي يربط القيادة الإدارية **بتحقيق الأهداف** نورد التعريفين التاليين :

"يعرف دوبنز و بيتمان Dobbins & Pettman القيادة على أنها المقدرة لتحفيز الناس على بذل الجهد لتحقيق أهداف مشتركة و الحصول على أداء فوق العادة من أفراد عابدين وجعل الأشياء تحدث و النتائج تحصل"¹.

"أما برنز Burns فيعرف القيادة من خلال القادة و إمكانية تشجيع أتباعهم على التصرف لتحقيق أهداف ذات قيم و دوافع تهم الطرفين : القادة و الأفراد التابعين لهم"².

كما أنّ كفاءة القيادة يمكن التعبير عنها من خلال التنسيق بين القائد، التابعين له ضمن موقف معين، فنجاحه في التأثير إيجاباً في هذا الموقف لا يعني نجاحه في موقف آخر و هذا ما يؤكد سيد محمد جاد الرب : "القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد و المرؤوسين و الموقف"³. كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر : سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية : كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟، (جامعة قناة السويس، 2008)، 4.

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، 416 .

²نفس المصدر، 416.

³سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 1.

مما سبق يمكننا أن نستنتج تعريفاً شاملاً للقيادة حيث أنها : " قدرة القائد على التأثير في أفراد مؤسسته وفق موقف معين، بحيث يتم استخلاص أفضل ما لدى الفريق و ذلك في جميع المستويات و الأقسام الإدارية بتنمية وتجديد سلوكهم و توجيههم من خلال الاتصال الفعال وحل النزاعات، و كذلك خلق وتوجيه الدافع لإثارة السلوك وذلك كله نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة و المشتركة و الغير المجردة ذات قيم قد تكون إنسانية، ثقافية، اجتماعية وطنية ... وكذلك فيما يتعلق مباشرة بمصالح المؤسسة" .

2. مبادئ ومتطلبات ممارسة القيادة :

لقد أشار أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) إلى ممارسة القائد للقيادة بقوله أن: «محوها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه بالقائد»¹.

إن الملخص الذي توصل إليه أحمد ماهر، يشير إلى أن ممارسة عملية التأثير تتطلب من القائد أن يلم بصفات أو مبادئ معينة لا بد أن ترافقه طيلة ممارسته لهذه العملية، نذكر من بين هذه الصفات ما أتى به Perry M. Smith في قائمة تضم عشرين مبدءاً أصيلاً في القيادة²:

- 1- الثقة هي الأساس.
- 2- أن يكون القائد معلماً ومتصلاً جيداً.
- 3- أن يكون قادراً على حل المشكلات.
- 4- أن تكون لديه القدرة على الاحتمال.
- 5- أن يكون قادراً على إدارة واستخدام الوقت جيداً.
- 6- أن تتوافر لديه القدرة الفنية.
- 7- ألا يفتقر إلى الكفاءة.
- 8- يتحمل مسؤولية تابعيه ومرؤوسيه.
- 9- أن تكون لديه رؤية.
- 10- يساعد المرؤوسين على تحقيق طموحاتهم وذاتيتهم.

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره، ص294.

²سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص13-14.

- 11- أن يعرف كيف يجري المقابلات.
- 12- أن يكون دافعاً ومحفزاً.
- 13- يجب أن يكون واضحاً ومرئياً وممكن الوصول إليه.
- 14- أن يكون ذو إحساس وإدراك لمن حوله.
- 15- يجب أن يكون حاسماً وفي نفس الوقت يكون حليماً وصبوراً.
- 16- أن يكون قادراً على فحص دوافع و التعرف على أفكار الغير .
- 17- يمكن الاعتماد عليه.
- 18- أن يكون ذو عقل مفتوح.
- 19- أن يكون قادراً على الحفاظ على معدلات عالية من الكرامة.
- 20- أن يكون ذو أمانة واسعة.

وقد حدّد الأساتذة المتخصصين بعض الصفات من خلال ملاحظة عدد كبير من المديرين العاملين في الإدارة العليا في المؤسسات الأمريكية، ويروا أنّها ضرورية لمن يرغبون في أن يصبحوا ناجحين و أهم الصفات مايلي¹ :

1. تشجيع المشاركة الكاملة، وأن يكون قادراً على السماح للآخرين بالمناقشة و اتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون أن يشعر بتهديد لكيانه .
2. مساءلة نفسه باستمرار بدون أن يمعن في نقد ذاته .
3. تقبل الفوز بعواطف منضبطة .
4. لا يستهين بالفشل بل عليه أن يتعرف على أسبابه .
5. فهم ضرورة وجود حدود معينة لقراراته .
6. تعريف نفسه بالمجموعات التي تعمل معه لتوفير الشعور بالأمان و الاستقرار .
7. فهم قوانين المؤسسات المنافسة وعدم الخوف من تهديدها .
8. عدم الانفعال وقت الأزمات .
9. تحديد الأهداف و جعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير المحسوبة .
10. قبول آراء الآخرين و التسامح مع المتعارضين بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف .

¹السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة: إيتراك ؛ 2001)، 52.

أمّا فيما يخص ممارسة التأثير فيرى جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن ادريس في كتابهما السلوك التنظيمي أنّ «القادة هم الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى استخدام القوة، كما أنّهم الأفراد الذين يقبلهم الآخرون أو يدركونهم كقادة»¹. كما أنّ حسن إبراهيم بلوط في كتابه (المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات) يؤكد أنّه «لا يمكن ممارسة القيادة بدون سلطة أو قوّة لأنّ العامل الرئيسي المحدّد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوّة بهدف التأثير بسلوكيات الأفراد»².

أمّا فيما يخص القوّة فلقد بين (جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس) في كتابهما السلوك التنظيمي أنّ «القوّة تمثل أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعرف القوّة بأنّها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين»³. ولقد بين كذلك أنّه من المنظور التنظيمي يوجد خمسة أنواع من القوّة يمكن تصنيفهم في مجموعتين هما: القوّة الوظيفية والقوّة الشخصية. وفيما يلي الشرح المجلد الذي قدّمه لكلا القوتين⁴:

1.2- القوّة الوظيفية: قد تسمّى قوّة المركز الوظيفي والتي تعكس المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والمستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد. وتنقسم القوّة الوظيفية إلى ثلاثة أنواع فرعية هي:

1-1.2- القوّة الشرعية: وهي القوّة المستمدة من وضعية القائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وبهذا المفهوم فإنّ جميع المديرين يمتلكون قوّة شرعية في مواجهة مرؤوسيهم إلا أنّ مجرد امتلاك هذه القوّة لا يعني بالضرورة أنّ المدير أصبح قائداً. والمثال على ذلك أنّ بعض المرؤوسين يتبعون التعليمات والأوامر الصادرة إليهم فقط عندما تتوافق مع لوائح وسياسات العمل، بينما يرفضونها إذا لم تكن ضمن اختصاصاتهم الوظيفية. إنّ مديري هؤلاء العاملين يمتلكون أو يمارسون السلطة فقط وليس القيادة.

2-1.2- قوّة المكافأة: وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت. وبصفة عامّة، إذا نظر الموظف إلى المكافأة باعتبارها ذات قيمة مادية فقط فإنّ المدير لا يمكن وصفه بأنّه قائد أمّا إذا برزت رغبة الموظف في الحصول على المكافآت غير المادية مثل الإطراء والاعتراف والتقدير فإنّ المدير يكون

¹ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره، ص552.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص422.

³ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره، ص554.

⁴ نفس المصدر، ص554-558.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

قد نجح في ممارسة بعض مهامه القيادية. إنَّ القائد الفعال لا يستخدم المكافآت كرشوة لإقناع العاملين لتنفيذ ما يرغبون، بدلاً من ذلك فإنَّها يجب أن تستخدم لتقدير السلوك المرغوب بعد أن يتم ممارسته بالفعل.

1.2-3- قوّة الإِِرغام أو الإِِجبار: وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق العقاب، فكلمًا تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المدير، وكلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، كلما زادت قوّة الإِِرغام التي تقع تحت سيطرته. من ناحية أخرى، كلما زاد استخدام المدير لقوّة الإِِرغام كلما زادت كراهيته وعداء المرؤوسين له وكلما قل النظر إليه باعتباره مديرًا.

2.2- القوّة الشخصية : هي تلك القوّة التي يستمدّها القائد أو المدير من سماته الشخصية أو مهاراته الذاتية، وتنقسم بدورها إلى نوعين فرعيين هما: قوّة الخبرة و القوّة المرجعية.

1-2.2- قوّة الخبرة : وتتمثل في المقدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة الوظيفية. ويمكن للشخص ممارسة قوّة الخبرة حتّى ولو لم يكن متمتعاً بمركز وظيفي أعلى. وكقاعدة عامّة كلما زادت أهمية معلومات الخبرة التي يمتلكها فرد ما، وكلما قل أعداد الأفراد الذين يتصفون بذات الصفات، كلما زاد تأثير قوّة الخبرة التي يمتلكها هذا الفرد على سلوك الآخرين.

2-2.2- القوّة المرجعية : وتشير إلى المقدرة على التحكم وممارسة التأثير في سلوك الآخرين والتي تستمد من الولاء وحب التقليد والرغبة في إسعاد القائد أو المدير. فالمرؤوسين قد يتصرفون بإيجابية نظراً لوجود توافق أو انسجام بينهم وبين القائد من حيث السمات الشخصية أو الخلفية الثقافية أو الاجتماعية أو توافق الاتجاهات. و قد تأخذ القوّة المرجعية شكل الجاذبية أو السمات الخاصة والتي تعبر عن وجود سمات ذاتية للقائد تلهم الأفراد وتبث فيهم الحماس وتنمي لديهم الولاء.

ولقد أشار(حسن إبراهيم بلوط) في كتابه المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات إلى

جدول يلخص القوى الخمسة المذكورة أعلاه:

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

الجدول رقم 06 : مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين

مصدر القوة	قراءة القيادة أو الإدارة لمصدر القوة
قوة الشرعية	أنا الرئيس وبناء عليه يفترض أن تعمل ما أطلبه منك.
قوة المكافأة	اعمل ما أطلبه وسوف أعطيك مكافأة.
قوة الإكراه (الإرغام أو الإكراه)	إذا لم تعمل ما أطلبه فسوف أعاقبك.
قوة الخبرة	من الواجب أن تفعل ما أطلبه لأنني أملك خبرة في هذا المجال.
القوة المرجعية	من الواجب أن تفعل ما أطلبه لكي تحافظ على علاقة إيجابية معي.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات (بيروت، دار النهضة العربية؛ 2005)، 424.

كما أشار بلوط أيضاً إلى أن: «القوة تهدف إلى التأثير على الآخرين. والقيادة بحاجة إلى جميع أنواع ومصادر القوة و إن بدرجات متفاوتة لكي تحقق الأهداف وتجعل رؤيتها حقيقة. واستخدام القادة والمديرين لأنواع مختلفة من القوة يولد نتائج مؤثرة ولكنها غير ثابتة وتختلف تأثيراً و زماناً باختلاف مصادر القوة»¹. وفي ضوء ما سبق يتضح ما يلي:

1. فيما يخص القوة الشرعية مقارنة بالسلطة نلاحظ أن السلطة هي أداة القوة الشرعية، كما أن تأثيرها إداري أكثر منه قيادي (وذلك لإمكانية رفض المرؤوسين الخضوع للأوامر الخارجة عن صلاحياتهم وفق ما حدده التنظيم)، وبالتالي مفعول تأثيرها الإداري مؤقت وهو يتوقف على استمرارية بقاء القوة الشرعية.
2. بالنسبة لقوة المكافأة فيكون تأثيرها قيادي أكثر منه إداري، إن تم الاعتماد على المكافأة غير المادية والمتمثلة في التقدير والاعتراف وثبتت استجابة سلوك الأفراد لها ويكون تأثيرها عكس ذلك إذا تم استخدام المكافأة المادية أما فيما يخص فعالية هذا التأثير فهو مرتبط حسب رأينا بالجمع بينهما فقد يحتاج الأفراد زيادة عن ثنايا القائد إلى دعم مادي فمثلاً يقول مثل إنجليزي: «الأفعال تتحدث بشكل عالي مقارنة بالكلمات» (Actions speak louder than words)، وفيما يخص استمرارية مفعول تأثيرها فهذا يرتبط بمدى قدرة القائد أو المدير في استخدامها بشكل يؤثر في سلوك الأفراد باستمرار.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 424-425.

3. أما بالنسبة لقوة الإرغام أو الإيجار، حسب تعريفها يتضح أنّه لا علاقة لها بالقائد حيث أنّ تأثيرها إداري بالأساس واستمرارية مفعولها مرتبط بمدى توافرها وهي عادةً مصحوبة بالرفض والمقاومة من طرف الأفراد ما يجعلها مؤقتة المفعول.

4. وبالنسبة لقوة الخبرة فتأثيرها قيادي بالأساس، حيث أنّ القائد الذي تتوفر لديه معلومات قيمة في مجال عمله مرفوقة بالخبرة تمكنه من اكتساب الاحترام والتقدير والإعجاب من طرف الأفراد، أمّا فيما يخص مدى استمرارية مفعولها فتأثيرها دائم وكلّما زادت معرفة وخبرة القائد كلّما زاد تأثير هذه القوة على الأفراد.

لكن ما يجدر بنا الإشارة إليه هو أنّ المعرفة التي تعد من ضمن قوة الخبرة، هي التي تخص مجال عمل القائد في أي مستوى من المستويات وعلى اختلاف الأقسام والوحدات الإدارية فمثلاً، معرفة قائد الإدارة العليا غير معرفة قادة الإدارات الوسطى أو القادة التنفيذيين فالأول اهتماماته المعرفية تتعلق بالرؤية الإستراتيجية وفيما يخص القادة من المستوى الثاني فاهتماماتهم المعرفية تتعلق بوظائفهم الإدارية على اختلافها أمّا فيما يخص القادة من المستوى الثالث فاهتماماتهم المعرفية تقنية، معنى ذلك أن القادة ليسوا مضطرون للإلمام بمعرفة كل تفاصيل العمل عبر جميع المستويات، في جميع الوحدات والأقسام، وهذا ما يؤكدّه نوم بيترز في كتابه مهارات القيادة بين التخيل والإبداع: «إنّ محور القيادة وجوهرها ليس في العمل أو في إنجاز التميز ولكنه في دفع التميز والتفوق لدى الآخرين»¹. ويضيف أيضاً: «عادة ما يكون قائد الأوركسترا الموسيقية عازفاً جيداً، ولكنه لا يكون بالضرورة موسيقياً رائعاً على المستوى العالمي... ومغزى ما أقوله هنا أنّه ليس على القادة أن يعرفوا كل التفاصيل الدقيقة لمسار العمل، وإنّما عليهم أن يدركوا فقط تلك الجوانب، أي العناصر التي تجعلهم أفضل وأقوى وأنجح في فهم الطبيعة البشرية المتفردة للآخرين ودفعهم في كل ما يحقق الربحية والفائدة والنفعة»².

5. أمّا فيما يخص أخيراً القوة المرجعية فتأثيرها قيادي بالأساس حيث أنّ جاذبية القائد وما يميزه عن غيره تكسبه تأثيراً كبيراً، لدرجة حب الامتثال له والولاء للمؤسسة بصفة عامّة أمّا من ناحية مفعولها، فيتميز بالاستمرارية لأنّ هذه الصفات المميزة للقائد هي صفات راسخة فيه كشخص ولا تختفي إلا باختفائه.

وكقراءة شاملة لما سبق لتوضيح الغموض حول الاتجاهين المتعارضين يُستنتج أنّ ممارسة القيادة الإدارية تتطلب توافر قوى لدى القائد الإداري تتعلق به وليس بعوامل خارجة عنه، حيث أنّ:

¹ نوم بيترز، مهارات القيادة بين التخيل والإبداع (مكتبة لبنان: سلسلة أساسيات نوم بيترز؛ 2008)، 14.

² نفس المصدر، ص 18.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

- 1- القوّة الشرعية والمقتزنة بسلطة عليها أن تغلب السلطة الشخصية أو الذاتية على السلطة الرسمية حتى تأخذ الطابع القيادي.
 - 2- قوّة المكافأة : على القائد أن يستخدم ويغلب بشكل واضح المكافأة الغير المادّية والمتمثلة في قدرته على الاعتراف والتقدير لجهود الأفراد بالشكل الذي يؤثر في سلوكهم.
 - 3- قوّة الإجبار والإرغام : تعبر عن فشل المدير في تأديته لقدرته القيادية في دفع الأفراد نحو التميز فقد يضطر لمثل هذه القوّة لتأديبهم وتطويعهم أمّا القائد فهو نادراً ما يستخدم العقاب لأنّ الأفراد بالأساس مندفعون لتأدية مهامهم.
 - 4- قوّة الخبرة : على القائد أن يطور من معارفه الإستراتيجية و الإدارية حسب اختلاف الوظيفة الإدارية والتقنية وعليه أن لا يضع نفسه في مقام القائد الملم بجميع هذه المعارف على اختلافها حيث هذا من شأنه إضعاف كفاءة الأفراد وتغليب طابع العمل الموصوف الذي قد اضمحل مع تعقد البيئة إضافة إلى حالة عدم التأكد السائدة فيها.
 - 5- القوّة المرجعية: على القائد أن يركز على هذا النوع من القوّة لما لها من التأثير العميق والكبير على سلوك الأفراد.
- إذن من شروط القيادة الناجحة توفر القوّة الشخصية بنوعها أي قوّة الخبرة والمرجعية في القائد الإداري بالدرجة الأولى إضافة إلى القوّة الوظيفية لكن مع مراعاة شروط القوّة الشرعية والمكافأة فقط وعدم الأخذ بقوّة الإجبار والإرغام حيث أنّ هدفها غير هدف القيادة.

3. الفرق بين القيادة و الإدارة :

فيما سبق أشرنا إلى تعريف القيادة و حتىّ نتمكن من إبراز الاختلاف بين كل من القيادة والإدارة نبينّ فيما يلي التعريفات التي جاء بها سيد محمد جاد الرب في كتابه مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية حول الإدارة¹:

" الإدارة تعني إنجاز الأعمال من خلال آخرين (المروّوسين)، أي تعظيم الجانب الإنساني في الإدارة " «الإدارة كفن»، أي أنّ "الإدارة هي القدرة على جعل، فعل العمل من طرف الآخرين"². كما أنّ برينو جاروسون Bruno JARROSSON، يتوقع من المدير ميزتان هما:"هاجس الأهداف على قدر اختلافها و فن التوفيق بينها على الرغم من هذا الاختلاف"³.

وحسب موريس ديلستر Maurice DELESTRE : " فن الإدارة يقتضي صنع مزيج متناسق من العناصر، التي لا ينبغي تسميتها بالمحاسن أو العيوب، حيث تؤلف مجموعة محدّدة فعالة و مقبولة بشكل جيّد لهذه العناصر من خلال لمسة المدير التي يضعها"⁴.

وفقاً للعالمين فيليب بوج Philippe burg وبيارغارديلي Pierre Gardillier في علم النفس التنظيمي : "الإدارة هي فعل قيادة و توجيه المنظمة. وهذا الفعل يتطلب رؤية واضحة لمعرفة النتيجة التي يسعى إليها المدير. كما أنّه يتطلب كذلك توجه معين، يجب إتباعه حتىّ تتحقق هذه النتيجة. وهي تحتاج إلى موارد مالية، بشرية ومادّية لتمكين المدير من القيام بمهمته بشكل كامل، من حيث تحقيق الأهداف. وأخيراً هذا الفعل بحاجة إلى معرفة خاصة تعطي للمسير مركز مدير، قادر على التنسيق بين الموارد المختلفة للمؤسسة"⁵.

فيما سبق أشرنا كذلك إلى مبادئ ممارسة القيادة، ولإبراز الاختلاف بين كل من القيادة و الإدارة، نبينّ كذلك فيما يلي مبادئ ممارسة الإدارة حسب ريمي جيوي Rémi JUET⁶:

1. إقامة علاقات خاصة: المدير يجتمع كثيراً مع مرؤوسيه بصفة فردية أكثر، ما يجتمع بهم بصفة جماعية .

2. إقامة علاقات محفزة: المدير يحافظ على العلاقات الهرمية الإيجابية، البناءة و المشجعة على أساس التقدم الناجح و يحافظ كذلك على إشراك المرؤوسين .

¹سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص5.

²Bob NELSON-Peter ECONOMY, Le Management pour les Nuls (France : Editions first; 2004), 11.

³Bruno JARROSSON, 100 Ans de Management(France : DUNOD; 2004), 141-142.

⁴Maurice DELESTRE , Management Faisons le Point (Paris : Top Editions; 2000), 3.

⁵Allal.Bourahla ,La Gestion :Un Concept Polysémique (revue «IDARA » ; n26), 151 .

⁶Rémi Juet , La Boite à Outils du Manager (Paris : Dunod; 2005), IX .

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

3. **إثراء المهارات:** المدير يحول معرفته العلمية، يطور مهارات المرؤوسين و يساعدهم في التنفيذ، ويجعلهم يتحكمون في مهنتهم بشكل أفضل من مسؤول في خط هرمي معين، مما يحدّد جودة الإدارة المطبقة .

4. **جعل العاملين مستقلين:** المدير يفوض سلطة اتخاذ القرارات لكي يصبح المرؤوسون أكثر فاعلية في تأدية مهامهم، ولا يبقون مجرد منفذون لمتطلبات الهرم أو الهيكل التنظيمي.

5. **تحديد عقد واضح:** المدير يعلن بدقة لكل واحد من مرؤوسيه ما ينتظر منه، على حد سواء ما يتعلق بالنتائج (الأهداف)، المهارات و السلوكيات .

6. **ممارسة أخلاقيات المهنة:** المدير يحدد ويفرض قواعد دقيقة و حقيقية .

7. **معاينة السلوكيات المتسللة:** عندما لا يحترم عامل قاعدة من قواعد اللعبة، المدير يعاقب السلوك ويخبر المسؤول المباشر الذي يشرف على هذا العامل. إدارة الرجال يجب أن تصبح موضوع تبادل دائم بين المستويات الإدارية مثل النتائج الاقتصادية، أو التقنية، أو المتعلقة بالجودة .

8. **التضامن مع العاملين:** المدير يؤيد القرار المتخذ من طرف مرؤوسه (ن-1)، و أي خلاف يعرب عنه في غير وجود المرؤوس (ن-2) .

9. **إحترام المستويات الهرمية الوسيطة:** كل مرة (ن-2) يطلب من (ن) طلب معين، هذا الأخير يرجعه إلى (ن-1) ولا يجيب (ن-2) إلا في حضور (ن-1). معالجة أي مشكل من طرف (ن) لا تتم إلا في وجود (ن-1) .

10. **التضامن مع الهيكل الهرمي:** كل سوء تفاهم يعبر عنه إلا أمام المعني بالأمر. المدير يتضامن مع الهيكل الهرمي أمام رجاله .

ويبدو لنا من خلال مقارنة كل من تعريف القيادة والإدارة للوهلة الأولى، أنّهما متقاربان حيث أنّ إسناد المهام، التوجيه، اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف هي كلها أمور تخص القيادة و تنتمي إلى الإدارة و لكن إسناد المهام للآخرين وتحفيزهم للإنجاز تأخذ طابعاً خاصاً في كلا المفهومين، وفيما يطغى على ممارسة القيادة الطابع الغير الرسمي فإن ممارسة الإدارة يطغى عليها الطابع الرسمي.

وتبدو أوجه الاختلاف واضحة ومتعددة بينهما، حسب روست Rost وكوتر فقد اهتم روست بفروقات أربعة: (العلاقات، التسميات، العمليّات و الأهداف) كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

الجدول رقم 07: الفروقات بين القيادة و الإدارة - بحسب روست -

العنصر	القيادة	الإدارة
العلاقات	تؤثر على العلاقات	تسيطر على العلاقات
التسميات	القادة والأتباع	المديرون والمرؤوسين
العمليات	تتوجه نحو التغيير الحقيقي	تنتج وتسوق الخدمات والسلع
الأهداف	التغيير المطلوب هو انعكاس لأهداف مشتركة	السلع والخدمات هي حصيلة نشاطات متناسقة.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت : دار النهضة العربية؛ 2005)، 420.

أمّا كوتر فقد اهتم كذلك بفروقات أربعة مختلفة عن السابقة (التخطيط، جمع الأفراد والتنظيم، التحفيز والرقابة، التغيير والتنبؤ)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

الجدول رقم 08: الفروقات بين القيادة والإدارة _بحسب كوتر_

العنصر	القيادة	الإدارة
التخطيط	تحديد المسارات: الرؤية المستقبلية و الإستراتيجية التي تنتج التغيير .	التخطيط والموازنة: تحديد الخطوات والمدة الزمنية الدقيقة لتحقيق النتائج المرغوبة.
جمع الأفراد والتنظيم	جمع الأفراد: تعزيز أدوات التواصل والاتصال بين الأفراد وتشجيعهم للالتفاف حول الرؤية المشتركة.	التنظيم والتوظيف: تحديد هياكل العمل والعلاقات وتوزيع المسؤوليات والسلطات بما يتناسب مع الخطط والاستراتيجيات المرسومة.
التحفيز والرقابة	تحفيز وتمكين الأفراد: تحريك الأفراد وتمكينهم من التغلب على حواجز ومعوقات العمل.	الرقابة وحل مشكلات العمل: رقابة النتائج وتصحيح الانحرافات تخطيط وتنظيم العمل وحل مشكلاته.
التغيير والتنبؤ	إنتاج التغيير: تركز القيادة على إنتاج تغيير واضح ومرغوب به من قبل محيطات المؤسسة.	التنبؤ والانتظام: تركيز الإدارة على نتائج ملموسة ومطلوبة من قبل المستفيدين والمتعاملين مع المؤسسة.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات (بيروت ، دار النهضة

العربية؛ 2005)، 420.

كما أنّ هنالك من يضيف أنّ «الإدارة تحوّل الأفكار إلى خطط، بينما القيادة تحوّل الخطط إلى فعل ناجح»¹.

ومن خلال القراءة المتمعنة لما سبق يتبين لنا :

أنّ نظرة القيادة إلى مرحلة إعداد الإستراتيجية، هي تحديد الرؤية المستقبلية لدى القائد أمّا نظرة الإدارة لهذه المرحلة فهي التخطيط لإنجاز أهداف هذه الرؤية، فيما يخص مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فنظرة القيادة إليها هي تحفيز الأتباع ودفعهم نحو الإنجاز لتحقيق الأهداف أمّا نظرة الإدارة إليها فهي تقسيم المهام وبالتالي تحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك المدّة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المهام، و فيما يخص مرحلة المراقبة الإستراتيجية فتتظر إليها القيادة على أنّها المرحلة التي يجب على القائد أن يساعد فيها أتباعه في التغلب على الصعاب وعلى ما يقع عائق أمام تحقيق الأهداف وإنجاز المهام قبل حدوث الانحراف أمّا بالنسبة للإدارة فنظرتها أثناء هذه المرحلة القيام بالإجراءات التصحيحية وذلك بإعادة التخطيط، التنظيم، التوجيه ومرة أخرى المراقبة بعد وقوع الانحراف؛ وبالتالي نلاحظ أنّ القيادة مرنة

¹ترجمة هيثم حمام بمراجعة غياث بركات، القيادة الفعالة: برنامج للتطوير الذاتي (سوريا : شعاع للنشر والعلوم 2006)، 8 .

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

وعملية بالدرجة الأولى وأما الإدارة فهي روتينية حيث أنّ على القائد الإداري أن يغلب القيادة في ممارسته لمهامه على الإدارة، خاصة في ظل تحديات البيئة التي يواجهها يومياً وتتطلب مرونة أكثر لتحقيق التكيف البيئي. ولتحقيق التكيف البيئي، تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من القادة في جميع مستوياتها الإدارية .

4. النظريات التقليدية للقيادة :

لقد ظهرت بوادر الأبحاث حول القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي(1795)¹ حيث توجت بنظريات عديدة نذكر منها :

1.4.نظرية الرجل العظيم :

استناداً إلى هذه النظرية فإن الصفات القيادية هي صفات موروثه في الشخص، وقد تطورت هذه النظرية بعد ذلك لتصبح باسم نظرية السمات².

2.4.نظرية السمات :

من أشهر الدراسات التي أكدت هذه النظرية، دراسة جيسلي Ghiselli التي تمت على 300 مدير و90 منظمة في أمريكا، ولقد استطاع أن يكتشف أنّ المدراء الناجحين يتمتعون بست صفات شخصية هي كالاتي³ :

1. القدرة على الإشراف و هي أهم الصفات وتعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين و توجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملاً وتحقيقاً للهدف .
2. الذكاء .
3. الحسم .

¹ Mathieu,Molines. Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail.doctorat de l'université de Toulouse : GRH ; 2014, 69 .

²سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص302-303.

4. الثقة بالنفس .

5. دافع عالي للإنجاز .

6. دافع عالي لتحقيق الذات .

وهناك بعض الأبحاث أضافت الصفات الطبيعية مثل: العمر و الطول و الوزن وغيرها، كما أضافت كذلك الصفات العامة مثل التعليم و الحالة الاجتماعية و الخبرة العملية¹.

وخلص ستوغديل ورفيقه مان Stogdill and Mann للاستنتاج القائل: لا يوجد فعلاً ميزات ثابتة تميز بين القائد و اللاقائد². وإنّ التضارب النسبي للبحوث في هذا المجال يشير إلى حقيقة هامة وهي: إن افتقاد الفرد لصفة أو أكثر من هذه الصفات لا يمنع من تمتع الفرد بالقيادة. كما أنّ تمتع الفرد بعدد كبير من الصفات الشخصية السابقة يزيد من احتمال و فرصة الفرد لأن يكون قائداً ناجحاً³.

3.4. النظريات السلوكية :

اتجهت الدراسات إلى استكشاف سلوكيات أو تصرفات القادة، و ذلك في أواخر الثلاثينيات، وفي الأربعينات وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين. وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات المقارنة بين نمطين أساسيين تقريباً، وكان هذان النمطان مضادان لبعضهم البعض في الخصائص، وهما النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي (أو التسلطي)⁴. و من خلال الجدول التالي سنحاول طرح وتقييم مختلف الدراسات التي تناولت الاتجاه السلوكي للقيادة :

¹ سيد محمد جاد الدب، مرجع سبق ذكره، 22.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، 429.

³ نفس المصدر، 303 .

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 304.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

الجدول رقم 09: تقييم الدراسات المتعلقة بالاتجاه السلوكي للقيادة

الدراسة	أصحابها و متغيراتها	نتائجها و تقييمها
دراسات جامعة ايوا (University of Iowa studies) ¹	قام بتلك الدراسات الباحث كورت لوين (Kurt Lewin) ورفاقه ليبيت (R.Lippt) ووايت (R.White)، تناولت النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي و الأسلوب دعه يعمل .	تبين أن الأسلوب الديمقراطي هو الذي أسهم بنوعية وكمية العمل الجيد. ويعيب في هذه الدراسات أنها أجريت على أطفال مما جعل من الصعب تعميم النتائج على مجالات الأعمال .
دراسات ولاية أوهايو ²	قام بهذه الدراسات شارنل وستوغديل و فلايشمان Shartle, Stogdill and fleishman ولقد تم استجواب العديد من الأفراد عن التصرفات و الأفعال و الوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم. وتعرف كذلك بنظرية البعدين ³ .	من خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة. المجموعة الأولى تشير إلى إرساء هيكل للعمل Initiating structure و المجموعة الثانية تشير إلى إرساء القائد قواعد الاعتبار مع مرؤوسيه. كما توصلت الدراسة إلى أن الجمع بين الأسلوبين معاً يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المجموعات العاملة مع القائد.
دراسات جامعة ميتشيغن الأمريكية ⁴	بواسطة كل من كاتز، وكان، وليكارت Katz, Kahn and Likert ، ولقد أجريت الدراسة في إحدى الشركات في	هذه الدراسات خرجت بتفضيل القادة الذين ركزوا على الأفراد ووجدوا بأن هؤلاء القادة أكثر تفاعلاً مع

¹ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 430-431.

² نفس المصدر، ص 431-432.

³ ضرار العتبي، نضال الحواري و إبراهيم خريس، العملية الإدارية، (عمان-الأردن : دار اليازوري ، 2007)، 171.

⁴ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 432.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام إنتاجية المجموعة العاملة ومع ذات الإنتاجية المنخفضة. الرضا الوظيفي المتصاعد. أما القادة الذين ركزوا على العمل فقد نتج عن قيادتهم إنتاجية و رضا وظيفي متدن¹.

قام دوجلاس ماكجريجور Douglas النظرية X هي مثال للإنسان McGregor بتقديم هاتين النظريتين، الكسول وأنه يمكن دفع الناس للعمل وذلك كنظرة عامة تلخص البحث في من خلال التهديد، واستخدام أنماط القيادة. ومقارنةً بينهما . السلطة، الرسمية، و الحوافز الأجرية. أما النظرية Y هي مثال للإنسان الذي لديه قدر من الانضباط والدافع للإنجاز .

نظرية X و نظرية Y²

قاد هذه الدراسات الباحث روبرت بليك و أفضل الأساليب (قدمت خمسة زميلته جين موتون، وركزت على سلوك أساليب) التي أنتجتها الشبكة القادة من خلال كيفية تصرفهم مع الإدارية وهو أسلوب إدارة الفريق أو محورين من الاهتمام : الاهتمام بالبشر و الإدارة الديمقراطية بحيث ينصب الاهتمام بالإنتاج . الاهتمام على المحورين معاً.

دراسات الشبكة الإدارية³

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص308.

² نفس المصدر، ص308.

³ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص434-435.

4.4. النظريات الموقفية :

كان الفشل الجزئي لنظرية السلوك و الأنماط القيادية يرجع أساساً إلى محاولة الباحثين و العلماء اكتشاف علاقات واضحة و مباشرة بين هذه الأنماط و بين سلوك المرؤوسين. ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن هذه العلاقة يتضح اتجاهها و قوتها في مواقف و ظروف قيادية معينة¹. وسوف نوضح و نحاول تقييم أهم النظريات الموقفية في القيادة في الجدول التالي :

الجدول رقم 10: تقييم الدراسات المتعلقة بالاتجاه الموقفي للقيادة

الدراسة	أصحابها و متغيراتها	نتائجها و تقييمها
نظرية تاننبوم و شميدت Tannenbaum, Schmidt لسلوك القائد ²	قام الباحثان من خلال هذه النظرية، التي أطلق عليها كذلك نظرية الخط المستمر ³ ، بدراسة العلاقة بين حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف (نوع التنظيم و فاعلية العمل و طبيعة المشكلة المطروحة وضغط الزمن وغيرها) التي يعتمد فيها هذا السلوك.	قدم الباحثان نموذج يعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه كمدير أو كقائد . فقد يتخذ القائد القرار ويعلمه المرؤوسين، كما قد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها، كما قد يعرض القائد قرارات أولية قابلة للتغيير كما قد يعرض القائد المشكلة ثم يطلب اقتراحات و آراء المرؤوسين لصنع القرار .
النظرية التفاعلية ⁴	حاولت هذه النظرية الجمع بين النظريات السابقة، فهذه النظرية تنظر إلى القيادة و تتكامل مع بعضها في العملية	هناك أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص320.

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال Management and Business، عمان-الأردن : دار وائل ؛ (2008)، ط2، 469-470.

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 44 .

⁴ عدنان القيوم و قاسم كوفحي، القيادة والتغيير : الطريق نحو النجاح، (عمان- الأردن : إثراء، 2011)، 183.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

من منظور كلي أي من خلال عملية القيادة هي القائد من حيث التفاعل الاجتماعي بين شخصية القائد و شخصيته ودوره في الجماعة، جميع المتغيرات المحيطة بالموقف المرؤوسين الذين يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم و حاجاتهم و القيادي .

اتجاهاتهم، المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها و التفاعل الناتج عن التأثير المتبادل في هذه الأبعاد الثلاثة¹.

نظرية فيدلر² Fred Fidler

قدم فريد فيدلر Fred Fidler نموذجه عام 1967 مركزاً على متغيرين رئيسيين : الأسلوب و الموقف . حيث طور فيدلر آلية لقياس أسلوب القادة سماها "زميل العمل الأقل تفضيلاً" - The least preferred co- "LPC" worker واستخدم الدرجات (1-8)، تقيس ستة عشرة خاصية أو صفة ولكل صفة نقيضها (كفاء-غير كفاء، واثق من نفسه-متردد)، بعد أن صنّف أسلوب القائد إلى فئتين : التوجه نحو الوظيفة Task-oriented behavior و التوجه نحو العلاقات مع الأفراد Relationship-oriented behavior و استخدم مقياس LPC، الذي يصف المدير من خلاله زميله في العمل الأقل تفضيلاً. فإذا كان مجموع المقياس عالي فهذه يعكس توجه القائد نحو العاقات و إذا

ومن خلال تحليله للموقف توصل إلى أنه في المواقف الصعبة حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح و القائد لا يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج و التسلط فعالاً. في المواقف السهلة و المواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد و المرؤوسين، والعمل واضح و القائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج و التسلط فعالاً أيضاً. فقط في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد و المرؤوسين و العمل متوسط الصعوبة و القائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين و

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، (الأردن: دار العلم والثقافة ؛ 2006)، 379.

²حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 436-443.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

كان مجموع المقياس متدني فهذا يعكس العلاقات الإنسانية فعالاً. و بالرغم
توجه القائد نحو الوظيفة. أما الموقف من عدم ثقة كثير من الباحثين في
فسره من خلال ثلاثة متغيرات : علاقة الأساليب المنهجية و البحثية التي
القائد بالأعضاء Leader-member اتبعها فيدلر في بحثه، إلا أن هذا
relations، هيكله المهام Task النموذج الذي أخذ عناصر الموقف
Structure ، و قوة الموقع الوظيفي في الحسبان في بحوث القيادة¹ .
.Position power

نظرية هيرسي و بلانشارد Hersey و Ken Blanchard²
طور هذا النموذج بول هيرسي Paul Hersey و رفيقه كن بلانشارد Ken Blanchard
حسب نموذج هيرسي و بلانشارد فان أسلوب التفويض يناسب
المروسين الذين يبدون استعدادهم للاستعدادي للأفراد العاملين مع القائد.
ويقصد بالاستعداد Readiness مقدار التشاركي ينجح في موقف يتصف
المقدرة و القبول The ability and willingness الذي يبديه المرؤوس
بالاستعداد المتواضع بحيث أن المرؤوس يملك القدرة و لكنه غير
مندفع للعمل. و الأسلوب البيع واستخدم الأسلوبين القياديين الذي
ينجح في موقف يتصف بالاستعداد المتوسط بحيث أن المرؤوس ليس
لديه القدرة و لكنه على استعداد العلاقات والتركيز على الوظيفة .
للعمل. و أخيراً ينجح الأسلوب التخاطب في موقف يتصف
بالاستعداد المتدني جداً بحيث لا المقدره ولا الرغبة في العمل متوفرين
عند المرؤوس .

نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار(الهدف)¹
صاحب النظرية هو روبرت هاوس و اقترح أن القيادة الناجحة هي القيادة التي
توصل هاوس إلى أن كل أسلوب من الأساليب الأربعة يوافق موقفاً

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص322.

²حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص441.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

تحدد الأهداف وتوضح المسارات الواجب معيماً و وفقاً لطبيعة العمل، فيكون على المرؤوسين سلوكها لكي يحققوا النمط الداعم ملائماً عندما يتميز أهداف وظيفية وشخصية معاً. فالقائد العمل بالتوتر فيعوضه بعلاقات الناجح إذاً هو المحدد للمسار أي إنسانية حسنة، و يكون النمط المساعد للأفراد على الانتقال من مكانهم المشارك ملائماً عندما يتميز العمل الحالي إلى مكان آخر يسهل فيه تحقيق بالغموض ويكون النمط الموجه أهداف عملهم اليومي بعد إزالة أو تحقيق ملائماً عندما يكون العمل صعباً مشكلات أو حواجز الانجاز. و بناءً و شخصية المرؤوسين منغلقة و على ذلك حدد هاوس أربعة أساليب أخيراً يكون النمط المهتم بالانجاز للقيادة وهي: القيادة الموجهة، القيادة حينما يكون العمل غامضاً ومرناً الداعمة، القيادة المنجزة و القيادة وشخصية المرؤوسين منغلقة ، المشاركة. تعتبر هذه النظرية امتداداً فاهتمام القائد بالانجاز يمكن أن للنظرية الموقفية لفيدلر، و لكنها تميزت عنها باستخدام نظرية الدافعية فهي محاولة الربط بين السلوك القيادي ودافعية وخصائص المرؤوسين و الموقف².

صاحب النظرية وليام ردن حيث أدخل بعداً ثالثاً على نظرية البعدين أسماه بعد الفاعلية، لذا أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد (المنفصل (يمثل اهتماماً منخفضاً العلاقات، المهمة، الفاعلية). العلاقات، المهمة و العلاقات)، الأسلوب المتقاني (يمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات)، الأسلوب المتصل (يمثل اهتماماً بالعلاقات و منخفضاً للمهمة)، الأسلوب المتكامل (يمثل اهتماماً مرتفعاً بكل من المهمة و

نظرية الأبعاد الثلاثة³

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 323-324.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ ضرار العتيبي، نضال الحواري و إبراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

العلاقات). و بالمقابل أضاف ردن إلى أنه هناك خمسة عوامل ظرفية موقفية تؤثر في أسلوب القائد وهي :

المناخ النفسي للمنظمة، التغذية العكسية التي ينفذ العمل بواسطتها، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع المرؤوسين .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع

و فيما يخص النظريات التي سبق ذكرها، "قام كل من تتن بوم Tannen Baum و شميدت Schmidt، بالتنبية عن الخطر الذي يحيط بالمدير، في حالة التحلي بخصائص نمط واحد لتحديد طريقته في التوجيه"¹، أي على المدير أن يحاول الجمع بين جميع هذه النظريات من أجل قيادة تمتاز بالفعالية و التداوب . و نرى أنّ النظريات السابقة اهتمت وركزت على القائد من حيث سماته و سلوكياته كما اهتمت كذلك بالموقف الذي تمارس ضمنه القيادة إضافةً إلى المرؤوسين، ولكن لم تهتم بربط عملية التأثير التي يمارسها القادة بتحقيق أهداف المؤسسة مباشرةً. هذا ما يقودنا إلى استنتاج أنّ الوصول إلى القيادة الناجحة يتطلب، مهارات قيادية في التنسيق بين كل من القائد و المرؤوسين و الموقف (ولقد رأينا ذلك في تعريف القيادة الإدارية سابقاً)، و كذلك في ترجمة هذه النظريات إلى قدرات عملية فعلية وربطها بتحقيق أهداف المؤسسة؛ أو على الأقل كيفية التعامل مع متطلبات التغيير التي تقتضيها عملية التنفيذ الإستراتيجي، وهذا سيقودنا إلى الحديث عن الاتجاهات الحديثة للقيادة .

¹Gaston Cuendet , Traité Systémique de Gestion (Suisse: Presses polytechniques Romandes ; 1983) , 111.

5.الاتجاهات الحديثة في القيادة:

يتطلب الفكر الإداري الحديث أنماط قيادية حديثة تتماشى مع التوجيهات الحديثة و ذلك من خلال تحويل دور القائد من الإداري إلى دور المساند و المحفز، فالقائد المعاصر هو الذي يوجد و ينمي فرق العمل الأكفاء، و القادرين على تحمل مسؤولياتهم و المبدعين في إنجاز أهدافهم من خلال الخبرات و القدرات المتجددة التي يتمتعون بها¹ .

ولقد أشار حسن إبراهيم بلوط أن نظريات القيادة لم تتوقف بالظهور بل تعددت وامتدت في اتجاهات متعددة بواسطة مساهمات و إبداعات كبار الباحثين والرواد آخذةً بعين الاعتبار متغيرات و محددات جديدة لشرح القيادة². إذ أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً قوياً بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد. وتكلم هنا عن بديل معوض للقائد وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري و زائد. وفي إطاره يوجد هناك محيد للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية، تقلص دور القيادة وتمنع القائد من استعراض بعض السلوكيات. وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطاراً عاماً لمدخل أكثر حداثة لدراسة القيادة، ومن بين هذه الاتجاهات نذكر أهمها³:

1.5. القيادة التحويلية و التبادلية : القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات، وهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير وإلى وضع رؤى تقود التغيير و تنجزه بفاعلية، من بين مهام قيادة التغيير التحويلية الدخول في شراكة أو اندماج مع مؤسسات أخرى و خلق مجموعات عمل و ثقافة مؤسساتية قوية. طور هذه الرؤية الحديثة للقيادة برنارد باس Bernard Bass و يميز بين نوعين من القيادة :التحويلية و التعاملية ورأى أن القيادة الأولى تحفز المرؤوسين على العمل أكثر مما هو متوقع منهم بينما القيادة الثانية تحدد ما الذي يجب عمله من المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسات التي وظفتهم. وأضاف أن القادة التحويليون يحفزون مرؤوسيهـم من خلال إثارتهـم و خلق التحديات لهم و تشجيعهـم على التطور فرداً فرداً. يشدد هؤلاء القادة على انجاز أهداف جماعية ومهام ورؤى مشتركة وعلى جذب انتباه مرؤوسيهـم للتركيز على الإنجازات و

¹محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطينه، القيادة الإدارية Administrative Leadership(عمان-الأردن : دار وائل ؛ (2014)، 79.

²حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص443-447.

³صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، 477.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحولية

المهام الواسعة وغير الاعتيادية كما يشجعون هؤلاء المرؤوسين على التعلم و اختبار الأمور و التجدد وخاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات و التوقعات المرافقة لإنجاز عملهم ضمن الفريق و لمصلحة الفريق .

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته و إلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء و يثق بهم و يستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين¹ .

أما القيادة التعليلية (التبادلية)، فهي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام و تحدد لهم الأهداف الواجب انجازها و تشدد على منافع و مكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بانجاز المهام والواجبات المتفق عليها و المجدولة أو المحددة مسبقاً لهم. فالقادة التعليليون يحددون الإجراءات أو النشاطات أو الصفقات التي تتطلب إشرافاً و متابعةً و يحفزون بناءً على ذلك مرؤوسيهم على بلوغ مستويات الأداء المرغوب بها. و تقوم هذه القيادة بحسب كاننغو وزميله ماندوكا على التبادل بحيث يستخدم القادة المكافآت و العقوبات لإغراء مرؤوسيهم أداء مهام محددة و إظهار الولاء و الالتزام للمؤسسة. وهذا يعني أنّ الأفراد قد يحصلون على التوقعات أو الطموحات التي يرغبون بها إذا نفذوا عقود التبادل أو التعامل التوافقي مع قادتهم. إلا أنّ القيادة التعليلية لا يمكنها وحدها مواجهة تحديات و متطلبات المحيطات الديناميكية للمؤسسات ما لم تواكبها القيادة التحولية. فالتحولات الجديدة في عالم الأعمال و ظهور العولمة و ضغوطات المحيطات على عمل و عمليات المؤسسات جميعها يستدعي نمط تحويلي من القادة قادر على مواجهة و مواكبة التطورات السريعة و القضايا الحاصلة في عالم المؤسسات. و نذكر أنّ القيادة التحولية ليست بديلاً عن القيادة التعليلية بل متمماً لها. إذ أنّ الدور المحوري للقيادة التحولية يتلخص بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية و غير عادية و مستويات أداء مميزة تتجاوز أهميةً و حجماً ما قد تنتجها القيادة التعليلية التي تستخدم أسلوب التفاوض بين القائد و مرؤوسيه و تقوم على العلاقات المتبادلة بينهما .

معظم الدراسات التي قارنت بين القيادتين أعطت القيادة التحولية تفوقاً ملحوظاً على القيادة التعليلية رغم اعتراف بعض الدراسات أن سلوكيات مختلفة تنتج عن ممارسة الأسلوبين كدراسات باس Bass ومن ثم باس ورفيقه افوليو Bass and avolio التي عاينت و اختبرت أسلوب القادة في مؤسسات حربية أمريكية و كندية و بريطانية، رغم اعتراف بعض الدراسات أنّ سلوكيات مختلفة تنتج عن ممارسة الأسلوبين .

¹سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، (عمان-الأردن : دار وائل ؛ 2004)، 29.

2.5. قيادة الفريق : القيادة التحويلية و القيادة التعاملية ركزت على شخصيات و تصرفات أو سلوكيات القادة و ما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء الأفراد. و القيادة الفعالة لم تعد مختصرة على تشجيع و تحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتقود مجموعات و فرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودةً و تكلفةً لمنافسة بعض المؤسسات. و بما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق عمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخراً، فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة. من هنا ظهر مفهوم قيادة الفريق والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام و نشاطات الفريق و فاعليات المؤسسة الخارجية و حل مشكلات عمل الفريق إضافةً إلى إسداء الإرشاد و النصح لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من انجاز عمل الفريق بكفاية و فاعلية .

3.5. القيادة بالمشاركة :

منذ عقد الثلاثينات 1930 قد بدأ التبشير بالإدارة الديمقراطية و المشاركة على أنها الطريقة "الحديثة" لبناء المنظمة الذكية المتعلمة. عملياً، قد تعلم معظم المدراء أنه، قبل اتخاذ القرار، يكون من المفيد استشارة أولئك الذين سوف يطبقون القرار، ومع ذلك قليلون هم الذين يسعون إلى الصوت الديمقراطي أو يناضلون من أجل الاتفاق بالإجماع في المناقشة مع كل الذين يندمجون و يتأثرون بقراراتهم¹.

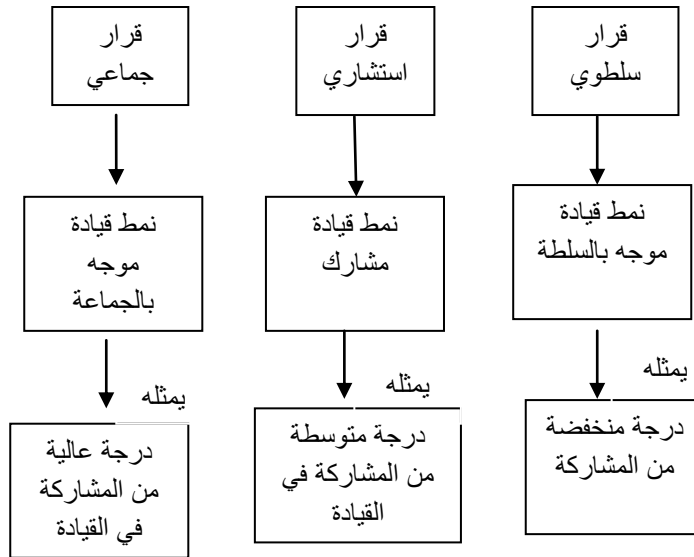
تعتمد القيادة بالمشاركة على قيام القائد بإشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات. فيما يلي سنشير إلى أهم النظريات التي وردت فيها :

¹بروس ج. أفوليو ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة (القاهرة: دار الفجر ؛ 2003)، 87.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

1.3.5. نظرية القائد المشارك: قدمها فروم Vroom وزميله جاجو Jago حيث طرحت هذه النظرية ثلاثة أنماط قيادية تتخذ ثلاثة أنواع من القرارات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (03): نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية : الدار الجامعية ؛ 2003)،

.279

وطبقاً لافتراضات هذه النظرية فإن القرار الجماعي يصدر من نمط قيادي موجه بالجماعة ويمثل هذا النمط أعلى درجات المشاركة في القيادة. وحددت نظرية فروم وجاجو للقائد المشارك المواقف التي يتلاءم معها نمط القيادة المشارك و نمط القيادة الموجهة بالجماعة، كما يلي² :

- 1- عدم توافر معلومات حول المشكلة موضع اتخاذ القرار .
 - 2- عندما تكون المشكلة ذاتها غير واضحة، ويحتاج القائد إلى مساعدة للوصول إلى الحل .
 - 3- عندما يكون قبول المرؤوسين للقرار المتخذ من القائد أمراً ضرورياً لتنفيذ هذا القرار .
 - 4- توافر متسع من الوقت للقائد لإشراك المرؤوسين وأخذ رأيهم .
- أما فيما يتعلق بالمواقف التي يتلاءم معها نمط القيادة الموجهة بالسلطة، فنتمثل فيما يلي :

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص279-282.

²نفس المصدر، مرجع سبق ذكره، ص282.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

- 1- عندما يتوافر للقائد شخصيا الخبرة التي تؤهله لحل المشكلة موضع اتخاذ القرار .
- 2- عندما يتوافر للقائد الثقة في قدراته على حل المشكلة منفرداً دون الحاجة للرجوع لأحد.
- 3- عندما يشعر القائد أن المرؤوسين على استعداد لتقبل و تنفيذ أي قرار يتخذه .
- 4- عندما يتوافر للقائد وقت محدود، أو لا يتوافر له مطلقاً أي وقت لأخذ مشورة المرؤوسين.

4.5. القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية :

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز الأفراد للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يفوق ما هو متوقع. و القائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء و الإلهام للأفراد بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم و يلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة و مضحين من أجل صالح هذه المنظمة.

وعادةً ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية و محبوبة وينظر إليه كقدوة ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تعبر عن مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن. و القائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير و يتمتع بنظرة بطولية من قبل هؤلاء المرؤوسين¹.

كما تحاط القيادة المتسمة بالكاريزماتية، و المكتنفة بالأسرار، بإحساس بالعدالة و الحق يحيط بها و يعطيها هالة تميزها عن الآخرين².

ويمكن اعتبار القيادة الكاريزمية أو الزعامية كامتداد لنظرية السمات التقليدية حيث، قدم هاوس صياغة حديثة لنظرية السمات وأسماها القيادة الزعامية وذلك بعد فترة ركود بحثي طويل عن أهمية السمات الشخصية ومن خلال مراجعة شاملة للبحوث في هذا المجال وجد أن هناك ثلاث سمات رئيسية للقائد الزعامي وهي: الثقة في النفس، والرغبة في السيطرة، وإيمان قوي بمبادئه. والقادة الزعاميون يتمتعون بتصرفات قيادية معينة مثل بلورة الأهداف (أي تحديدها بوضوح وتحديد الفكرة العقائدية لها)، ونقلها إلى المرؤوسين، ثم إثارة حماسهم لتحقيقها³.

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 478.

² بيل هولتون و تشير هولتون ترجمة محمد جمال الدين ثابت، الدليل العملي لتدريب المديرين، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ؛ 1998)، ص 52.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 303.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

و هناك الكثير من الخلط بين القيادة الكاريزمية و التحويلية، فالبعض يستخدم المصطلحين كمترادفين، حيث أن كلمة كاريزما هي كلمة إغريقية تعني الهبة السماوية أو قوة التأثير على الآخرين، و الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين القيادة التحويلية و الكاريزمية¹ :

الجدول رقم 11: الفرق بين القائد التحويلي و القائد الكاريزمي

القائد التحويلي	القائد الكاريزمي
يهتم بقوته و يوجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعياً	لديه إحساس عالي بالذات
قائد إلهامي وهو يسعى دائماً إلى رفع الوعي و الإلهام و الاستثارة الفكرية لدى التابعين	يتركز اهتمامه حول قدرته و حول مركزه في عيون الآخرين
يبحث عن المصلحة الجماعية	يبحث عن الذات
يتبنى أهداف المجموعة وهي سر انجذابه إليه	هو النموذج للأتباع
يدير المنظمة بالرموز و المصلحة والحديث عن الماضي وما سوف تكون عليه المنظمة	يركز على الطاعة و الولاء و لزوم إطاعة الأمر من قبل الأتباع

المصدر: عبد الهادي دابس الرشيدى، أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية، (جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال)، 45.

¹ عبد الهادي دابس الرشيدى، أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية، (جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال)، 45.

5.5. هرم المستويات الخمسة للقيادة :

يميز جون ماكسويل John C.Maxwell خمس مستويات لتطور القيادة، وفق خمس أسباب تجعل من الأتباع يتبعون قادتهم¹، و الشكل رقم 04 يوضح ذلك :

الشكل رقم 04 :المستويات 5 للقيادة



Source :fr.slideshare.net/HRSCOPE/leadership-12-outils- incontournables

?related=1/01.08.15.

وتتمثل هذه المستويات الخمسة حسب الهرم المبين أعلاه فيما يلي²:

أ- الشخصية (الاحترام) : نتبعه لذاته، وما يمثله من أخلاق و قيم .

ب- تنمية الأفراد (التجديد) : نتبعه لأنه يساعد الآخرين في تحقيق ذاتهم .

ج- الإنتاجية (النتائج) : نتبعه لما يحققه من نتائج .

د- العلاقات : نتبعه لأننا نريده .

هـ- الموقع (الحقوق) : نتبعه لأنه لديه سلطة المنصب (الهيكل التنظيمي) .

ولعل أهم صفة للقيادة في المستوى الخامس للقيادة هو التواضع و عدم وجود مشاعر الأنانية وهذا

يناقض مفهوم القيادة من وجهة نظر نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي.

¹ fr.slideshare.net/HRSCOPE/leadership-12-outils- incontournables ?related=1/01.08.15.

² fr.slideshare.net/HRSCOPE/leadership-12-outils- incontournables ?related=1/01.08.15.

6.5. القيادة الخادمة (الداعمة) :

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة و ضمن منظور القيادة الخادمة، ترى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالأفراد الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. إن القيادة الخادمة تنطلق في عملها من مستويين: الأول، انجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة و مبرر وجودها. والثاني إعطاء معنى للأفكار وللقدرة ولللمعلومات وللانجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة و تقاسم القوة و التركيز التام للجهود و إيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام¹.

تعود جذور القيادة الخادمة إلى آسيا و بالضبط في Chanakya أو Kantilya، حيث كتب مفكر و استراتيجي في الهند القديمة كتابه Arthashastra: "بالنسبة للملك (القائد)، ما يعتبر جيد ليس ما يرضيه و لكن ما يرضي رعاياه (الأتباع)". في الغرب يمكن أن نجد مفهوم القيادة الخادمة مع عيسى عليه السلام حيث يتجسد معنى خادم الناس سيدهم. وفي سنة 1970، رئيس AT et T (1904-1990)، Robert K Greenleaf، طرح المصطلح في محاولة تحت عنوان: "الخادم كقائد The servant as leader"

2

حسب Greenleaf القائد الخادم لديه عشرة خصائص هي³ :

1. الإنصات : يعترف القائد الخادم Leader Serviteur أنه يتم تعزيز الإشارك عندما يسمح للأفراد بالمساهمة بأفكارهم و نفوذهم، وهم يقدرون أن الإنصات هو بوابة الحصول على المعلومات حيث أنه أكثر من الاستماع، فانه يشمل القدرة على إيصال رسالة وسماع ما لم يتم التعبير عنه، كما يقول بيتر دراكر Peter Drucker: "الشيء الأكثر أهمية في التواصل هو سماع ما لا يقال".

2. التعاطف : هدف التعاطف هو إيجاد صلة بين الرغبات و التطلعات الفردية و الجماعية، مثلما يقول Spears: "نحن نفترض حسن النوايا الموظفين و الزملاء، وعدم رفضها من الناس، حتى عندما كنا قد نضطر لرفض قبول سلوك أو أداء معين".

3. الشفاء : بالنسبة للقائد من غير الملائم أن يقوم بدور الزميل القريب أو الطبيب، أما القادة الخدم يعترفون بأداء العمل يمكن أن يكون، كمنتدى للأفراد أين يصرحون بحياتهم الخاصة، كما يقول سبيرز

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، 481.

² www.12manage.com/methods-greenleaf-servant-leadership-fr.html.01-09-15.

³ Le paradigme du leadership-serviteur émergerait-il enfin ? Le blog du management de projet.com/2012/02/29.30/08/15 .

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

Spears : " كثير من الناس قد كسرت أرواحهم و يعانون من مجموعة متنوعة من الألم العاطفي و على الرغم من أن هذا جزء من حياة الإنسان، إلا أن القادة الخدم يدركون أن لديهم فرصة لمساعدة جميع أولئك الذين يأتون إلى الاتصال".

4. الوعي : لا يمكن أن يفيد القادة الآخرين بفعالية، إذا لم يفهموا بالكامل أنفسهم و قال دانييل جولمان Daniel Goleman، عالم النفس في جامعة هارفارد Harvard، يقول ما يلي في مقابلة مع مجلة فوربس Forbes : "إن القدرة على إدارة نفسك، والقدرة على إدارة الذات، هي القاعدة في إدارة الآخرين بطرق عديدة. فعلى سبيل المثال إذا تجاهلت عواطفك فسوف يكون من الصعب فهم عواطف الآخرين. و إن كنت لا تستطيع إدارة أمورك الخاصة فسيكون من الصعب إدارة الآخرين الذين تتعامل معهم. أفضل القادة هم أبطال في إدارة ذاتهم أولاً".

5. الإقناع : القادة الخدام يتفادون استعمال السلطة الرسمية، لتوجيه السلوك عوضاً من ذلك يفضلون استخدام الإنصات، التعاطف، والوعي الذاتي لبناء بيئة الاكتشاف المتبادلة و حل المشكلة. هذا مهم لأن الإقناع يبني التزام دائم، هذا بالضبط ما عناه دوايت أيزنهاور Dwight Eisenhower عندما قال : "أفضل أن أحاول إقناع رجل للمضي قدماً، لأنه بمجرد أن أقنعه يبقى و فياً، أما إذا أخفته يبقى دائماً خائفاً وبعدها يغادر".

6. التصور : التفكير فيما يجب أن يحدث اليوم وغداً و الأسبوع المقبل من السهل نسبياً، وهذا ما يفسر أيضاً لماذا آفاق المدى القصير تميل إلى أن تكون أكثر راحة بالنسبة لمعظم المديرين، فعندما يوافق الأفراد على الرؤية الجريئة، وعندما يؤمنون بها حقيقةً، فإنهم سوف يتجاهلون العقبات و يحولونها إلى واقع ملموس. ويقول هنري فورد Henry Ford : "العقبات هي تلك الأشياء المخيفة التي تراها بعد أن تنتظر في هدفك".

7. التبصر : يقول بيتر دراكر Peter Drucker "أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي إنشاؤه". التبصر هو أكثر من مجرد التنبؤ بالمستقبل، القادة الخدم يدركون أنهم يقفون على حافة الهاوية بين الماضي و الحاضر و المستقبل. من خلال التبصر، فانه يمكن أخذ الدروس من التجارب السابقة و تستخدم هذه الدروس لخلق مستقبل من خلال الإجراءات الحالية.

8. الإشراف : الإشراف المبني على الثقة و الالتزام .

9. الالتزام بدفع الأفراد نحو الأمام : القادة الخدم الناجحون هم الذين يربطون بصفة دقيقة تطور كل فرد لتحسين الجماعة .

10. البناء المجتمعي : القيادة الخادمة تعتقد أنّ فريق قوّي يهزم حتماً فريق من الأقوياء. هناك معنى قوّي يخص جماعة (Communauté) وهو ينتمي إلى الخصائص التسعة المتعلقة بالقائد الخادم. في نهاية المطاف القائد الخادم يحاول أن يخلق مجمع من القادة الخادمون. النتيجة ليس كمية من الأفراد بلا روح ينفذون بحماقة ما يطلبه منهم القائد. بالعكس النتيجة مجتمع من الأفراد ملتزمون يعبرون في نفس الوقت عن أنفسهم ويساهمون كذلك في الجماعة .

7.5. القيادة الافتراضية :

تقدر الإحصائيات عدد الموظفين الافتراضيين الذين يعملون داخل فضاء بيئة العمل البديلة في أمريكا وحدها بما لا يقل عن 30 مليون موظف. وقد أجرى مسح على عينة كبيرة منهم فجاءت النتيجة أنّ 87% منهم يؤكدون ارتفاع إنتاجيتهم في العالم الافتراضي عما كانت عليه في العالم الحقيقي¹. و هناك الكثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية و قد لا يجتمع الأفراد مع بعضهم إطلاقاً. هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل و المساءلة مع المرونة، فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أنّ الأفراد يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة و إشراف مباشر بالطرق المعروفة. يحدد القادة الأهداف و المهام بشكل واضح و تكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام و تحفيزه لدى الأفراد و إبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض. وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة و المرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل بذاتها. كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تكوينية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة و كيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين².

الإدارة الافتراضية مهارات القيادة و الاتصالات و التفاعل عن بعد¹
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129852.03/09/15>.

²صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، 481.

8.5. القيادة النسائية :

في إحدى الدراسات سئل 58 من أصحاب العمل عما إذا كانوا يلاقون صعوبات في توزيع العلامات على العمل، فأجاب حوالي 72% أنهم يجدون سهولة في أن يعهدوا بالعمل للنساء كيفما كان نوعه في منشآتهم¹. كما تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء و تقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين و الخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية، وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الإجماع و العمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. إن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل².

أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري، اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية¹

<http://insaniyat.revues.org/7077.30/09/12.03/09/15>.

²صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، 481-482.

المبحث الثاني

القيادة التحويلية و توجهاتها الإستراتيجية

1. تعريف القيادة التحويلية و خصائصها :

ظهرت القيادة التحويلية على يد الأمريكي James Macgregor Burns، من خلال أعماله حول القيادة في الميدان السياسي سنة 1978¹، و يرجع الفضل له في إبراز هذه النظرية حيث كان أول الباحثين الذين وضعوا أسس هذه الأخيرة، و قد عمل فيما بعد Avolio Bass على تطوير فكرة Burns فوضعها في تصور نظري يقدم إطاراً يشرح السلوك القيادي و يفسره؛ و عادةً ما ينظر للقائد التحويلي على أنه شخص يرقى بحاجات أتباعه، و يطابق بينها و بين أهدافه، و يتميز بأنه يحمل رؤية إيجابية عن المستقبل، و يولي اهتماماً بالغاً للاختلاف، و يحفز أتباعه فكراً على تحقيق أداء يفوق توقعاتهم الخاصة².

كما يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها مستوى متطور من القيادة السحرية و أشمل منها و سميت تحويلية لأن القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد و المؤسسات إلى مستويات أعلى و أرقى من حيث الأداء و الإنتاجية و الكفاءة³.

و هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، إن بيرنز يرى أنّ القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات و حاجات الأفراد، لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم و قيمتهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة و المرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز و القيم الأخلاقية، فان القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم⁴.

¹Mathieu Molines, *op cit*, 105 .

²سعيد لوصيف، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

³فاتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، (عمان-الأردن: دار أسامة ؛ 2010)، 97 .

⁴نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (عمان-الأردن : دار صفاء ؛ 2012)، 87.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

وهي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة من خلال التأثير على سلوك التابعين، و ذلك من خلال إحداث القائد لتغييرات ايجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم و زيادة الولاء و الانتماء لديهم و جعل المصلحة العامة للمؤسسة قبل مصالحهم الشخصية، و كذلك من خلال خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار جديدة في أسلوب العمل، وتستند القيادة التحويلية على ثلاثة عناصر أساسية هي¹ :

أ. التغيير : ويعني التطوير و التجديد التنظيمي و جعل المؤسسة أكثر فاعلية وهنا يضع القائد الاستراتيجيات القابلة للتغيير من خلال التوقعات المستقبلية، والقدرة على التطوير و التحسين لأساليب العمل .

ب. الابتكار : حيث يوفر القائد من خلال هذا العنصر الجو المناسب للابتكار لدى الأفراد، و هذا ما تتطلبه القيادة التحويلية ويتم ذلك من خلال تشجيع الأفراد على إتباع أساليب المشاركة و إثارة الدوافع لإنجاز الأهداف باستخدام أساليب التفكير الخلاق و المبدع لدى الأفراد و هذا ما يتطلب تحفيز وتشجيع الأفراد لتحقيق ذلك .

ج. المخاطرة : يتميز القائد التحويلي بقدرته على قبول التحدي و المغامرة و قبول مواقف عدم التأكد، و هذا ما يتطلب منه التفكير الأعمق و رؤية الأمور بطريقة أوضح، و بتوفر هذه الميزة لدى القائد يكون لديه القدرة على الإنجاز و التنمية الذاتية ورفع مستوى الأفراد، فالقيادة في هذا العنصر تتميز بالتغيير وحب الإبداع و المخاطرة المحسوبة و المدروسة .

ويشير سيد الهواري إلى عدد من السمات أو الصفات التي تميز القائد التحويلي عن غيره من القادة، نذكر منها²:

- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية، و صاحب رسالة .
- القائد التحويلي يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية .
- القائد التحويلي لديه ثقة ذاتية عالية و إصرار ذاتي عالي .
- القائد التحويلي لديه حضور بدني ديناميكي و نشاط واضح .
- القائد التحويلي ممثل عظيم، دائماً يتصرف و كأنه على مسرح .
- القائد التحويلي لديه جاذبية شخصية و قدرة إلهامية عالية.
- القائد التحويلي لديه اهتمام عالي و رعاية خاصة على المستوى الفردي. فهو لا يعطي عناية خاصة أيضاً للضعفاء و المساكين و المعاقين و الصغار .
- القائد التحويلي لديه دافعية أقوى و أداء أكبر مما كان متوقعاً .

¹محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينه، مرجع سبق ذكره، ص79-80.

²مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص146-147.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

-القائد التحويلي شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة.

2.أبعاد و وظائف عملية القيادة التحويلية :

لكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين، الأول هو البيئة المتحولة و المتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة و متغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية. و ذلك لأن الركود و الجمود في المؤسسة و قيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها و هذا تهديد لا يمكن قبوله في المؤسسات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة الأولى. و الثاني أن القيادة التي تستطيع أن تتحول و تتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها و اتجاهاتها مع سلوك و اتجاهات الأفراد بما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع هؤلاء الأفراد في المؤسسة¹ .

ولعل هذا هو الذي يجعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة و تعمل على أساس التغير و الابتكار الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة و تحفيز جميع الأفراد. و لأنها تأتي بالأفكار الجديدة من أجل التغيير فإن القيادة التحويلية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة و الحوافز للسيطرة على تعامل مع العاملين، و إنما تركز على العوامل الغير الملموسة مثل : الرؤية، القيم المتقاسمة و الأفكار لبناء العلاقات و إعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المؤسسة و إيجاد الخلفية المشتركة لتمكين الأفراد-المرووسين في عملية التغيير² .

وهناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية هي: الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، و الحفز الإلهامي، و أخيراً التأثير المثالي، و الجدول رقم 12 يوضح هذه الأبعاد و تفاعل سلوك القائد و سلوك المرؤوس في كل واحد منها³ .

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

² نفس المصدر، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

الجدول رقم 12: أبعاد القيادة التحويلية

سلوك المرؤوس	سلوك القائد	الأبعاد
يكون محفزاً ويشعر بالقيمة .	يرشد : القائد مبادر بحاجات الإنجاز و النمو .	الإعتبار الفردي
يكون متشجعاً ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة .	يروج : القائد يروج للابتكار و إعادة صياغة المشكلات .	الاستثارة الفكرية
يكون معزز بروح الفريق و الحماسة و التفاعل .	يقدم : القائد يقدم الدلالة و التحدي من خلال النشاط الإستباقي و التصحيحي .	الحفز الإلهامي
يظهر الإعجاب و الاحترام و الثقة .	تقاسم المخاطر : القائد يهتم بالآخرين و حاجاتهم و يكون أخلاقياً .	التأثير المثالي

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (عمان-الأردن : دار صفاء؛ 2012)، 89.

كما أضاف كذلك أيمن في دراسته بعد التمكين و الذي يتعلق بتعزيز قدرات الأفراد في اتخاذ القرارات على نحو مستقل و تحقيق المشاركة الفعلية في إدارة مؤسساتهم¹ .

¹أيمن عودة، مرجع سبق ذكره، ص231.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

ويؤكد Aminuddin أنّ القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء و الرضا الوظيفي للأفراد حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي¹ :

-رفع مستويات الأداء التنظيمي .

-الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المؤسسات و التقلبات الجارية في حاجات و رغبات الأفراد و أصحاب المصالح مع المؤسسة .

-ترفع مستوى ثقة الأفراد بالمؤسسة و إشعارهم بروح المواطنة و الانتماء، و تبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز .

كما قام سيد الهواري (1999) بتحديد، مهمات القيادة التحويلية في كتابه "ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية"، من خلال الوظائف التالية² :

1.2. إدراك الحاجة إلى التغيير : و يظهر ذلك من قدرته على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، و استثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم و تطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف و تفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

2.2. صياغة الرؤية و الرسالة : إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، و القادة التحويليون قادة لهم رؤية، و الرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة و إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير و يعد صياغة و إيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.

3.2. اختيار نموذج التغيير و مساراته : يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المؤسسة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها و أثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، و التي تكون ملائمة للظروف و الواقع

¹شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي-شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية،(جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010)، 19-20.

²نفس المصدر، ص30-31.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

العملي الذي تعيشه المؤسسة كما أنّ المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات و الخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم و يحقق أعلى فعالية ممكنة.

4.2. صياغة الإستراتيجية الجديدة : لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي و الرسالة التي أعدّها، فإنّه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة، و الفرص المتاحة، و نقاط القوة و الضعف، و يكون باستطاعتها مواجهة المنافسين و التفوق عليهم.

5.2. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة : لتحقيق الرؤية و الرسالة و الإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء و الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، و أصبح يتطلب إلزاماً برؤية و رسالة إستراتيجية جديدة.

3. المبادئ الأخلاقية للقيادة التحويلية :

أصبحت المعايير الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية، و الثقافة غير الرسمية للعديد من المؤسسات و تعرف الأخلاق على أنّها القيم و المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد و الجماعة لتحديد ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و تختلف الأخلاق عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ و التشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع، مع احتمال و جود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية و القيم الأخلاقية في المؤسسة إلا أنّ هذه المنطقة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى¹ .

بناء على ذلك فإنّ الأخلاقيات الإدارية هي المبادئ الرشيدة لسلوكيات و قرارات المدراء مع تحديد ماهو صحيح وما هو خاطئ من خلال الحس المعنوي، بينما تشير المسؤولية الاجتماعية إلى قيام المديرين بتحديد اختيارات و اتخاذ تصرفات تجعل المؤسسة تساهم في تحقيق اهتمامات و رفاهية المجتمع بجانب تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها² .

إنّ القيادة التحويلية هي التي تقوم على البعد الأخلاقي، و تقوم على العلاقات الأخلاقية و التي يقصد بها إلى رفع المرؤوسين إلى درجات أعلى من المستويات الأخلاقية و أسماها، لذلك إن القائد

¹ عبد الرحمن أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، 566.

² نفس المصدر، 567.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

التحويلي لا يكون تحويلياً إلاّ عند بلوغه مستوى عالي من النضج في النمو الأخلاقي. كما أنّ برنز (Burns، 1978)، عرّف القيادة التحويلية بأنها تركز على افتراضات أخلاقية و التي تساعد على الفضيلة، وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد و المرؤوس إلى رفع بعضهم إلى مستويات أخلاقية أعلى، وهي أيضاً غير مفروضة من قبل القائد ولكنها تأتي في التنبئ بشكل إرادي و طوعي. فالقائد التحويلي يكون سلوكه مبني على الأخلاق و ذو أمانة عالية و نضج أخلاقي حتى يستطيع أن يؤثر في الأفراد، و تكون الأهداف موجهة نحو الصالح العام للمنظمة و لا تتبع من مصلحته الشخصية، و إلاّ عدا ذلك فإنه يكون قائد غير تحويلي و سوف نتعرف على أوجه الاختلاف بين القائد التحويلي و القائد الغير التحويلي من خلال الجدول رقم 13 التالي¹:

الجدول رقم 13 : الفروقات بين القادة التحويليون و القادة غير التحويليون

أبعاد المقارنة	القادة التحويليين	القادة غير التحويليين
	ترتكز سلوكياتهم على أساس أخلاقي .	ترتكز سلوكياتهم على مصالح شخصية .
	يعززون النضج الأخلاقي بين الأفراد .	يثيرون الحسد و الطمع بين المرؤوسين .
	أهدافهم عالية أخلاقياً .	أهدافهم غير عالية أخلاقياً .
التأثير المثالي	يتبنون القيم الأخلاقية للأمانة و الولاء، و الإنصاف، و قيم العدالة.	يؤيدون قيم منحرفة مثل : الاحتيال و المحسوبية و المصالح الخاصة .
	يدعون للأخوة الإنسانية .	يركزون على التفريق .
	يشجعون الطاعة المبصرة .	يشجعون الطاعة العمياء .
	موضوعيون و يبحثون عن الحقيقة.	متحيزون و يميلون إلى تضليل الحقائق .
	أمثلتهم واقعية للأفراد لكي يحذو	يجعلون من أنفسهم أصناما يجب أن

¹ عبد الهادي دابس الرشدي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

حذوهم . تقدرس .

يتبنون ثقافة تنظيمية بمعايير أخلاقية يتلاعبون بالقيم المهمة للمرؤوسين .
عالية .

يزيلون المسافة بينهم وبين أتباعهم . يحتفظون بالمسافة بينهم وبين
أتباعهم .

ميالون لخدمة الأعضاء والمنظمة . ميالون لخدمة أنفسهم .

يسعون إلى إشاعة روح التناغم و يستخدمون المكائد و المؤامرات .
الأعمال الجيدة .

يحفزون المرؤوسين ليحققوا الأهداف يحفزون المرؤوسين لكن بالتركيز على
العامة . مصالحهم الشخصية .

يحفزون المرؤوسين لتكون جهودهم يظهرن منطقاً يتضمن افتراضات
إبداعية و خلاقة . زائفة .

يشجعون على الابتكار لا يوجد مجال يقتلون الابتكار .
للنقد بسبب الأخطاء الفردية .

تشجيع المرؤوسين ليجربوا طرقاً مهتمين بتبعية مرؤوسيهم .
جديدة .

يتعلمون مدى الحياة و يشجعون لا يشجعون تعلم المرؤوسون بل
المرؤوسين على التعلم . يساهموا في جهلهم .

يلقى الاهتمام الخاص بالحاجات إثارة المنافسة بين المرؤوسين كما أن
الشخصية للمرؤوسين احتراماً لديهم و حاجات المرؤوسين لا تلقى ترحيب
خاصةً فيما يتعلق بالمهام الموكلة لديهم إلا إذا كانت تصب في
إليهم . مصالحهم الشخصية .

الحفز الإلهامي

الاعتبار الفردي

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

الاهتمام بتعلم المرؤوسين و أيضاً عدم الاهتمام بتعلم المرؤوسين .
خلق مناخ إيجابي للعمل .

التواصل المستمر مع المرؤوسين . فجوة كبيرة بينهم وبين المرؤوسين و إن
إشرافهم يكون بشكل مباشر .

يساعدون في رفع حاجات المرؤوسين لا يهتمون بحاجات الأفراد .
للإنجاز وتحقيق الذات .

الاستثارة الفكرية

يعاملون الأتباع كغايات و ليس يعاملون الأتباع كوسائل للوصول إلى
وسائل . المصالح الشخصية .

ينظرون إلى الموظف كإنسان يجب أن ينظرون إلى الموظف كرقم في
يحترم و يقدر . المؤسسة .

يسمعون آراء المرؤوسين لا يسمعون آراء المرؤوسين .

المصدر: عبد الهادي دابس الرشيدى، أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين

في شركة زين الكويتية، (جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال)، 40-41، ذكر في :

Bass Bernard, and Steidlmeier, Paul, Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. Leadership Quarterly. Vol(10), iss(3), 1999. p181-218.

فالقائد التحويلي يتميز بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم و الأخلاق
الفاضلة التي ترفع من مكانته في نظرهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين
و الأنظمة¹ .

¹أيمن عوده، مرجع سبق ذكره، 231.

4. التغيير التنظيمي و علاقته بالقيادة التحويلية :

يقصد بالتغيير التنظيمي أي تبديل يتعلق بالأفراد أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، أما إدارة التغيير فتشير إلى كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك الأفراد أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المؤسسة¹. كما يعرف على أنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر نجاعة في المستقبل².

إنّ عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية و إنّما هناك أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء التغيير، و فيما يلي عرض لأهم هذه الأسباب³:

- من أجل الحفاظ على حيوية المؤسسة و فاعليتها .

- تنمية القدرة على الابتكار .

- إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء .

- التوافق مع متغيرات الحياة .

- زيادة مستوى الأداء .

إنّ القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعّال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المؤسسة، وقد أطلق عليه Burn مسمّى القائد التحويلي⁴ حيث أنّ المبرر من وجوده هو التغيير، و أنّ أهم ما يميّزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنّه وكيل التغيير و داعية له⁵.

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 547.

² إياد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 386.

³ نفس المصدر، ص 390-391.

⁴ إياد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 386.

⁵ نفس المصدر، ص 384.

خاتمة الفصل :

يعد النمط القيادي التحويلي اتجاه حديث في نظريات القيادة الإدارية، كما أنه يبحث عن التغيير و يجعل من الأفراد صنّاعاً له، حيث يحاول الارتقاء بهم إلى أعلى المستويات الأخلاقية و الابتكارية و الإبداعية من أجل تحسين الأداء المؤسسي و الإستراتيجي. ويتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بأنّ لديه رؤية واضحة عن المستقبل و عن الأهداف التي ينوي بلوغها، بالإضافة إلى جاذبيته و إصراره على النجاح وله الثقة الكاملة في نفسه و في الأفراد العاملين معه و يولي اهتمام كبير بالأفراد الذين يحتاجون عانيته .

كما أنّ القيادة التحويلية مفهوم له خمسة أبعاد تتمثل في :

-الاعتبار الفردي

-الحفز الإلهامي

-الاستثارة الفكرية

-التأثير المثالي

- التمكين

و بما أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حاجة لمثل هذا النمط القيادي، الذي يبدو في نظرنا ملائم جداً لها حيث يسهل تطبيق هذا المفهوم في مثل هذه المؤسسات، يمكننا تصور النتائج الإيجابية على الأداء الإستراتيجي إذ تبين لنا دور القائد التحويلي في إدراك الحاجة إلى التغيير، صياغة الإستراتيجية الجديدة، صياغة رؤية المؤسسة و اختيار نموذج التغيير المناسب لرفع فاعلية أداءها . و سنخصص الفصل الموالي للأداء الإستراتيجي بحيث نحاول التطرق إلى الطريقة المناسبة لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كيفية إدارته .

الفصل الثالث: الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنفيذ الإستراتيجية

و الأداء الإستراتيجي

1. تعريف الإستراتيجية

2. تعريف الإدارة الإستراتيجية

3. مستويات الإدارة الإستراتيجية

4. عمليات الإدارة الإستراتيجية

5. تنفيذ الإستراتيجية و أهميتها

6. مفهوم الأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني: قياس و إدارة الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة

التقييم المتوازن BSC

1. مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن

2. الخريطة الإستراتيجية

3. منظورات بطاقة التقييم المتوازن

4. إدارة الأداء الإستراتيجي

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

يعالج هذا الفصل مسألة الأداء الإستراتيجي، و ذلك لمحاولة فهمه و شرح طرق قياسه و تقييمها. كل ذلك من أجل تحديد الطريقة المناسبة لقياس الأداء الإستراتيجي بما يتناسب مع البيئة الحالية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و لذلك يحتوي المبحث الأول مفهوم الأداء الإستراتيجي، ولقد تم الإشارة إلى الأداء المتميز حيث أصبح التميز شرط أساسي في وجود المؤسسات و تميزها عن منافسيها، كذلك تنفيذ الإستراتيجية أمر حتمي لنجاح المؤسسة في ترجمة إستراتيجيتها من الإعداد إلى التنفيذ وهي بذلك حلقة أساسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، إذ لا يمكننا الحديث عن أدائها الإستراتيجي دون تنفيذها لإستراتيجيتها. وتم التطرق كذلك لبطاقة التقييم المتوازن BSC، باعتبارها أداة لتقييم الأداء الشامل و المتكامل للمؤسسات، وكان هذا الجانب محل اهتمام المبحث الثاني من هذا الفصل .

المبحث الأول

مفاهيم أساسية حول تنفيذ الإستراتيجية و الأداء الإستراتيجي

1. تعريف الإستراتيجية :

تعرف الإستراتيجية في المجال العسكري أنها "فن تحريك وإيجاد أدوات الحرب (مجموعات، بواخر، طائرات، صواريخ... الخ) وذلك لغرض فرض على العدو المكان والوقت وشروط المباراة"¹.

مصطلح الإستراتيجية أصبح مدني في ميدان الأعمال، منذ سنوات الخمسينات عندما كانت المؤسسة تواجه مشاكل تعود إلى المنافسة للمرة الأولى بسبب التغيير في أذواق المستهلكين التي أصبحت متنوعة حيث أنّ المنتجات المتشابهة لم تعد تلبّي الحاجة. الهدف من إستراتيجية المنظمة بالتوافق مع الإستراتيجية العسكرية هو قيادة المؤسسة في ظل المنافسة نحو البقاء .

هذه الحقبة الزمنية عرفت الكثير من المنشورات حول استراتيجيات المعارك المشهورة وتم الاستفادة منها لتطبيقها في حل مشاكل المؤسسات في بيئة تنافسية .

من خلال ما سبق إن الإستراتيجية العسكرية فتحت المجال أمام إستراتيجية المؤسسة فهي كانت بمثابة المرجع الرئيسي في التطبيق الاستراتيجي خاصة عندما كان حقل المعرفة الخاص بإستراتيجية المؤسسة يتكوّن في بدايته كعلم .

يعرّف ماركنزي **Michel Marchesnay** الإستراتيجية فيقول : " نعني بالإستراتيجية تخطيط التغيير، لهدف ملائمة موارد المنظمة لمتطلبات البيئة المنافسة لتحقيق الأهداف والغايات الرئيسية"². هذا التعريف يتوافق مع مفهوم الإستراتيجية الذي أوردناه سابقاً و الذي يعني ضمان البقاء للمؤسسة.

الإستراتيجية تسمح للمدير بتوسيع حقل رؤيته، تبيان هدفه واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص مستقبل مؤسسته، ويؤكد ذلك فيليب رامون **Philippe RAMOND** حين يقول : "يمتاز الاستراتيجي قبل كل شيء بالبصيرة، التنبؤ وتحديد النماذج الكبرى للمؤسسة. وهو كذلك المدير لاستمرارية مؤسسته، إذ يجب أن يكون واقعي بشكل بارز"³.

وتعرّف أيضاً الإستراتيجية بتسلسل العناصر مثل : المهمة، ملف الأعمال، التداؤب، وسائل القيم، شكل النمو، الأولويات، خطط الطوارئ، اختيار التحالفات، و فيما يلي تفصيل لهذه العناصر⁴ :

1. المهمة : ماذا نمثل ؟ ماذا نريد ؟ ماذا يجب أن نفعل ؟

2. ملف الأعمال : ماذا نفعل بدقة ؟

¹Robert Papin, Management-Stratégie (Paris : dunod; 2002), 207 .

² Michel Marchesnay , Management Stratégique (Batna-Algerie : édition chihab-eyrolles ; 1997), 4.

³Philippe Ramond . Le Management Opérationnel (Maxima : Paris; 2004), 15.

⁴عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ؛ 2006)، 137.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

3.التداؤب : إنّ مفهوم التداؤب يرمز إلى العلاقة $5=2+2$ و يعني أن اثر التفاعل بين الموارد، الأعمال والعمليات يكون أكبر من التأثيرات المأخوذة على انفراد .

4.وسائل القيم : من أجل تكريس مهمتها تحتاج المؤسسة لعدد من الموارد التي تختلف فيما بينها كما وكيفياً .

5.شكل النمو : تُبيّن مصفوفة أنصوف أربعة أشكال من النمو .

الجدول رقم 14: مصفوفة أنصوف

سلعة/سوق	سلعة موجودة	سلعة جديدة
سوق موجودة	1-اختراق السوق	3-تنمية السلعة
سوق جديدة	2-تنمية السوق	4-التنوع

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية؛ 2006)، 132-137.

يُبيّن الجدول رقم 14 أنّ هناك عدّة خيارات متاحة أمام المؤسسة يمكن تلخيصها حسب Raymand-Alain Thiétard فيما يلي¹ :

- 1.يمكن للمؤسسة أن تقرر تعزيز مكانتها في الأسواق التي تعرفها .
 - 2.يمكن للمؤسسة أن تقرر أيضاً استكشاف أسواق جديدة أو تطوير أنشطة جديدة تماماً .
 - 3.لدى المؤسسة خيار أخير : التنوع من خلال إطلاق أنشطة جديدة إلى أسواق جديدة .
- مع ذلك لا تستطيع أية مؤسسة أن تقوم بكل هذه النشاطات في آن واحد و لهذا فان المشكل المطروح يتعلق بتحديد الأولويات .
- 6-الأولويات :** أمام المؤسسة عدّة أعمال تشتق عن الإستراتيجية لكن عليها تحديد العمليّة الأولى و ترتيب الأعمال وفق الأولوية .
- 7-خطط الطوارئ :** تحتفظ المؤسسة بإستراتيجية احتياطية أي بخطط الطوارئ وهذا إن حدث اختلاف في تطور البيئة لم يتصور من قبل ضمن الفرضيات .
- 8-اختيار التحالف :** إضافةً إلى أنّ الإستراتيجية لم تتوقف على تحليل عقلائي فقط بل تأخذ بعين الاعتبار بعد آخر وهو البعد السياسي الذي يستند على التحليل السياسي للوضعية وهذا يعني تعيين

¹Raymand-Alain Thiétard, La Stratégie De L'entreprise (Ediscience international; 1996), 5.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

الممثلين الرئيسيين في المؤسسة كالإطارات، العمّال، النقابة، مجلس الإدارة، مجموعة المستهلكين و الدولة.

ويمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أنّ هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية و كما صنّفها (Feurer and Chaharbaghi,1995)¹:

1.المجال : بمعنى الأنشطة و الموارد و التكنولوجيا، واختيار الأسواق و البيئات التي تعمل فيها المنظمة .

2.العمليات : وتعني تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل .

3.الطرق : والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادية والتفكير النظامي والمنهجي .

4.الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية : و هذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع الأفراد في المؤسسة .

5.المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية .

6.الفلسفة الفكرية :بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد .

7.المحتوى : إنّ محتوى الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معاً .

8.التنفيذ :هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معاً .

كما عرّفها **Dominique** : "مجموعة من الأهداف و الخطط و السياسات لتحقيق هذه الأهداف الرئيسية، وضعت من أجل تحديد ميدان النشاط الذي تتواجد فيه المؤسسة أو ميدان النشاط الذي ينبغي أن تكون فيه و نوع التنظيم المناسب"² .

"إستراتيجية المؤسسة هي تكيف الموارد مع متطلبات البيئة مع مراعاة ما تمّ تحديده في الإستراتيجية"³ .

¹نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات (أربد(الأردن) : عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي؛ 2009)، 24-26.

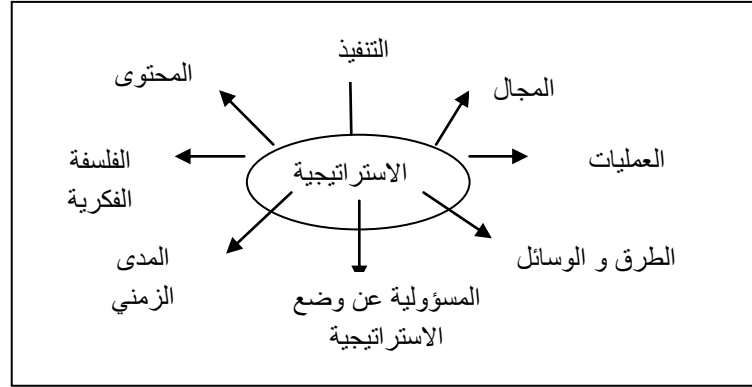
² Dominique Jolly, *Stratégie d'entreprise : Concepts, Modèles, Outils, Exemples, Une Approche Opérationnelle.*(Paris : Maxima ; 2012), 17 .

³ Dominique Jolly, *Stratégie.*(Paris : Vuibert ; 2014), 7 .

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

ولعلّ أبسط تعريف للإستراتيجية من الناحية التطبيقية الصناعية، هي تلك الصورة التي تريد المؤسسة الوصول إليها لتزى نفسها في المستقبل أو هي مُحصّلة الخيارات لرسم الصورة المنشودة¹. ويوضّح الشكل التالي الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.

الشكل رقم 05 : أبعاد الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية : المفهوم، الأهمية، التحديات (أريد - الأردن : عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي؛ 2009)، 24.

استناداً إلى ما ورد ذكره نرى أنّ تصور مفهوم الإستراتيجية أو معرفة حقيقة إستراتيجية المؤسسة لا يكون حقيقياً وشمولياً إلاّ من خلال معرفة الأبعاد الأساسية التي يتم في ضوءها صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية وراقبتها. كما أنّ الاختلاف في استراتيجيات المؤسسات إنّما يعود إلى الاختلاف في الرؤى والتصورات والأساليب والفلسفة التي تشملها هذه الأبعاد، بمعنى وجود اختلاف لواحد أو أكثر من هذه الأبعاد الرئيسة بين المؤسسات أو بين استراتيجيات المؤسسة الواحدة عبر اختلاف الأزمان والأسواق. و من خلال هذه الأبعاد وتعدّها يتضح لنا أنّه لا بد من إلحاق إلى مصطلح "الإستراتيجية" مصطلح ثاني هو "الإدارة"، فالإستراتيجية لا تعبر إلا على نظرة بعيدة المدى ولكن لكي نتمكن من تحقيقها لا بد من إدارة واعية محكمة لها وفيما يلي سنحاول أن نبين ماذا تعني الإدارة الإستراتيجية .

¹ عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة (الأردن : دار دجلة ؛ 2007)، 59 .

2. تعريف الإدارة الإستراتيجية

يعرّف **Alfred Chandler** الإدارة الإستراتيجية على أنّها " تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة على المدى البعيد، وتحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف"¹ .

تعتبر الإدارة الإستراتيجية مفهوم يقوم على أربعة عناصر هي : الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القرار و الهوية. وهذه الجوانب الأربعة مجتمعة يمكن تشبيهها بهرم رباعي الأوجه (**Tétraèdre**)، يمثل حجمه الهندسي الجوانب الأربعة و كل جانب يؤثر في الجوانب الثلاثة الأخرى عن طريق سلسلة. هذه الصورة تعني أنّه مهما كانت المشكلة المطروحة أمام الإدارة العامّة للمؤسسة، فإنّ أخذ بعين الاعتبار أحد هذه الجوانب يؤدّي حتماً إلى النظر في الجوانب الثلاثة الأخرى² .

و هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لعديد من الباحثين في إدارة الأعمال نذكر منها³:

- يعرف **Ansoff** الإدارة الإستراتيجية بأنّها : "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليّات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، و الغايات التي يجب أن تحققها ..."

- ويعرف (**David, 1995**) الإدارة الإستراتيجية : "هي علم وفن وصياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".

- ويعرف **Hunger and Wheelen 2004** الإدارة الإستراتيجية بأنّها : " مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدّد أداء المؤسسة في الأمد الطويل".

- ويعرّف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 1999 م الإدارة الإستراتيجية بأنّها : "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، ونقاط القوّة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها و تقويمها".

- عند (**Kotler-1980**) هي عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليّات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 (مجموعة النيل العربية : مصر؛ 1999)، 33 .

² Lehmann-Ortega et al, *Strategor* (Paris : Dunod ; 2016), 15 .

³ تعميم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 9-13.

كما قد أورد عبد العزيز صالح بن حبتور في كتابه الإدارة الإستراتيجية التعاريف التالية¹ :

- هي مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية مؤسسة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، فهي سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية:

أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة .

ب. تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة .

ج. صياغة رسالة "مهمة" المؤسسة .

د. تنفيذ الاستراتيجيات و تهيئة الموارد الكافية لها .

هـ. التأكيد على مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أنّ أهداف المؤسسة قد تحققت .

- تعريف (Thompson) الذي يرى أنّها مفهوماً شمولياً فهي: عملية تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها و تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب و السعي لتحقيق تلك الأعمال و الأنشطة و تقويم مستوى التقدّم و النتائج المتحققة .

ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين² :

الأول : موظف كبير في شركة التلغراف و التلغراف الأمريكية يدعى **Chester Bernard** .

الثاني : أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى **Alfred Chandler**. واستطاعا دون التنسيق بينهما أن يكملا الدائرة. فالتجربة العملية التي استقاها (برنارد) من العمل تمازجت مع الأسلوب العملي المنهجي للأستاذ الجامعي الفريد و كانت انطلاقة لما عرف ب "الإدارة الإستراتيجية".

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان) (الأردن) : دار المسيرة ؛ (2007)، ص45_46 .

² نفس المصدر، ص41 .

3. مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتمثل مستويات الإدارة الإستراتيجية حسب خبراء بيميك (مركز الخبرات المهنية للإدارة) كما يلي¹:

1.3. إستراتيجية المؤسسة ككل:

إستراتيجية المؤسسة ككل ما هو إلا تعريف شمولي لكونية المؤسسة ومدى رسالتها لتحقيق رغبات واحتياجات المستهلك. و رسالة المؤسسة ما هي إلا خطة طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع ربطها بالأهداف التفصيلية لجميع المستويات الإدارية و القرارات الإستراتيجية.

ولنجاح رسالة المؤسسة يجب أن تتوفر درجة من الانسجام و التواءم بين جميع المستويات الإدارية. وذلك لأنّ القرارات الإستراتيجية قد تؤثر و تتأثر بالقرارات الأخرى، فوجود الانسجام يقلل من درجة الصراعات بين المستويات الإدارية. وكل إستراتيجي يجب أن يركز على مراكز القوّة والضعف للمؤسسة والفرص و تهديدات البيئة من أجل تطوير إستراتيجية المؤسسة وذلك بالأخذ في الاعتبار قدرات المؤسسة من أجل تعظيم الفرص و تقليل المخاطر .

2.3. إستراتيجية فروع المؤسسة :

والمقصود هنا بإستراتيجية فروع المؤسسة هو وضع الأهداف التي تحقق أو تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة ككل. ومن المعروف أنّ كل مؤسسة كبيرة ما هي إلا عبارة عن مؤسسات متشعبة وعدم تواجد ترابط وانسجام بين هذه المؤسسات الفرعية و المؤسسة الأم يؤدي إلى فشل الرسالة التي أنشئت المؤسسة من أجلها .

ويمكن أيضاً أن تكون الإستراتيجية الفرعية موجهة نحو منتج معين أو مجموعة من الوحدات الإنتاجية، كما أنّ عدم تواجد الانسجام بين المؤسسة الأم و المؤسسات الفرعية يؤدي إلى حدوث خلل أيضاً في تطبيق نظم التصنيع الحديثة و لهذا السبب يجب مراعاة الآتي :

1. يجب على المؤسسة أن تحدد كيفية إدارة شؤونها في المستقبل .
2. يجب على هذه المؤسسة أن تحدد العناصر الرئيسية التي تساعد على النجاح في المستقبل .
3. وضع خطة طويلة المدى لتعريف مراحل تطور المنتج، معدل التطور للمنتجات الجديدة في السوق، أهداف الوحدات الإنتاجية، الخطط الحالية، والإمكانيات المستقبلية .

3.3. الإستراتيجيات الوظيفية:

تأتي بعد إعداد كل فرع من فروع المؤسسة الإستراتيجية الخاصة به، المرحلة الوظيفية لكل فرع لتحديد الإستراتيجية الخاصة به و ذلك من أجل مساعدة وتحقيق أهداف الفرع و رسالة المؤسسة ككل .

¹خبراء بيميك، الإدارة الإستراتيجية : المبادئ والأدوات (القاهرة: سلسلة التنمية الإدارية الذاتية؛ 2004)، 41 .

والاستراتيجيات الوظيفية متعدّدة وذلك حسب حجم و نوع المؤسسة فهناك إستراتيجية التسويق، و إستراتيجية الأفراد و إستراتيجية التمويل و إستراتيجية المعلومات و الإستراتيجية المحاسبية و أخيراً إستراتيجية التصنيع .

4. عمليّات الإدارة الإستراتيجية :

يمكن اعتقاد أنّ الإدارة الإستراتيجية تعني كذلك العمليّات أو المراحل التالية مجتمعة، فنقص واحدة من هذه العمليّات قد يخل بالمعنى الصحيح لها، ويمكن إيجازها حسب عبد العزيز صالح بن حبتور كما يلي¹:

المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية

تعتني عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديات لغايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المؤسسة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوّة، وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات للبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل اثر المعوقات و المخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة .

المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية

تعد عملية التطبيق من أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل التالية:

- المناخ التنظيمي.
- وضع الخطط و السياسات ونظم العمل.
- تخصيص الموارد.
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- إعداد القوى البشرية .
- تتمية القيادات الإدارية .
- إعادة صياغة الجهود التسويقية و التمويلية .

وقد نادت الفلسفة الصينية القديمة أنّ: "نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير

والتنفيذ"².

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص81-83.

² عبد الرحمن توفيق، منهج مدير المستقبل (القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك، 2006)، ص. 75.

المرحلة الثالثة : مراجعة و تقويم الإستراتيجية

هذه الخطوة الأخيرة وهي توجب مراعاة أنّ الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية :

ا-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

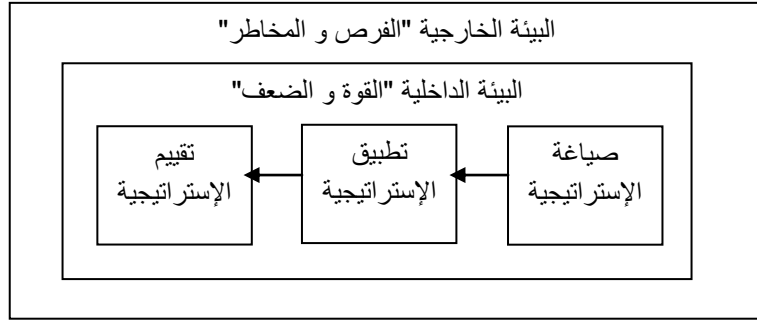
ب-قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أنّ الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.

ج-اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لا بد من الإشارة إلى أنّ المراجعة و التقويم ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم .

إنّ كلاً من التقويم و المساءلة والرقابة تستند إلى معايير واضحة و محدّدة و متفق عليها ويجب أن تكون واضحة ومعلنة بكل شفافية. إن فريق الرقابة الإدارية يراقب سير العمل باستمرار ليرى ويلاحظ مدى مطابقة الأعمال للمعايير الموضوعية والمساءلة تتم وفقاً لمعايير واضحة ومحدّدة أيضاً وتلك المعايير قد تكون متوافقة ومتناغمة مع معايير الرقابة وبالتالي فإن عملية التقويم يكون هدفها هو تصحيح الخلل حيث يتم ذلك التقويم بناءً على ما ورد في تلك المعايير التي وردت أصلاً في أهداف الخطة التي تسير بموجبها أعمال تلك المؤسسة¹.

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري (الحامد: الأردن؛ 2008)، 116.

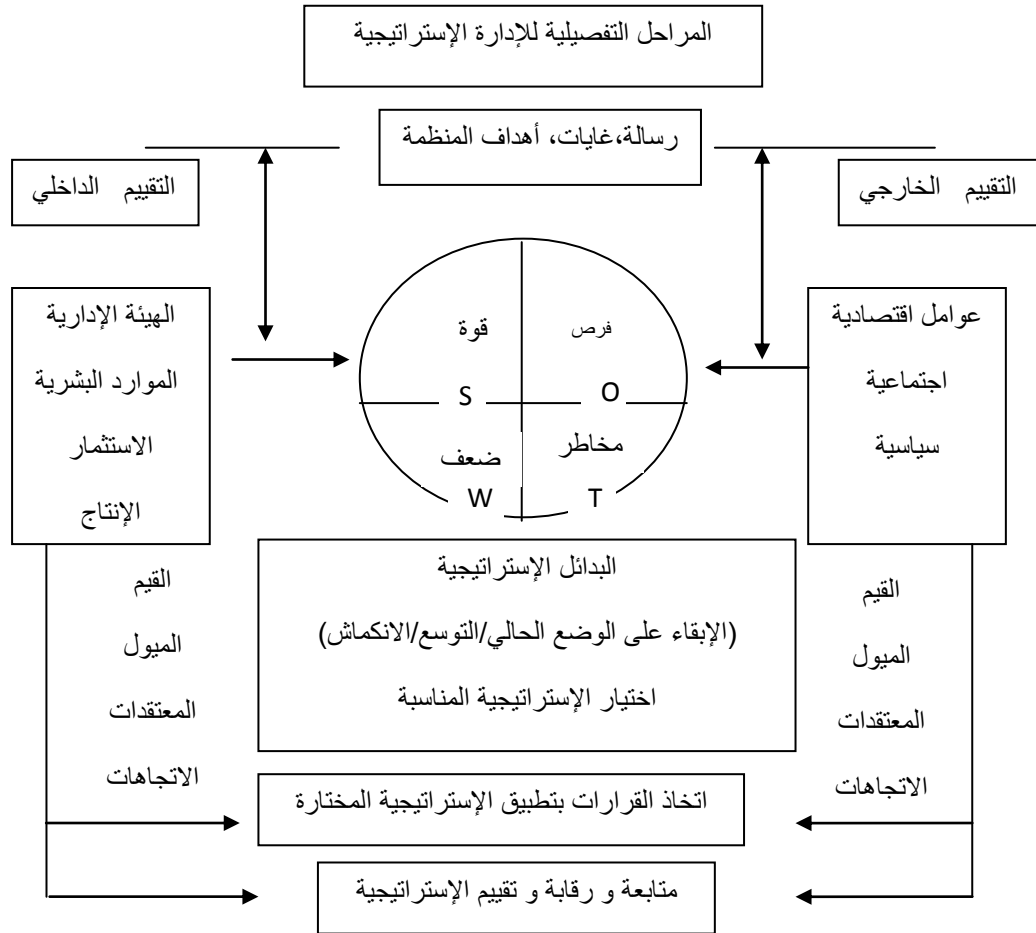
الشكل رقم 06 : نموذج مراجعة وتقويم الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (الأردن : دار المسيرة ،عمان؛ 2007)، الطبعة الثانية، 83 .

ويوضح الشكل التالي المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية و علاقتها المتداخلة :

الشكل رقم 07 : نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (الأردن : دار المسيرة ،عمان؛ 2007)، الطبعة الثانية، 85 .

و يمكن القول أنّ المراحل التي يبينها الشكل رقم 06 و 07 والتي جاءت مفصلة لعمليات الإدارة الإستراتيجية لها صفة الاستمرارية، أي أنّ الانتقال من الإعداد إلى التنفيذ إلى المراقبة يتم باستمرار دون فواصل زمنية، حيث أنّ المؤسسة اليوم تمارس نشاطها في بيئة معقدة تمتاز بصعوبة التنبؤ والتحكم في تغيراتها السريعة والمفاجئة، ممّا يفرض على المؤسسة التمتع بمرونة عالية أثناء تنفيذ إستراتيجيتها حيث تتخذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوث الانحراف عما هو متوقع وبالتالي إذا رأينا المؤسسة في الميدان الفعلي الحقيقي قد يصعب التفريق بين هذه العمليات .

وهذا واضح فيما جاء به عبد العزيز صالح بن حبتور إذ أنّه : " يلاحظ وجود اتجاه متزايد عند العلماء والباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية بإعطاء مزيد من الاهتمام لعمليات تطبيق الإستراتيجية بكفاءة وفعالية باعتبار أنّ تطبيق الإستراتيجية يكون معظم الأحيان أكثر صعوبة من صياغتها"¹ .

5. تنفيذ الإستراتيجية و أهميتها :

1.5. مفهوم عملية التنفيذ الاستراتيجي :

ومن بين التعاريف التي جاء بها زكريا مطلق الدوري في كتابه الإدارة الإستراتيجية حول مفهوم عملية التنفيذ الاستراتيجي نذكر ما يلي²:

"مجموعة من النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات " " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها و تشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت و التعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط و نظام التقويم و الرقابة"

"إنّ تنفيذ الإستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها، الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية"

"عملية التنفيذ الاستراتيجي تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة و القيام بعمليات جديدة، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تتلاءم و تحقيق أهداف المؤسسة "

ويضيف منتزج Mintzberg، بخصوص عملية التنفيذ، بأنّها قد تصاغ الإستراتيجية و تنفذ وتحدّد الفرص الإستراتيجية بشكل سريع موصفاً هذه العملية بالبراعة العملية. لذا فإنّ المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة، غالباً ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إذ أنّ العديد

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص49.

² زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسة (عمان، الأردن: دار اليازوري؛ 2005)، 293-295.

من المؤسسات لا تخطط كل جانب من جوانب الإستراتيجية بالتفصيل وإنما تنطلق بتنفيذها من جدول عمل محدد سلفاً.

بناءً على التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أنّ عملية التنفيذ الاستراتيجي هي: "مجموعة من الأنشطة توضع من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات التي توافق هذه الأنشطة بحيث تتكامل وتترابط فيما بينها إذ تشمل الأنظمة، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة، القيم المشتركة، الإستراتيجية، الموظفين و المهارات وهي تشكل المكونات السبعة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية".

2.5. أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية :

إنّ النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية¹ :

- (1) أ-إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق .
- ب-إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات و الإنتاج .
- (2) أ-تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية .
- ب-يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة .
- (3) أ-إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ و التوقع المستقبلي .
- ب-إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية .
- (4) أ-تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع و تخمين و تحليل حسنة .
- ب-يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية و قيادة فعالة .
- (5) أ-تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات التنسيق و التكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد .
- ب- يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق و التكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد .

من خلال هذه المفارقات الزوجية الخمسة نستنتج أنّ لعملية التنفيذ الاستراتيجي أهمية بالغة في ترجمة إستراتيجية المؤسسة من خطة توضع على الورق إلى إجراءات عملية استناداً إلى مهارات قيادية دافعة فعالة.

3.5. عناصر تنفيذ الإستراتيجية بنجاح :

يمثل تنفيذ الإستراتيجية الشق الثاني الرئيسي من عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبدونه لا يمكن معرفة نتائج الخيارات الإستراتيجية التي تمّ اختيارها. فهناك حاجة للتأكد من توافر عدد من الآليات الهيكلية والتنظيمية والإدارية المناسبة والقابلة للعمل على نحو يدعم التوجه الاستراتيجي المختار، وإعداد الإرشادات الخاصة بالتصرف. لذا يمكن القول بأنّ الإستراتيجية الجيدة بدون التنفيذ الفعال لن تنجح. ومن منطلق هذه النقطة، قام مكتب ماكينزي Mckinsey للاستشارات بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، 209 .

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

التي يجب تحقيق التكامل بينها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة و هو موضح في الشكل رقم 08. و يقترح الإطار الذي قدّمه مكتب ماكينزي ضرورة تحقيق التوافق بين المكونات التالية حتى تعمل الإستراتيجية بفعالية¹.

1. الإستراتيجية: تمثل مجموعة ملاحمة من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين، تحسين الموقف إزاء المستهلكين، و تخصيص الموارد .

2. الهيكل : يعبر عن الخريطة التنظيمية و المهام التي توضح المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد و كيفية تقسيمها وأيضاً تحقيق التكامل بينها .

3. الأنظمة: تعنى العمليات و التدفقات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المؤسسة (نظم المعلومات، نظم التصنيع، نظم رقابة الجودة و نظام قياس الأداء).

4. الأسلوب و إيقاع العمل: يعتبر دليلاً ملموساً عما تعتقده الإدارة و تعتبره مهماً وتستنفيذ فيه وقتاً وتعطيه اهتماماً وتعبر عنه في شكل سلوك. بمعنى أنه يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها إدارة المؤسسة.

5. الأنظمة البشرية: يقصد بهذا المكون الأفراد داخل المؤسسة، وبمعنى التفكير ليس في شخصيات الأفراد فقط بل أيضاً بياناتهم الديموغرافية على مستوى المؤسسة ككل، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الإستراتيجية .

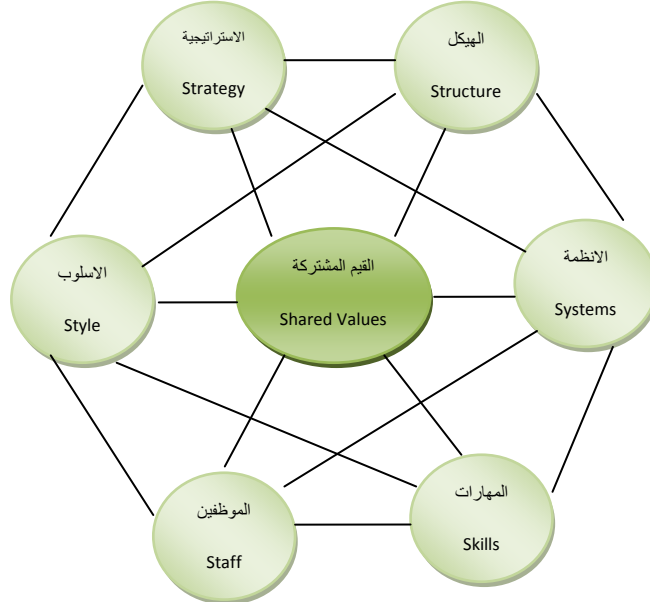
6. القيم المشتركة: تُعبّر عن القيم و التطلعات الرئيسية و غالباً غير المكتوبة و التي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المؤسسة. وهي تُعبّر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها مع معظم الأفراد .

7. المهارات : هي عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها .

¹نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (المكتب الجامعي الحديث : الإسكندرية، 2006)، 345-347.

الشكل رقم 08:العوامل السبعة لتنفيذ الإستراتيجية وفق إطار ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجيات

Mckinsey 7- SFramework



المصدر : نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس(الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث؛ 2006)، 346.

وحتى يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح لابد من الانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التنفيذ بحذر من خلال مرحلتين مهمتين هما:
أ. ترجمة الاستراتيجيات إلى خرائط :

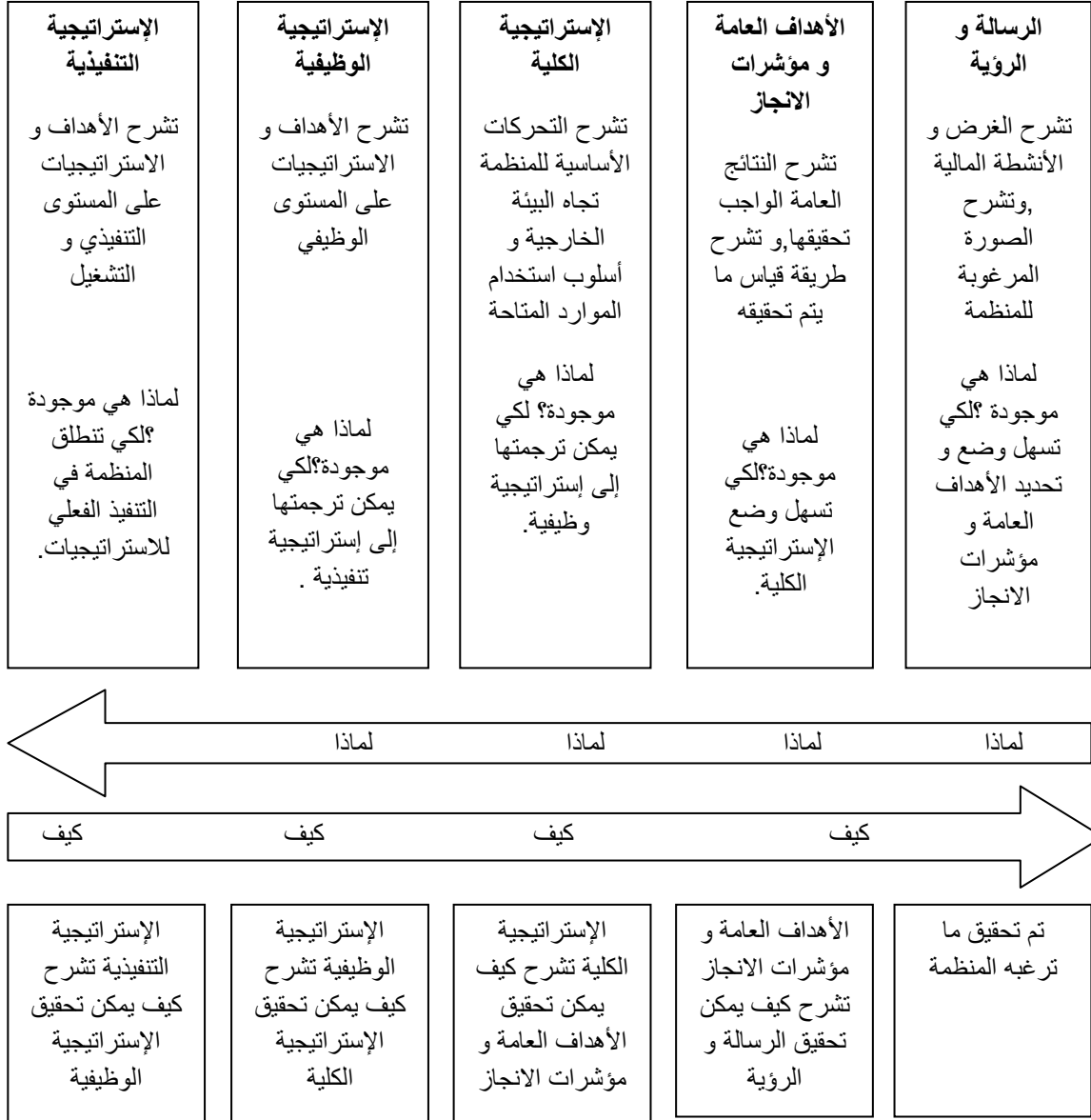
يشرح أحمد ماهر في كتابه الإدارة الإستراتيجية كيفية نقل الخطة الإستراتيجية من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وذلك بطرح السؤال "لماذا" وكيفية مساهمة الإستراتيجية التنفيذية في تحقيق الإستراتيجية الكلية وذلك كالاتي من خلال مثال توضيحي للخريطة الإستراتيجية¹:
يبدأ الشكل التالي بتوضيح لماذا يتم تحديد الرؤية والرسالة؟ والإجابة هي لكي يتم تحديد الأهداف ومؤشرات الانجاز، والتي لو سألنا لماذا يتم تحديدها؟ فتكون الإجابة هي لكي يتم تحديد الإستراتيجية الكلية، فالوظيفية، فالتنفيذية .

¹أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدار الجامعية : الإسكندرية؛ 2007)، 380.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

ويعرض الشكل في أسفله كيف أنّ تحقيق الاستراتيجيات التنفيذية يؤدي إلى تحقيق الاستراتيجيات الوظيفية، ثم الاستراتيجيات الكلية، والتي بالتبعية تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة ومؤشرات الانجاز، والتي تعني تحقيق ما ترغبه المؤسسة في رؤيتها و رسالتها .

الشكل رقم 09: مثال للخريطة الإستراتيجية



المصدر: احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين (الإسكندرية: الدار الجامعية

،2007، 381.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

تسعى الأهداف الإستراتيجية وتبعاً لطبيعتها إلى طرح أفكار كبيرة وينبغي تحويل تلك الأهداف و الأفكار إلى و جود ملموس، و تتضمن برامج و نشاطات و ميزانيات¹ .

ب. ترجمة الإستراتيجية إلى برامج و ميزانيات :

أما الشكل التالي يحاول أن يوضح دورة التخطيط الاستراتيجي عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وبصورة أخرى فهو يوضح فكرة نقل الخطط الإستراتيجية عبر مستويات المؤسسة، و التابع الذي يحدث في العملية من تصميم الإستراتيجية إلى تنفيذها² .

الشكل رقم 10: دورة التخطيط الاستراتيجي عبر المستويات التنظيمية

تنفيذ الإستراتيجية		تصميم الإستراتيجية	المستوى التنظيمي
الميزانيات	البرامج		
(12)	(9)	(6) (2) (1)	مستوى المؤسسة ككل
(11)	(4)	(4) (3)	مستوى خطوط النشاط و الأعمال
(10)	(8)	(5)	المستوى الوظيفي والتشغيلي

المصدر: احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007)، 388.

فيما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات الإحدى عشرة والمشار إليها بأرقام في الدوائر الموجودة في الشكل³:

(1) تشير الخطوة الأولى إلى تحديد رسالة المؤسسة. وإجراء الدراسات الخاصة ببيئة المؤسسة و الأداء الداخلي، وتحديد الأوضاع الإستراتيجية للمؤسسة ككل، والتعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة، واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ككل .

¹ محمد مرعي مرعي، البراعة في القيادة (حلب(سورية): دار ربيع ؛ 2009)، 152.

² احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص388.

³ نفس المصدر، ص388-390.

- (2) تشير الخطوة الثانية على مستوى المؤسسة ككل إلى تصميم البيئة الأساسية في تنظيم المؤسسة، من حيث الهيكل التنظيمي و الحضارة التنظيمية، و النظم الإدارية المساعدة للخطة الإستراتيجية الكلية .
- (3) تشير الخطوة الثالثة إلى قيام المدراء على مستوى خطوط الأنشطة والأعمال الرئيسة بالمؤسسة إلى وضع تصوراتهم وخطتهم الإستراتيجية في هذا المستوى، وهي خطوة تشابه الخطوة (1) من حيث محتواها تقريباً، وإنما يتم إجراؤها على مستوى الأنشطة والأعمال، حيث يتم تحديد رسالة كل نشاط أو أعمال أو البدائل الإستراتيجية التنافسية لكل منها .
- (4) في هذه الخطوة يتم تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة والأعمال في شكلها النهائي أخذاً في الحسبان ما تمّ في كل من الخطوتين (2) و(3) معاً، و إجراء التنسيق بينهما .
- (5) في هذه الخطوة يتم ترجمة الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الأعمال والأنشطة الرئيسة إلى استراتيجيات وظيفية، ويقوم مديرو التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية بالمشاركة والمساهمة في وضع ما يمسه من استراتيجيات .
- (6) يتم في هذه الخطوة تصعيد خطط الاستراتيجيات الوظيفية (وأيضاً الخطط الإستراتيجية على مستوى خطوط النشاط والأعمال) إلى الإدارة العليا، وذلك لفحصها والتنسيق بينها و حذف ما هو مخالف للإستراتيجية الكلية واعتمادها كخطط إستراتيجية متكاملة .
- (7) في هذه الخطوة ننقل لأول مرة إلى الترجمة التنفيذية للخطط الإستراتيجية، حيث توضع البرامج، ومؤشرات النجاح والانجاز على مستوى خطوط النشاط والأعمال .
- (8) يتم إقرار ما تم في الخطوة (7) وإنما على المستوى الوظيفي .
- (9) يتم تصعيد البرامج، ومؤشرات النجاح والانجاز في كل من مستويات خطوط النشاط و الأعمال، والمستوى الوظيفي إلى الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ككل، لمراجعتها، والتنسيق بينها واعتمادها .
- (10) بعد إقرار البرامج يتم ترجمتها إلى ميزانيات على المستوى الوظيفي .
- (11) يتم تصعيد الميزانيات الوظيفية إلى المستوى الأعلى، وذلك لوضع الميزانيات على مستوى خطوط النشاط والأعمال .
- (12) وأخيراً يتم تصعيد كل الميزانيات لمراجعتها و التنسيق و التكامل بينها، و اعتمادها على مستوى المؤسسة ككل .
- من خلال ما سبق نرى أنّ البرامج و الميزانيات هي الترجمة الحقيقية للخطط الإستراتيجية إلى واقع عملي تنفيذي. لذلك لابد من التأكد من صحة مقومات إعداد البرامج كما يجب التأكد من صحة الأهداف الموضوعية ومن صحة آلية تخصيص الموارد وسنحاول تبيان ذلك من خلال التطرق لكل جانب من الجانبين على حدى:

ب.1. برامج العمل :

لقد أوردنا كل من خالد محمد طلال بني حمدان و وائل محمد إدريس في كتابهما "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" الفرق بين البرامج والمبادرات و المواصفات الواجب توافرها في كلاهما كالآتي¹ :

تعرف البرامج على أنها الأنشطة المراد تنفيذها. حيث توضع خطوات لها بهدف انجاز خطة أحادية الاستخدام. هذا يعني أنّ الخطة أحادية الاستخدام، هي برامج أو مجموعة برامج تعتمد المؤسسة إيراد منها توجيه إستراتيجية معينة نحو الفعل والانجاز، وقد يكون البرنامج إعادة هيكلة المؤسسة أو تغيير ثقافتها الداخلية أو البدء بجهود بحث وتطوير جديدة، وفي العادة تعتمد المؤسسة العديد من البرامج تتفاوت في احتياجها للموارد ومداهما الزمني و آليات تنفيذها.

أمّا المبادرات عبارة عن تلك المشاريع الرئيسية التي ستسهل عمليات التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا. ومن الأمثلة التقليدية على المبادرات : برامج تطوير الجودة و مبادرات التسويق و مبادرات تخطيط و توزيع الموارد و إدارة علاقات العملاء و برامج التغذية العكسية و إدارة سلسلة التوريد و التوريد و برامج المقارنات المرجعية و غيرها. وتسمى أيضاً إجراءات التشغيل المعيارية، وهي عبارة عن خطوات مترابطة في إطار نظام معين تصف بتفصيل كيف تؤدي مهمة معينة أو وظيفة معينة، وهي بالتالي تعطي تفصيلاً لمختلف الأنشطة الضرورية و اللازمة لانجاز كل برنامج في مؤسسة الأعمال .

إنّ المبادرات و البرامج الأكثر ملائمة هي تلك التي تتوفر فيها المواصفات التالية :

- قابليتها للتنفيذ من حيث إمكانية تمويلها وتوفير بقية الموارد اللازمة لها .
- قابليتها للقياس خلال المراحل المختلفة لانجاز الغاية المحددة .
- ملكيتها و عقائديتها و سهولة تحديد المسؤولية الرئيسية عن تحقيقها .
- انسجامها التام مع الغاية المحددة ودورها الواضح بالإسهام بتحقيقها .
- حاجتها لاستثمار جهود قادة معينين و فرق عمل منظمه .

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ؛ 2007)، 336-338 .

ب.2.الميزانيات:

كما أوردا كذلك المؤلفان السابقان في نفس الكتاب فيما يخص الموازنة ما يلي¹ :

تعرف الميزانية بأنها " كشف بالمقبوضات أو النفقات المخططة من مصدر محدد، أو لغرض محدد على مدى فترة زمنية معينة " كما عرفت بأنها "تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليّات و النتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية " .

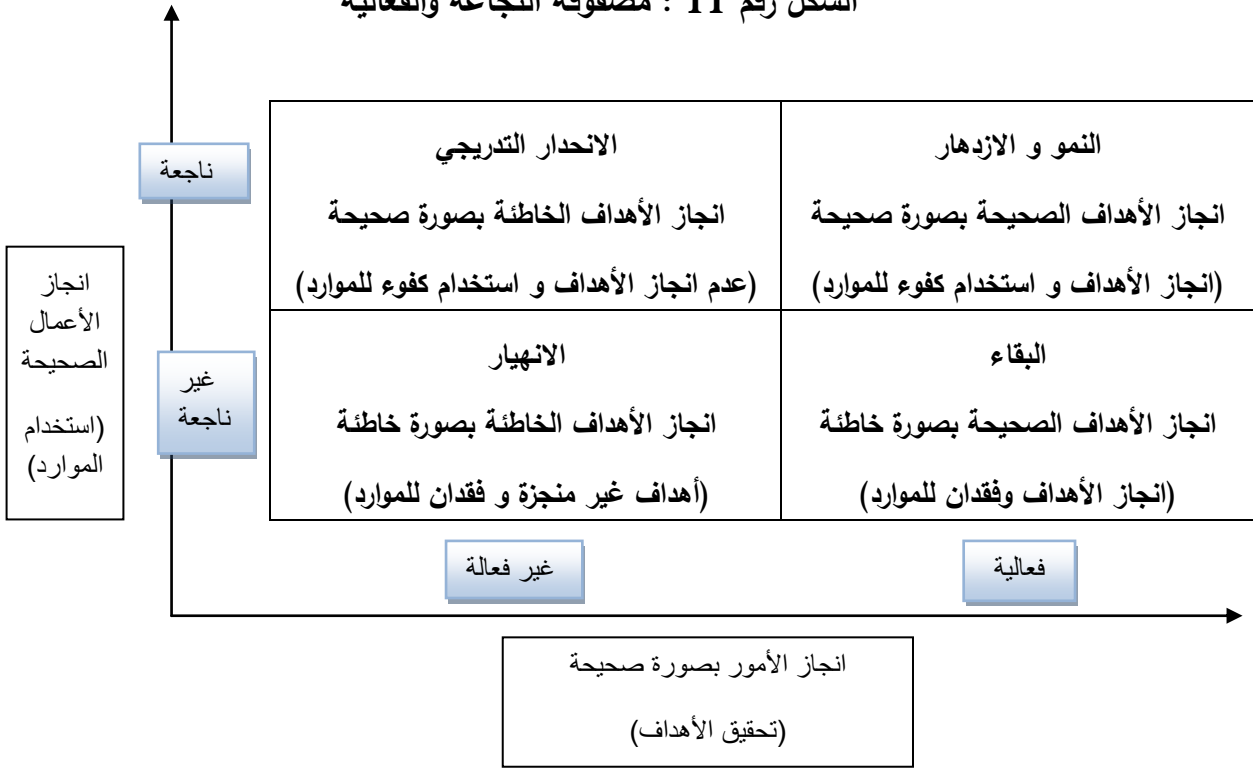
ومن المهم قبل وضع الميزانية تحديد أهداف المؤسسة بدقة، ثم تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ومن بين الأدوات و الآليات الخاصة بتخصيص الموارد على الأنشطة الإستراتيجية ومن أبرزها مصفوفة النجاعة و الفعالية .

"إذ تعني النجاعة تحقيق النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، وتركز النجاعة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف. أمّا الفعالية فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنّه يعني التأكد من أنّ استخدام الموارد المتاحة قد أدّى إلى تحقيق الغايات و المقاصد و الأهداف المرجوة منها. والشكل الآتي يوضح مصفوفة النجاعة و الفعالية"².

¹خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص339 .

² نفس المصدر، ص350.

الشكل رقم 11 : مصفوفة النجاعة والفعالية



المصدر :خالد محمد طلال بني حمدان و وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) (الأردن : دار اليازوري؛ 2007)، 350 .

يتضح من الشكل رقم 11 ومن خلال تحليل العلاقة بين عملية تخصيص و استخدام الموارد و القدرة على انجاز الأهداف ما يلي¹ :

- قد تكون المؤسسة فاعلة و لكنها غير ناجعة، حيث تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق الأهداف وانجازها ضمن إطار السقف الزمني المحدد لها، و لكن بدون استخدام ناجع لعملية تخصيص الموارد مما ينجم عن ذلك هدر و فقدان في البعض منها .
- البعض من المؤسسات تكون غير فاعلة أي أنّ قدرتها على تحقيق أهدافها ضعيفة، كما أنّ قدرتها على تخصيص الموارد واستخدامها ضعيفة، و بالتالي فإنّها تكون غير فاعلة و غير ناجعة .
- أمّا مؤسسات الأعمال الفاعلة و الناجعة، فإنّها تتمثل في المؤسسات القادرة على انجاز أهدافها، واستخدام مواردها بشكل جيّد، و بالتالي تكون ذات إنتاجية عالية .
- فيما تكون المؤسسات الناجعة والغير فاعلة، فهي تستخدم مواردها بشكل جيّد وتعتمد أسلوباً صحيحاً في تخصيص الموارد، إلا أنّها لا تتمكن من تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني المحدد لها آنفاً .

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص351.

6. مفهوم الأداء الاستراتيجي :

يعني الأداء في نفس الوقت تنفيذ الفعل و النتيجة التي تنتج عنه و النجاح الذي يعزى له ¹. كما ينظر إلى مفهوم أداء المؤسسة على أنه نتيجة جهود الإدارة الإستراتيجية من خلال بيئة معينة ². ويشير الأداء الاستراتيجي إلى مجموعة النشاطات و الأعمال التي تقوم بها الإدارات و الأقسام و الوحدات و الأفراد في المؤسسة لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله، و إنّ تحقيق المؤسسة لهدفها بكفاءة و فعالية يتطلب معرفة بالنشاطات و الأعمال ذات العلاقة و ترتيبها حسب الأهمية و إعطائها الأولوية و كيفية أدائها، كل ذلك يتطلب المعرفة و القياس من أجل التقويم ³.

كما يقصد بالأداء المتميز قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه و على الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة⁴، و عندما نتحدث عن قياس الأداء المتميز لابد من التركيز على الجوانب غير المادية و غير الملموسة في الأداء، وهي العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من أجل التركيز عليها و إدامتها و تطويرها باستمرار. وعند قياس الأداء ينبغي التركيز على الجانبين (الملموس و غير الملموس) مثل المؤشرات المالية و غير المالية، و الموجودات الملموسة و غير الملموسة، و الموارد البشرية و قدراتها، إذ يتطلب ذلك من المؤسسات المحافظة على العنصر البشري لديها و جلب و استقطاب العناصر البشرية الكفوءة، الذين بات يطلق عليهم أفراد المعرفة و هم الذين يقومون بأعمال فكرية تحليلية إبداعية تؤدي إلى ابتكارات جديدة غير مسبوقه، فمثل هؤلاء يتطلب قياس أدائهم أنظمة تختلف عن سابقتها⁵.

يشير الباحثون في مجال إدارة الأعمال، ومن بينهم وليام تومسون و لورد كيلفن أنه حينما تستطيع قياس ما نتحدث عنه و تعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن

¹ Yacine Hannachi, Effets des Dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : Le cas des entreprises de biotechnologie en France, *Management & Avenir* 2015/1 (N° 75), 113.

²Ziadi Jameleddine, Performance et mesure de la décision. Réflexions théoriques et applications sur le cas Tunisien, *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/4 (n°220-221),107.

³إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Score Card، (الأردن : الوراق؛ 2008)، 29.

⁴شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 13، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ؛ 2013)، 125.

⁵إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، 29.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

قياسه و التعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة و غير مرضية، و في تلك الحالة قد يكون الأمر بدايةً معرفة فقط، لكنك قلما ستقدم في أفكارك و تصل إلى مرحلة العلم¹. و بالنسبة إلى Kaplan & Norton، لا يمكننا إدارة ما لا يمكننا وصفه أو قياسه. و قياس اللامادي يتطلب إسناد تقييم الأداء على شيء آخر غير المؤشرات المالية فقط².

ويمكن التعبير عن معادلة الأداء الاستراتيجي من خلال المعادلة التالية³:

نتائج الأداء الإستراتيجي = وصف دقيق وواضح للإستراتيجية + قياس الإستراتيجية + إدارة الإستراتيجية

و لقد طور كذلك Kaplan & Norton جوانب عملية لهذه المعادلة، ساعدت منظمات الأعمال و إدارتها في جعل هذه الجوانب المهمة ممكنة عملياً و التي يفترض أن تعطيها منظمات الأعمال أولوية في تحقيقها. و من هنا تم عرض صيغة عملية شكلت معادلة للأداء الإستراتيجي المتميز، و بالصيغة التالية⁴:

نتائج الأداء الإستراتيجي = الخرائط الإستراتيجية + بطاقة التقييم المتوازن + نظام الإدارة الإستراتيجية

مفهوم تميز المؤسسات قد أضيف إلى قائمة طويلة من المفاهيم المستخدمة في تحديد المعاني المختلفة للأداء. وهذا هو أحدث معيار لقياس أداء المؤسسة⁵.

¹ لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري و محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي : مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، (الأردن: الوراق؛ 2013)، 36.

² Berland N. Mesurer et piloter la performance (e-book :2009), 125 . www.management.free.fr

³ وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، 2، (عمان -الأردن: دار وائل؛ 2009)، 217 .

⁴ نفس المصدر، 218.

⁵ Aoumeur AKKI ALOUANI et Tidjani BERREGUI, L'excellence organisationnelle passe par un système d'information excellent.

المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات (جامعة ورقلة -كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية- الجزائر 09_08-09 مارس 2005)، 15.

1.6. آليات و أنظمة الأداء المتميز :

تحتاج عملية تحقيق التميز إلى توضيح الأهداف الإستراتيجية للمشروع، بالإضافة إلى بناء هيكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية على أساس العمليات ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات و تشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. و تتصف باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين الأفراد و تخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات و المعلومات، ومن بين متطلبات الأداء المتميز ما يلي¹ :

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة و معدّلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة و مداخل تصحيح انحرافات الجودة .

-نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها و تداولها و تحديثها و حفظها و استرجاعها، فضلاً عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

-نظام معلومات متطور لإدارة الموارد البشرية، القواعد و الآليات لتخطيط و استقطاب و تكوين الموارد البشرية و تتميتها و توجيه أدائها . كما يتضمن النظام قواعد و آليات تقويم الأداء و أسس تعويض الأفراد وفق نتائج الأداء² . كما أنّ التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يشجع الفرضية التي تُنصّ على أنّ الموارد البشرية وطريقة تسييرها هي مصدر الأداء الأحسن، وهي مستوحاة من نظرية الموارد وهي التي تعتبر تحفيز الموظفين مصدر الميزة التنافسية و ذلك لتنمية كفاءتها و تشغيلها وهي كذلك الوسيلة الوحيدة للرفع من الأداء الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات³ .

¹لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري و محمد أحمد عيشوني، مرجع سبق ذكره، 48-49.

² نفس المصدر، 48.

³ Abdelwahab Ait Razouk, Mohamed Bayad, *GRH Mobilisatrice et performance des PME, Revue de gestion des ressources humaines* 2011/4 (N° 82), 4.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

-نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد و آليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، و أسس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلاته و مستوياته، و قواعد توجيه و متابعة الأداء و تقويم النتائج و الإنجازات .

-نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي و أداء مجموعات و فرق العمل و وحدات الأعمال الإستراتيجية و الأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف و معايير الأداء المقررة .

-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز .

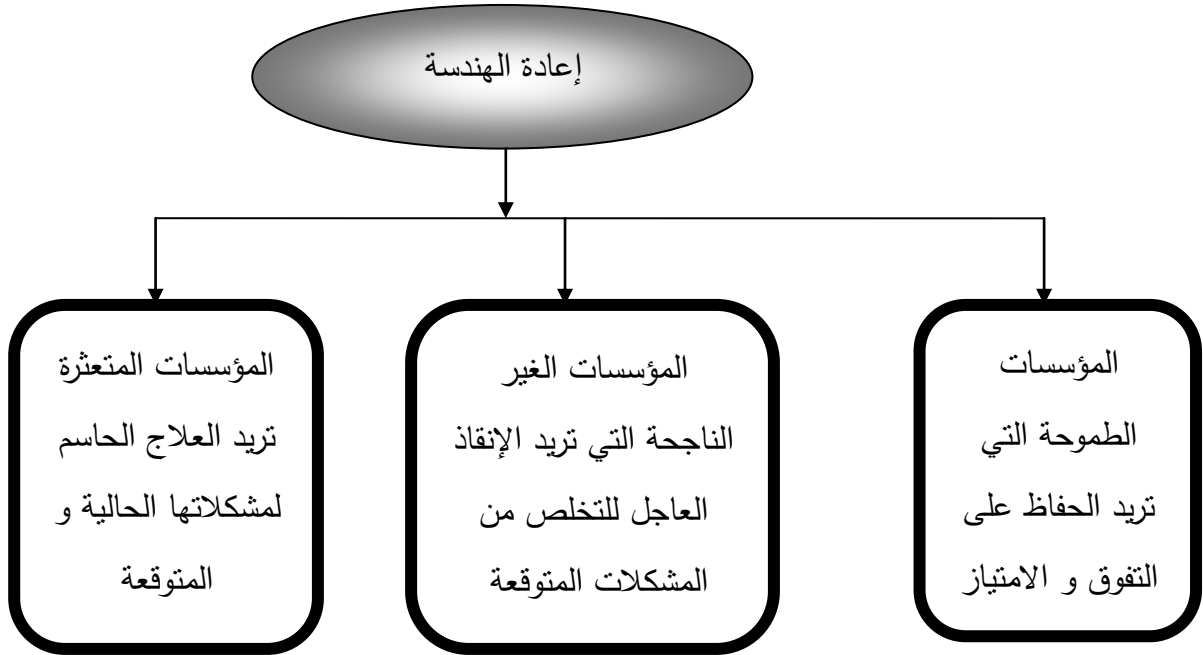
2.6.التحديات الإستراتيجية للأداء المتميز :

تواجه معظم المؤسسات تحديات عديدة، تجتمع في مجملها حول تحسين الأداء باستمرار و لذلك فهي مضطرة لتبني مدخل إعادة الهندسة و الذي ظهر في عام 1990 على يد **Hammer et Champy**¹، و يقصد بها إعادة التفكير و إعادة التصميم لكافة العمليات التي تؤدي إلى خلق السلع أو الخدمات. و في إطار هذه الإعادة يتم إزالة العمليات أو تبسيطها أو تعديلها و خاصة تلك التي لا تخلق قيمة حقيقية للمنتج، و يساهم في هذه العملية فرق عمل من جميع الأقسام مدارة ذاتياً و تطور الأفكار الجديدة و تنفذها². وهي منهج راديكالي للتطوير و التحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات و العمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، بحيث تعظم من قيمة العميل. ويعرفها مايكل هامر **Michel Hammer** بأنها: "عملية التفكير بشكل جذري و إعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معينة بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية و الهامة للأداء مثل : التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة"³.

¹وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي¹، مرجع سبق ذكره، ص121 .

²صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص612.
³قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات (جامعة ورقلة-كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية-الجزائر-08_09 مارس 2005)،

الشكل رقم 12 : المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير



المصدر : قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات (جامعة ورقلة-كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية-الجزائر-08_09 مارس 2005)، 53، بتصرف .

ويتضح لنا من خلال الشكل رقم 12، أنّ جل المؤسسات معنية بإعادة الهندسة سواء تلك المتعثرة منها أو غير الناجحة وحتى المتفوقة و المتميزة منها .

المبحث الثاني :

قياس و إدارة الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة التقييم المتوازن BSC

1. مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن :

بالرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، فإنّ عدداً كبيراً من الإداريين استمروا في اعتماد الأنظمة التقليدية في مؤسساتهم و كأنّهم ينظرون إلى الماضي¹. ووفق هذا التوجه ابتكر كل من **Robert S.Kaplan & David P.Norton** بطاقة التقييم المتوازن في بداية سنوات التسعينات²، لتكون بديلاً عن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاماً متكاملًا يستخدم عدّة منظورات ، و جاء هذا العمل ليتمثل إنجازاً تمخض بعد بحث مع 12 مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية استغرق عاماً كاملاً بخصوص تحديد متطلبات المدراء لمقاييس الأداء³.

وتعد بطاقة التقييم المتوازن أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن و تربط بين الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و انعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن، و يمكن الإشارة هنا إلى أنّ هذه المنظورات هي في حقيقة الأمر تحوي مفردات و مؤشرات تلبي متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخليين(منظور التعلم و العمليات) و الخارجييين(منظور العملاء و المنظور المالي)، و أخيراً، يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال و تواصل بين القيادة و

¹ وائل محمد صحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي¹، مرجع سبق ذكره، 151 .

² Youssef Errami, Le Balanced Scorecard : Entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique, *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/1 (N° 94), 94 . Cité par Kaplan, R. S., Norton, D. P, *The Balanced Scorecard - Measures that drives performance*. Harvard Business Review, January – February, 1992.

³ وائل محمد صحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي¹، مرجع سبق ذكره، 151.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

الإدارة تتحاور و توصل من خلالها ما تريد إنجازه و تحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة و واقعية مترابطة تنعكس إيجابياً على الأداء الشمولي و الشكل رقم 13 يوضح مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن¹ .

الشكل رقم 13: مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن



المصدر : وائل محمد صحبي ادريس و ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1، (الأردن: دار وائل - عمان؛ 2009)، 153 .

تسهم بطاقة التقييم المتوازن في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن وضعها الراهن و مستقبلها²، و جاء أول و صف منشور على نطاق واسع لقياس الأداء المتوازن في مقال بقلم Kaplan & Norton بمجلة Harvard Business Review 1992، حيث عرضا مجالات الرؤية الأربعة التي يتكوّن منها نموذجها الأساسي³ وهي موضحة في الشكل رقم 14 :

- لكي ننجح مالياً، كيف ينبغي أن ننظر لمساهمينا ؟
- لكي نتجح رؤيتنا، كيف ينبغي أن ننظر لعملائنا ؟
- لكي نرضي مساهمينا و عملائنا، في أي عمليات العمل الداخلية يجب أن نتفوق و نتميز ؟

¹ وائل محمد صحبي ادريس و ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1، مرجع سبق ذكره، 151.

² نفس المصدر، 139.

³ تيلز جوران و جان روي و ماجتر و وتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن - أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"؛ 2003)، 39 .

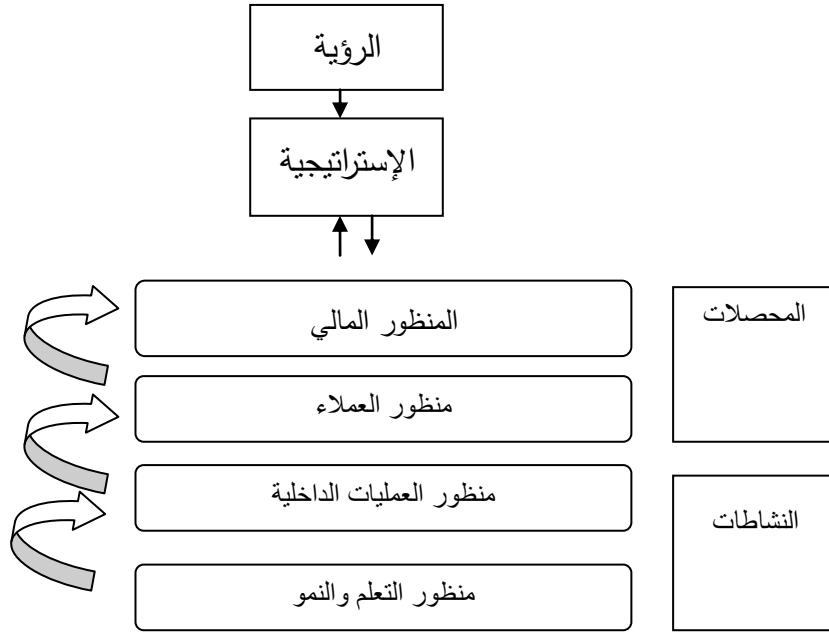
- لكي ننجح من خلال رؤيتنا، كيف ينبغي أن نحافظ على قدرتنا على التعلم و النمو ؟
وترتبط بين هذه المجالات علاقات السبب-النتيجة أو يمكن التعبير عنها بالسلسلة السببية، و الفكرة التي تنبثق من هذه السلسلة السببية هي أنّ الأداء المالي مرتبط بالقيمة التصورية للعملاء، وهذه القيمة هي الأخرى مضمونة في إطار عمليّات و التي يعد فيها الموظفين و نظام المعلومات من الوظائف الأساسية و الضامنة. وهكذا فإنّ، الفلسفة الكامنة في هذه السلسلة السببية هي سيطرة الجانب المالي فيها على جميع وجهات النظر الأخرى. الذي يهتم هو المؤشرات المالية و المؤسسة بأكملها يجب أن تكيف علاقتها مع العملاء و العمليّات الداخلية وكيفية إدارتها لأفرادها. الهدف هو تشكيل سلسلة سببية شاملة من أجل إيجاد تفسيرات لتباينات النتائج الفعلية و الحقيقية بالمقارنة مع الأهداف¹ .
و يؤكد كل من **Kaplan & Norton** أنّ تسجيل و تحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث تسمح جهود التعلم و النمو بتحسين العمليّات الداخلية ممّا يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وبالتالي يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين². كذلك تنفيذ الإستراتيجية يجب أن يتبع منطق من الأعلى إلى الأسفل عبر مستويات مختلفة من التنظيم و بدعم كبير من وسائل الإعلام و الاتصال³ .

¹ Mabrouk AIB, Oumhani BELMOKHTAR, op cit, 122-123.

² صالح إلياس وبن أحمد سعدية، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، (مخبر إدارة الابتكار والتسويق-جامعة سيدي بلعباس -الجزائر :مكتبة الرشاد، 2014)، 168.

³Youssef Errami, op cit, 95.

الشكل رقم 14: هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر : وائل محمد صحبي ادريس و ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي¹، (عمان -الأردن : دار وائل؛ 2009)، 140 .

كما يمثل الشكل رقم 15 مكونات البطاقة حيث تشمل على أربعة أعمدة بالنسبة لكل منظور من المنظورات السابقة الذكر، و تتمثل في¹:

- أ.الأهداف : تُسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة .
- ب.المؤشرات: تُسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف .
- ج.المستهدف : تُسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة(سنة مثلاً) .
- د.المبادرات : تُسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف .

¹صالح إلياس وبن أحمد سعديّة، مرجع سبق ذكره، 169.

الشكل رقم 15: مكونات البطاقة

المبادرات	المستهدف	المؤشر	الهدف

المصدر: صالح إياس وبن أحمد سعديّة، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد1، (مخبر إدارة الابتكار والتسويق-جامعة سيدي بلعباس-الجزائر :مكتبة الرشاد؛ 2014)، 169، بتصرف .

و تناولت كثير من البحوث و الدراسات العلمية الاعتبارات و الخصائص الواجب توافرها في مقاييس أو مؤشرات تقييم الأداء المتوازن، وهي¹ :

-وجود نظام معلومات متكامل يعتمد على نظم التشغيل الحديثة للبيانات لكي يوفر معلومات عن السوق و المنافسين و التطورات التكنولوجية المختلفة بالبيئة المحيطة بهذه التنظيمات و تقييم هذه البيانات و المعلومات بصورة ترشد عملية قياس و تقييم الأداء .

-ضرورة أن يتصف نظام قياس و تقييم الأداء بالشمولية لجميع العناصر المؤثرة في الأداء سواء كانت عناصر مالية أو غير مالية، و سواء كان هذا التأثير مباشراً أو غير مباشراً، داخلياً أو خارجياً حتى يعطي صورة صادقة و معبرة عن قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

-يجب على نظام تقييم الأداء المتوازن أن يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل عند قياس و تقييم الأداء، و يسمح بدوره و خاصةً مع استمرار عملية التحسين و التطوير على تحقيق التوازن

¹شوقي السيد فوده، مرجع سبق ذكره، 378-379.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

بين أهداف الأطراف الداخلية و الخارجية التي تؤثر على الأداء مع تحقيق بين أهداف و مصالح الأطراف المختلفة .

-يجب على نظام تقييم الأداء المتكامل أن يحقق و يدعم الترابط بين أهداف و استراتيجيات المؤسسة و ربطها بالأعمال و الأنشطة اليومية لكافة المستويات الإدارية المختلفة أفقياً و رأسياً.

-يجب أن يكون نظام قياس و تقييم الأداء مفهوماً و واضحاً لكل من مستخدمي النظام، و كذلك ضرورة فهم مستخدمي النظام لكيفية حساب المقاييس و المؤشرات المختلفة و علاقة الارتباط بين الأهداف و الإستراتيجيات حتى يمكن تنفيذه و تطبيقه كما يجب أن تتم إدارته بصورة جيدة .

-ضرورة تعدد و تنوع مقاييس الأداء للمؤسسة بعكس الحال ما هو موجود في أساليب قياس و تقييم الأداء المالي التقليدي. ومن هنا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باعتبارها نظام إداري و ليس مجرد نظام لقياس الأداء .

-يجب أن يحتوي نظام قياس و تقييم الأداء على الأبعاد الأربعة و يتكوّن هذا المقياس من مجموعة شاملة و كاملة من مقاييس الأداء و هي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية و الجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو و الابتكار.

-القدرة على تفسير مقاييس تقييم الأداء، حيث أنّ الهدف الرئيسي من وراء استخدام مقاييس الأداء هو تحقيق هدفين هما :

أ-التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق أهداف المؤسسة .

ب-تحفيز السلوك الإيجابي لحل المشاكل و دعم التحسين المستمر، ومن هنا يجب أن تكون مقاييس الأداء واضحة و سهلة التفسير .

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

بعد تطوير مقاييس الأداء، تكون هناك حاجة إلى اختبار مدى سلامتها، حيث إنّ ذلك سيساعد الفريق في تطوير مقاييس أداء سليمة من بداية العملية. و من بين الاختبارات التي يتم استخدامها، اختبار SMART و يترتب على هذا الاختبار خمسة عناصر أساسية تتجسد في مجموعة أسئلة، هي¹:

-المقياس محدّد ، أي هل المقياس واضح و مركز. ومن السهولة تفسيره من خلال ما يشتمل عليه من تعاريف و افتراضات خاصة بالمقياس ؟

-القابلية للقياس ، أي هل يمكن قياس و مقارنة المقياس ببيانات أخرى ؟ فالمقياس يجب أن يسمح بإجراء تحليل إحصائي هادف .

-القابلية للتحقيق ، أي هل أنّ المقياس قابل للتحقيق و يمكن الاعتماد عليه في ظل الظروف المتوقعة؟

-الواقعية ، أي هل أنّ المقياس يتواءم مع محدّدات المؤسسة و قيودها، و هل هو مقبول الكلفة ؟

-محدّد الوقت ، أي هل بالإمكان إجراء القياس ضمن السقف الزمني المحدّد ؟

2. الخريطة الإستراتيجية:

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن لتشكل نقطة ربط بين إستراتيجية المؤسسة و جميع أنشطتها الرئيسية و الفرعية، و تبين العلاقة بين مقاييس الأداء للمنظورات الأربعة(منظورات بطاقة الأداء المتوازن) وفقاً لعلاقة السبب و النتيجة و التي سُميت بالخريطة الإستراتيجية، حيث أنّها تحدّد المواقع و طرق السير و الروابط الموجودة بين النقاط و الأطراف المختلفة. و الخريطة الإستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات، و للأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها. و ببساطة هي عبارة عن مربعات متصلة ببعضها بعلاقات السبب و النتيجة، تملأ المربعات بعبارات تعبر عن الأنشطة و الوظائف التي تقوم بها المؤسسات². و بالتالي فإنّ بنود الإستراتيجية و مكوناتها تختلف من مؤسسة لأخرى كما هو الحال في أحد المؤسسات البترولية الجزائرية SP1 التي تتكوّن خريطةها

¹وائل محمد صحبي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء

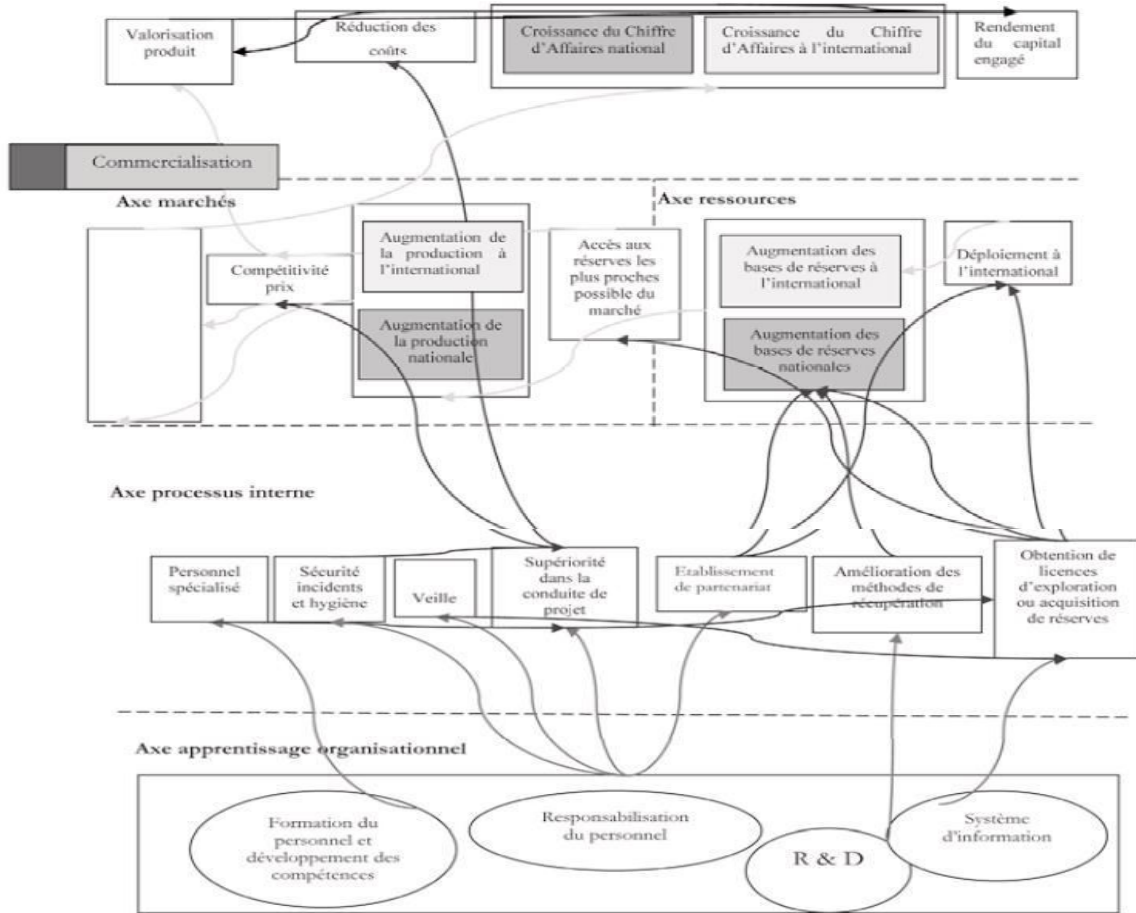
الإستراتيجي¹، مرجع سبق ذكره، 94.

²إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، 186-187.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

الإستراتيجية من خمسة أبعاد بدلاً من أربعة (التعلم، العمليات الداخلية، الموارد، الأسواق و البعد المالي) حيث تم استبدال بعد العملاء ببعيد الموارد و الأسواق و هذه الأبعاد تتناسب خصائص المؤسسات البترولية و الشكل رقم 16 يوضح الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة بترولية جزائرية ¹ SP1 :

الشكل رقم 16: خريطة إستراتيجية تخص SP1



Source : Mabrouk AIB, Oumhani BELMOKHTAR, Conception d'un tableau de bord stratégique : Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière, *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/3 (n°243-244), 128.

¹ Mabrouk AIB, Oumhani BELMOKHTAR, Conception d'un tableau de bord stratégique : Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière, *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/3 (n°243-244), 125.

3. منظورات بطاقة التقييم المتوازن :

تحتوي بطاقة التقييم المتوازن على أربعة منظورات و يتم التعبير عن كل منظور من خلال البطاقة التي شرحناها سابقاً والتي تُعبر عن مؤشرات للقياس أو مقاييس تعرف كذلك بعوامل نجاح الأداء، و لقد قدم **Rockart** مقترحاً يتم بموجبه التركيز على هذه العوامل و أنّ الافتراض الأساس لها أنه يتم التركيز على ثلاثة إلى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، و يجب على المؤسسة الاستجابة لهذه العوامل من أجل تحقيق النجاح و ذلك من خلال استخدامها في تحديد احتياجاتها من المعلومات¹، و بذلك تكون قد حدّدت مجموعة البيانات الحرجة لإدارة المؤسسة و في هذا الصدد فإنّه يجب التفرقة بين نوعين من المؤشرات هما²:

أ. **مقاييس لقياس محركات الأداء:** و تمثل المقاييس أو المؤشرات التي يجب على المؤسسة أن تستعين بها لقياس الأداء في المراحل الأولى أو خلال الفترات الأولى لتطبيق الإستراتيجية من أجل أن تساعد المؤسسة في الوصول إلى مرحلة أخرى تقترب من تحقيق الهدف الإستراتيجي .

ب. **مقاييس لقياس مستوى تحقيق النتائج المستهدفة للوصول إلى الهدف الإستراتيجي :** وهي المقاييس التي تمثل الموقف النهائي كنتائج متتالية لتطبيق الإستراتيجية. و تستخدم عندما تقترب من تحقيق الهدف النهائي كغاية إستراتيجية للمؤسسة .

و هذه المقاييس تمثل الترجمة الحقيقية للأهداف الإستراتيجية تربطها علاقة سببية بين هذه المنظورات الأربعة التالية³:

1.3. المنظور المالي : يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة و تنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج و التسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً

¹ وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، 161.

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن **Balanced scorecard**، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005)، 218-219.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غريبة، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، (مصر: المكتبة العصرية-المنصورة ، 2006)، 232-239.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح و النمو و قيمة المساهمين، وبيّن كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمؤسسات منافسة، و كما هو معروف فإنّ مقاييس الأداء المالية يدخل في قياسها الربح الممثل إما بصافي الربح المحسوب بعد الفائدة و الضريبة أو مجمل الربح التشغيلي الناشئ من مقابلة الإيرادات الاعتيادية مع تكاليف تحقق تلك الإيرادات¹. وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة و الاستثمار، و الحسابات المدينة، وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية، تتمثل في صورة مقاييس مالية و نسب أساسية².

و لذلك فإنّ المقاييس التي تستخدم لقياس مستويات الأداء يمكن تناولها على النحو الآتي³:

- نسبة المبيعات النقدية لإجمالي المبيعات = المبيعات النقدية خلال الفترة ÷ إجمالي المبيعات خلال نفس الفترة .
كلما ارتفعت هذه النسبة دعم ذلك موقف التدفقات النقدية، ممّا يساهم بشكل أكبر في سداد المديونيات المستحقة و يساعد على إصلاح خلل هيكل التمويل .
- نسبة ربحية المنتج = مجمل ربح المنتج ÷ إجمالي مبيعات المنتج
و يساعد تتبع حركة تطور ربحية المنتج بشكل أفضل في اتخاذ القرارات المناسبة من فترة لأخرى حول بعض الجوانب المهمّة في الربحية وهي :
-مدى الرغبة في تغيير تشكيلة المنتجات في بعض المناطق أو الفروع .
-الإمكانيات أو التطلعات نحو اتخاذ قرارات لزيادة استثمار أو إحداث انكماش في توظيف الاستثمارات في بعض المناطق والفروع .
-المساهمة في نوعية محتويات الحملات الإعلانية لترويج و تشجيع الطلب على بعض المنتجات .

¹وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي¹، مرجع سبق ذكره، 174.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، 232.

³محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 229-230.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

- معدّل تغطية الفوائد = (صافي الربح قبل الضرائب + إجمالي أعباء الفوائد) ÷ إجمالي أعباء الفوائد .
و كلما ارتفع هذا المؤشر أوضح قدرة المؤسسة على تغطية الفوائد الخاصة بالمديونية بشكل ميسر. ويعتبر في حالة ارتفاع و يمثل هامش أمان أكبر للمؤسسة في حالة ارتفاعه، و قدرة أفضل في الاتجاه نحو إصلاح أي خلل في هيكل التمويل للمؤسسة .
أما فيما يتعلق بمؤشرات قياس النتائج المحققة للأداء الإستراتيجي، فإنه يمكن تناولها من خلال مؤشرات ثلاثة أساسية هي¹:
- معدّل العائد على رأس المال المستثمر **ROI** = صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب ÷ إجمالي الأموال المستثمرة أو إجمالي الأصول للمؤسسة .
ارتفاع هذا المعدل عن مستويات العائد المحقق بسوق المال و استمرار ارتفاعه بشكل يتخطى أي علاوة للخطر خاصة بالصناعة بالإضافة إلى تغطية تغيرات الأسعار الممثلة في التضخم يمثل تميزاً في موقف الربحية للاستثمار بالمؤسسة، و ينعكس بالأثر الإيجابي على حقوق المساهمين .
- معدّل العائد على حقوق الملكية **ROE** = صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب ÷ إجمالي حقوق الملكية للمؤسسة .
ويدعم تحسن هذا العائد موقف ربحية و صافي الثروة للمساهمين كهدف استراتيجي للمؤسسة .
- نصيب السهم الأساسي في الأرباح **EPS** = صافي الربح عن النشاط العادي ÷ المتوسط المرجح للأسهم العادية المتداولة .
و ارتفاع هذا النصيب فترة بعد أخرى يعكس تحسن موقف الربحية و تدعيم موقف حائزي الأسهم من الملاك. ومن ثم فإن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة قد تتحقق في حالة تحسن المؤشرات الثلاثة السابقة مما يساعد في تعظيم صافي الثروة للمساهمين .

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 231-232.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

الجدول رقم 15 : بطاقة الأداء للمحور المالي لمؤسسة مصرية تعمل في صناعة

الأسمنت

المؤشرات و المقاييس الإستراتيجية		الهدف الإستراتيجي
مستوى النتائج المحققة	مستوى الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> • معدّل العائد على رأس المال المستثمر .ROI. • معدّل العائد على حقوق الملكية ROE . • نصيب السهم الأساسي في الأرباح EPS . 	<ul style="list-style-type: none"> • معدّل ربحية عائد محافظ استثمارات الأوراق المالية . • معدّل النمو لصادفي التدفقات النقدية . • معدّل تغطية الفوائد. • معدّل تغطية أعباء خدمة الديون. • نسبة المديونية إلى حقوق الملكية. • نسبة المبيعات النقدية لإجمالي المبيعات . • نسبة ربحية المنتجات . • نسبة التدفق النقدي من بيع الأصول غير المستغلة . 	<ul style="list-style-type: none"> • تعظيم صافي ثروة المساهمين. • إصلاح خلل هيكل التمويل. • مستوى ربحية و سيولة أقوى .

المصدر : محمد محمود يوسف، العبد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن Balanced

scorecard، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ 2005)، 232 .

2.3. منظور العملاء : يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم

تحقيق ذلك، و ماهي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك فإنّ العمليّات الداخلية و جهود تنمية المؤسسة ينبغي أن تسترشد بهذا المنظور، و يمكن القول أنّ هذا الجزء يشكل قلب المقاييس، فإذا أخفقت المؤسسة في تقديم المنتجات و الخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء و بتكاليف فعالة على المدى القصير و الطويل، لن تتولد إيرادات و تتدهور المؤسسة و تموت. و ينبغي ألاّ تفرط في الارتباط و التعلق بعملائها و منتجاتها القائمة، فقد يكون لديها من الإمكانيات، ومنها قدرات الموظفين، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد و طرح منتجات جديدة¹.

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره، 233-234.

و يمكن توصيف أهم المؤشرات لقياس مستوى الأداء على النحو الآتي¹ :

• نسبة شريحة السوق = حجم المبيعات خلال الفترة لهذا المنتج لشريحة من العملاء ÷ إجمالي حجم مبيعات السوق في نفس الفترة لنفس الشريحة .

و كلما ارتفعت هذه النسبة ساعد ذلك المؤسسة في تحقيق وضع تنافسي أكبر داخل السوق، و أدى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مجال محور العملاء .

• نسبة حسابات المبيعات الجديدة إلى إجمالي عدد الحسابات = عدد الحسابات الجديدة ÷ إجمالي عدد حسابات العملاء (مرجحة بقيمة مبيعات العملاء) .

تُمثل هذه النسبة النمو الممكن حدوثه في حجم عملاء المؤسسة يوماً بعد يوم و خلال فترة زمنية معينة. كما قد تقاس هذه المعاملات بالقيمة والكمية معاً، بمعنى أنّ عدد الحسابات الجديدة كرقم قد لا يعبر عن الوزن النسبي لأهمية العملاء الجدد، فقد ينضم للمؤسسة عشرة عملاء جدد و يترك المؤسسة عميل واحد فقط، إلا أنّ قيمة معاملاته منفرداً ضعف قيمة معاملات العملاء العشرة ككل، و لذلك يفضل أن ترجح هذه الأعداد بقيمة أرصدة المعاملات الخاصة بكل فئة من العملاء .

• استطلاع رأي العملاء : يتطلب الأمر أن تقوم المؤسسة من خلال استقصاء و رفع واقع معرفة احتياجات العملاء و مواصفات الخدمات و التسهيلات المطلوب الوفاء بها للحفاظ عليهم و الإبقاء على العلاقات القوية معهم بشكل مستمر. و يُحقق هذا الاستقصاء نتائج متميزة في مجالات معرفة هذه الاحتياجات و كيفية تحقيقها أو الوفاء بها.

أمّا بالنسبة للمقاييس الخاصة بمستوى النتائج المحققة للأداء في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فإنّه يمكن تحقيق المقاييس الآتية²:

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 225-227 .

² نفس المصدر، 227.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

- درجة احتفاظ المؤسسة بالعميل : تعبر طول فترة بقاء العميل في تعاملاته مع المؤسسة عن رضا هذا العميل بمستويات الأداء و بالولاء لهذه المؤسسة و باقتناعه بأن أفضل خدمات أو أسعار يمكنه تحقيقها من خلال هذه العلاقة.
- شريحة السوق للمؤسسة = مبيعات المؤسسة خلال الفترة ÷ إجمالي مبيعات السوق خلال نفس الفترة .

وتعبّر عن نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات السوق، و ارتفاع هذه النسبة يؤدي إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة من حيث نمو حركة البيع و رضا العملاء و تحقيق مزايا تنافسية داخل السوق مما يعظم من شريحة السوق التابعة للمؤسسة .

الجدول رقم 16: بطاقة الأداء لمحور العملاء بمؤسسة مصرية تعمل في صناعة

الأسمنت

المؤشرات و المقاييس الإستراتيجية		الهدف الإستراتيجي
مستوى النتائج المحققة	مستوى الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> • درجة احتفاظ المؤسسة بالعميل . • الشريحة التسويقية للمؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة شريحة السوق . • نسبة هامش ربح تجار الجملة و الموزعين. • الوقت اللازم لتلبية طلبات العملاء. • نسبة الحسابات الجديدة إلى إجمالي الحسابات . • استطلاع رأي العملاء . • نسبة تكرار تعامل العميل مع المؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق شريحة تسويقية أكبر. • تحقيق مستوى جيد لرضا العملاء. • تحقيق مصالح مشتركة مع الموزعين و العملاء .

المصدر : محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن Balanced scorecard، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ (2005)، 228 .

3.3. منظور العمليات الداخلية : ما هي العمليات التي تولد القيمة بالنسبة للعملاء و تقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم ؟ إن الإجابة على ذلك ينبغي أن يطرحها منظور العمليات الداخلية، ومن تمّ ينبغي علينا التعرف على عمليات المؤسسة على المستوى العام، ويفيد نموذج بورتر المسمّى بسلسلة القيمة في القيام بذلك، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المؤسسة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء و انتهاءً بتقديم المنتج. ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل، و ذلك بهدف

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف و زمن العملية و توكيد الجودة، و عندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات¹.

و يمكن توصيف أهم المؤشرات لقياس مستوى الأداء على النحو الآتي² :

- نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالي كمية الإنتاج خلال الفترة = كمية الإنتاج المعيب ÷ إجمالي تكاليف الإنتاج
- نسبة تكاليف الصيانة إلى إجمالي تكلفة الإنتاج خلال الفترة = (تكاليف الصيانة ÷ إجمالي تكاليف صناعية) × 100

و يعكس هذا المؤشر مدى الالتزام الدوري بعمليات الصيانة، كما يوضح نصيب الوحدة النقدية من تكلفة الصيانة حيث أن ارتفاع هذه الحصة للصيانة قد يوضح وجود خلل في عمليات التشغيل .

- معدّل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج = الطاقة الفعلية (بالساعة أو الطن) ÷ الطاقة العادية المتاحة (بالساعة أو الطن)

كلما ارتفع هذا المعدّل أوضح إمكانية خفض تكلفة الطن بسبب انخفاض نصيب الطن من التكاليف الثابتة النقدية و الإهلاك لخطوط الإنتاج .

- نسبة مردودات المبيعات = (كمية المردودات خلال الفترة ÷ كمية المبيعات خلال نفس الفترة) × 100

يشير انخفاض هذه النسبة إلى تحسين مستوى قبول العملاء لمنتجات المؤسسة، و بالتالي انخفاض نسبة العيوب بها و تحسن مستوى جودتها. و يلاحظ أنّ هذه المقاييس تقود في الفترات التالية و على المدى البعيد إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذا المحور الخاص بعمليات التشغيل الداخلية بما يساعد على استخدام المؤشرات الأخرى لقياس النتائج المحققة للأداء و هي³ :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، 234-235.

² محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 221-222.

³ محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 223.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

- نسبة تكلفة الوحدة النقدية من المبيعات = تكلفة المبيعات ÷ إيرادات المبيعات
- و كلما تحسنت هذه النسبة بالانخفاض ساعد ذلك في خفض تكلفة الطن/منتج .
- نسبة جودة مواصفات المنتج لمواصفات المنتجات المنافسة و تحدّد لكل :
- نوع من المواصفات = المستوى الفعلي للمواصفات للمنتج ÷ المستوى المعياري للمواصفة .

و كلما ارتفعت هذه النسبة اقتربت مواصفات المنتج من المواصفات المعيارية المتميزة مما يحقق ميزة تنافسية للمنتج في ظل انخفاض تكلفة الإنتاج و أسعار البيع مع تحسن مستوى المواصفات و الجودة، ويقاس هذا المستوى للمواصفات من خلال أقسام الجودة و المواصفات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17 : بطاقة الأداء لمحور العمليات الداخلية بمؤسسة مصرية تعمل في

صناعة الأسمنت

المؤشرات و المقاييس الإستراتيجية		الهدف الإستراتيجي
مستوى النتائج المحققة	مستوى الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة تكلفة الوحدة النقدية من المبيعات مقارنة بالمنافسين. • نسبة جودة المواصفات الفعلية بالمواصفات المعيارية . 	<ul style="list-style-type: none"> • معدّل الأعطال لكل وردية . • نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالي كمية الإنتاج خلال الفترة . • نسبة تكاليف الصيانة إلى إجمالي تكاليف التصنيع خلال الفترة • معدّل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج بكل مصنع . • نسبة مردودات المبيعات . • تطور نسبة تكلفة الإنتاج للطن بالمؤسسة مع متوسط تكلفة إنتاج الطن بالمؤسسات العامة . 	<ul style="list-style-type: none"> • خفض تكلفة إنتاج الطن من أنواع الأسمنت المختلفة. • الحفاظ على مستوى متميز من الجودة في ظل انخفاض تكلفة الطن لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالسوق المحلي و العالمي .

المصدر : محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن Balanced scorecard،

(مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ 2005)، 224 .

4.3. منظور التعلم والنمو: يمكن لمنظور التعلم و النمو في المؤسسة من ضمان قدرتها على

التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها و بقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور ينبغي أن تدرس

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم و إشباع حاجات العملاء و تنمية تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالفعالية و الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل¹.

الجدول رقم 18 : بطاقة الأداء لمحور التعلم و النمو لمؤسسة مصرية تعمل في صناعة

الأسمنت

المؤشرات و المقاييس الإستراتيجية		الهدف الإستراتيجي
مستوى النتائج المحققة	مستوى الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> تحسين مستوى معدّل إنتاجية العامل . <p>2006 % 10</p> <p>2007 % 15</p> <p>2008 % 18</p>	<ul style="list-style-type: none"> نصيب العامل من مصاريف التكوين و التطوير . معدّل العمالة الماهرة إلى إجمالي العمالة. مستوى رضاء الأفراد عن مستويات العمل و المهارات المحددة . مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية . استطلاع رأي قوّة العمل . درجة ولاء الأفراد للمؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية مهارات قوّة العمل . تحفيز العمالة على زيادة الإنتاجية و التعامل مع مفهوم الإستراتيجية .

المصدر : المصدر : محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن Balanced scorecard (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ 2005)، 220 .

ومن ثم فإن مؤشر تحسين مستوى إنتاجية العامل يجب أن يعمل بفعل المقاييس السابقة و التي تعبر عن المؤشرات المحرّكة للأداء بشكل تزداد معه الإنتاجية لتصل إلى 10% ارتفاعاً في مستوى الإنتاجية بعام 2006، ثم تتحسن الإنتاجية لتصل إلى مستوى 15% من سنة الأساس للفترة الأولى، ثم أخيراً تصل إلى معدّل 18% تحسناً في مستويات الإنتاجية بسبب استمرار سياسات التكوين و الحوافز مع مقارنة مستويات الأداء دورياً و تدعيم موقف قوّة العمل بالمهارات و برامج التكوين المناسبة².

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، 236.

² محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 220.

4. إدارة الأداء الإستراتيجي :

تعمل إدارة الأداء الإستراتيجي على ضمان فعالية و كفاءة الإنجاز في كافة المهام و النشاطات و الوظائف، و كذلك الارتقاء بأداء الأفراد و أداء المؤسسة ككل، فهي تبحث عن بقاء المؤسسات و تميزها أي أنها تعمل كذلك على إدارة الأداء المتميز. و لتحقيق هدفها هناك مجموعة من الحلول الإدارية التي نقترحها إلى جانب بطاقة تقييم الأداء المتوازن و يمكن اعتبارها جميعها من بين وظائف تسيير الأداء الإستراتيجي.

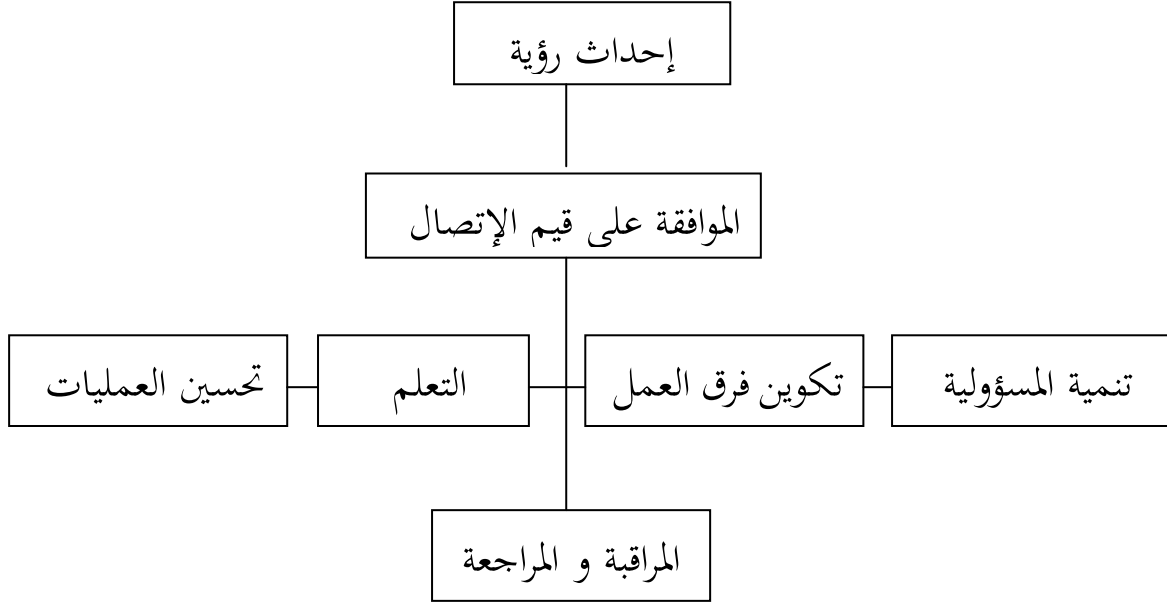
1.4. تمكين الأفراد : أشارت العديد من الدراسات و الأبحاث التطبيقية لاسيما في البيئة الأجنبية

إلى العلاقة الوثيقة بين تمكين الأفراد و الأداء سواء أكان الأداء فردياً أو مؤسسياً، و تجدر الإشارة هنا إلى التركيز على الأداء الفردي باعتباره الأكثر التصاقاً بموضوع تمكين الأفراد. فتمكين الأفراد يهيئ البيئة الصحية و الخصبة و المحفزة على الإبداع و الإنجاز و كل هذه عوامل مساعدة في زيادة مستويات الأداء خاصةً الفردي منه و الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام¹. ولقد لخص Cook المراحل الأساسية للتمكين بوصفه إستراتيجية إدارية تحاول المؤسسات المعاصرة تطبيقها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية و التنمية الإدارية المستدامة² و الشكل رقم 17 يوضح ذلك :

¹شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله و عبد الله الخوالدة، مرجع سبق ذكره، ص31.

²نفس المصدر، ص30.

الشكل رقم 17 : عملية التمكين بوصفها إستراتيجية إدارية



المصدر : شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله و عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين و إسهامها في الأداء المؤسسي-حالة دراسة في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية، مجلة الإداري مسقط، المجلد 30، العدد 115(2008)، 30.

2.4. التعلم التنظيمي : يؤدي التعلم التنظيمي إلى الربط بين المؤسسة و بيئتها و الذي يشجع بدوره سلوكيات المبادرة بدلاً من سلوكيات رد الفعل من خلال الابتكار، ومن ثم فإن المعرفة الناتجة من التعلم تعني ضمناً تحسين القدرة على الاستجابة، بل و خلق البيئة المواتية، من خلال فهم أوسع للبيئة، كما يسهل التعلم تغيير السلوك من خلال المعرفة و الفهم الأفضل و الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، و يعتبر التعلم ذو قيمة و فائدة أيضاً لعملاء المؤسسة لأنه يركز على فهم حاجاتهم و تحقيق الإشباع الفعال بتقديم منتجات و خدمات جديدة و طرق جديدة لتنفيذ الأعمال. ومن ثم تكون المؤسسة قادرة على التعلم من عملائها و منافسيها، و النظم و الإجراءات المختلفة و بما يتيح لها فرصة أكبر للإحساس و فهم الأحداث و الاتجاهات في السوق و العمل في ضوء ذلك¹. وهو عملية تسمح في النهاية الحصول

¹ممدوح زكي عويس، مرجع سبق ذكره، ص162-163.

على كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث أنه من الضروري أخذ بعين الاعتبار هنا البعد الجماعي لأنّ التعلم يخص عمليات الإنتاج و التي تمس المؤسسة كاملة¹. حيث يبدأ التعلم الجماعي مع المحاور و قدرة أعضاء الفريق لإجراء الافتراضات و الدخول إلى تفكير مشترك. فمن خلال عمل الفريق نلاحظ بأنّ الفريق يتفوق في تعلمه قياساً بتعلم كل فرد فيما لو تم تعليمه بشكل فردي². ومن أهم المفاهيم التي تركز عليها المنظمة المتعلمة هو مفهوم التحول الفكري إذ لا يحدث التغيير في التفكير إلا من خلال التعلم، أي إعادة تجديد الذات و كذلك عمل الأشياء التي لا يمكننا عملها بدون اكتساب المعلومات و المعارف حول ما نعمل. و التعلم يعني أيضاً توسيع القدرة على التجديد، فالمنظمة المتعلمة التي نحتاجها هي تلك المؤسسة التي يكون بمقدورها تجديد مستقبلها، فهي لا تهدف إبقاء أو إدامة التعلم فحسب، و إنما تكوين وتشكيل التعلم و الأفكار الجديدة من أجل تغيير الواقع الفعلي بتطبيق هذه الأفكار الجديدة³.

3.4. إدارة الجودة الشاملة : إنّ الجودة و التميز مفهومان شاملان متكاملان لا يتجزآن لأتھما

وجھان لعملة واحدة، و تتم جودة الأداء من خلال تنفيذ معايير و برامج الجودة و التميز عبر تطبيق أنظمة الجودة و نماذج و متطلبات تطوير الأداء المؤسسي و التميز بما يعزز ثقافة التميز و الخدمة المتميزة للمتعاملين⁴.

4.4. إدارة التغيير: تركز إدارة التغيير على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الإستراتيجية من

خلال استيعاب بعض التغييرات فيها. و عادةً ما يتم إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المؤسسة. إنّ هذا المدخل يتطلب جهود كبيرة من المدراء خاصةً و أنّه يقع في إطار ترتيب العديد من المتغيرات و جعلها أكثر مرونة و استجابةً للتغيير و تنفيذ الإستراتيجية⁵.

تعني مرونة الأشياء بشكل عام القابلية للانحناء أو الانثناء، أمّا بالنسبة للإنسان فإنّها تعني التغيير أو التكيف. و تعتبر المرونة أحد المظاهر التنظيمية، حيث أنّ هناك أيضاً " ترابط وثيق بين المرونة و الأداء، حيث أنّ المرونة الوظيفية مهمة خاصةً عندما تكون الأعمال واسعة جداً " و المهارات

¹Éline Nicolas, *Apprentissage organisationnel et développement durable. La Norme AB en PME, Revue française de gestion* 2004/2 (no 149), 157.

²سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 148.

³نفس المصدر، 149-150.

⁴لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري و محمد أحمد عيشوني، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁵خالد محمد طلال بني حمدان و وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 307.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

المطلوبة واسعة أيضاً. و لذلك فإنّ المرونة التي تتوفر في الأفراد و مهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تقلل من وقت الانتظار في عمليات الصيانة، و هذه المرونة تعطي الأفراد مسؤوليات أعظم، وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء¹.

وهناك من بين مفهوم المرونة بخمسة أنواع أخرى² :

أ- **المرونة الوظيفية أو مرونة المهمة** : حيث يمكن أن يكون الأفراد متعددي المهارات ويشتركون بمدى واسع من المهام مع وجود فواصل أو حدود قليلة بين الوظائف المختلفة، هذا النوع من المرونة تشجع تطبيقات فرق العمل وتؤدي إلى تحطيم الفوارق بين الوظائف الحرفية و الوظائف التشغيلية والمهام الأخرى.

ب- **المرونة العددية** : حيث أنّ عرض القوى العاملة يوفر المرونة من خلال استخدام أنواع مختلفة من الأفراد عن طريق العقود المختلفة.

ج- **المرونة الزمنية** : حيث تكون عدد ووقت وساعات العمل مختلفة وبذلك يمكن تحقيق متطلبات وحاجات المؤسسة مثل عقود وساعات العمل السنوية، أو هو نظام جدوى لتقسيم الأعمال والذي يكون فيه الأفراد مطلوباً منهم العمل في عدد محدد من الساعات خلال الأسبوع الواحد ولكن لهم الحرية (بحدود معينة) أن يغيروا ساعات العمل.

د- **مرونة الأجور** : حيث تكون الأجور المعروضة غير معيارية على الأساس الفردي (مختلفة من فرد إلى آخر) وذلك من خلال استخدام الأجور على أساس الأداء أو الأجور على أساس المهارات وليس على أساس التخصص الوظيفي.

هـ- **مرونة الثقافة** : حسب شين E.SCHEIN، ثقافة الفريق هي مجموعة من الافتراضات الرئيسية التي اخترعها، اكتشفت أو تم بناءها بالبحث على التأقلم مع محيطه ولضمان التماسك الداخلي . ووفقاً لجاك إليوت Elliot JACQUES : "إنّ ثقافة المؤسسة، هي طريقة تفكيرها و العمل العادي و التقليدي، أكثر أو أقل اشتراكاً من قبل كل أفرادها، ويجب أن تكون مفهومة و مقبولة في العمل، بالنسبة للأفراد الجدد حتى يتم قبولهم في المؤسسة ". من هذه التعاريف يمكن استنتاج أن الثقافة هي مجموعة المعارف، و القيم و السلوكيات المشتركة ضمناً بأفراد المؤسسة³. حيث تقدّم الثقافة المرنة دعماً كافياً لنجاح

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية-المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات (جامعة ورقلة -كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية -08_09 مارس 2005)، 48.

² نفس المصدر، نفس الصفحة .

³ Gilles BRESSY, Christian Konkuyt . Economie d'Entreprise (Dalloz : Paris; 2006), 54.

المؤسسة في تكيفها وتجاوز الظروف المتغيرة والصعبة وتحاول المؤسسات توفير آليات تدعم مرونة الثقافة لضمان استجابة سريعة للتغيرات الإستراتيجية ومواجهة الأزمات، كوضوح الثقافة، والابتعاد عن الغموض الذي يرافق قيم الأعضاء و معتقدات الإدارة العليا، وتحفز المدراء للالتزام بالمرونة مهما كانت معتقداتهم، إذ يمكن القول حسب موريس تيفوني **Maurice THEVENET**: "في ما هو متعارف في إدارة فريق من المرؤوسين المباشرين، الإدارة ليست مسألة إيمان فقط هي كذلك مسألة مهارات و أدواق"¹، فإذن يمكن اعتبار قدرة المدير على خلق ثقافة مرنة لمؤسسته من بين مهاراته كقائد، فحسب **Henry Mintzberg**، "إنّ مهنة المدير تستطيع أن توصف من خلال أدوار أو مجموعات منظمة من السلوكيات التي تخص عملية ما"².

5.4. الذكاء الاقتصادي الإستراتيجي :

يعرف الذكاء الاقتصادي الإستراتيجي **IES** بأنه عملية رسمية للبحث، جمع، معالجة المعلومات و نشر المعارف المفيدة للإدارة الإستراتيجية، وهذا بالإضافة إلى وظيفتها الإعلامية. ومن بين المهام الرئيسية لها هي توقع الفرص و التهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية-الوظيفة التوقعية-اقتراح و/أو اتخاذ الإجراءات-الوظيفة الإستباقية-من أجل مساعدة المؤسسات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تحسين قدرتها التنافسية وأدائها. بالإضافة إلى وظيفتها الأساسية المذكورة سابقاً والمتمثلة في بناء المعارف فإنّها تتطلب هيكل تنظيمي شبكي للموارد البشرية و التقنية والمالية³. إنّ منتج عملية الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي هو المعلومات و المعرفة بشكل أكثر دقة التي تنشرها على المستخدمين و المستفيدين، حيث أنّ هناك ثورة جديدة هي ثورة المعلومات حالياً، حيث يبدو أنّه لم نعد نبيع الأشياء فقط ولكن كذلك المعلومة وحتّى الاتفاقية تقتضي وجودها، المعلومة إذن تنتمي إلى ما يجب إدارته بنفس الأهمية إلى جانب الرجال و المواد⁴. في هذا المستوى مسألة قيمة المعلومة هي مسألة مركزية : إنّ نظام الذكاء الاقتصادي الإستراتيجي الفعّال هو قبل كل شيء نظام الذي يوزع المعلومة ذات قيمة. و يجب على المسير المستخدم أو مسئول الإستراتيجية أن يعطي حكمه حول جودة المعلومة و الوظائف المقدّمة من طرف نظام الذكاء الاقتصادي الإستراتيجي **IES** الذي يستخدمه⁵.

¹Maurice THEVENET, Management une Affaire de Proximité (Edition d'organisation : Paris; 2003), 158.

²Henry Mintzberg , Le Management, Voyage au Centre des Organisations (Editions d'organisation : France; 1990), 33.

³Corine Cohen, intelligence et performance Mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son Impact sur la performance de l'organisation, Vie & sciences de l'entreprise 2007/1 (N° 174 - 175), 15-16 .

⁴Peter Drucker, P.D Du Management (village mondial : France ; 2004), 97.

⁵ Corine Cohen, Op Cit, 33.

الفصل الثالث : الأداء الإستراتيجي و كيفية قياسه

وهناك خلط بين اليقظة و الذكاء و في كثير من الأحيان تجد المؤسسات صعوبةً في تحديد في ما إذا كانت تطبق اليقظة و/أو الذكاء. إذ أنّ اليقظة تنتظر التغيير للرد و الذكاء هو استباقي أي أنه يقوم باتخاذ إجراء معين أو يوصي به لإحداث التغيير¹. كما أنّ "التغيرات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية لديها تأثير قوي على المناخ الذي تنمو فيه المؤسسات. إذ لا يمكن تغطية كافة هذه التغيرات، ولا على الأقل تخيل مستقبل العالم الاقتصادي"². وهذا ما يجعل محيط المؤسسة يزداد تعقيداً .

¹Corine Cohen, Op Cit, 30.

²Pierre ALARD-DAMIEM DIRRINGER, La Stratégie de Relation Client (Dunod : Paris; 2000),chp1-9.

خاتمة الفصل :

تعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازن أكثر من أداة للقياس، إذ يمكن القول أنها أداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي في نفس الوقت؛ فمن خلال مراجعتنا للأدبيات المتعلقة بقياس الأداء، تبين لنا تنوع أدوات القياس في هذا المجال، على سبيل المثال : نظام التكاليف المبني على الأنشطة، معيار القيمة الاقتصادية المضافة، المقارنة المرجعية...و لكن بالرغم من ذلك سنعتمد في دراستنا على بطاقة تقييم الأداء المتوازن حيث وضوح توجهاتها الإستراتيجية، إذ أنها لا تأخذ فقط المعلومات المتعلقة بالماضي و المالية بل تأخذ بعين الاعتبار كل جوانب الأداء وهي تعتمد على أربعة منظورات منها :

-المنظور المالي .

-منظور العملاء .

-منظور العمليات الداخلية .

-منظور التعلم و النمو .

و تُعبر بطاقة التقييم المتوازن عن نوعين من المقاييس، منها لقياس محرّكات الأداء و الأخرى تتعلق بقياس مستوى تحقيق النتائج المستهدفة و هي قائمة على الترابط بين هذه المنظورات الأربعة . و لوضع هذه البطاقة محل التطبيق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنّ هذا يتطلب توظيف بعض الأساليب الإدارية و مستوى عالي من القيادة : كالتمكن، التعلم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير و توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات التصحيحية، التكتيكية و الإستراتيجية .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

المبحث الأول : عرض خصائص عينة وأداة الدراسة

- 1.تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري
- 2.التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
3. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- 4-مجتمع الدراسة
- 5-عينة الدراسة
- 6-وحدات المعاينة
- 7-نتائج توزيع الاستبيانات بالنسبة لكل مؤسسة
- 8-أداة القياس
- 9-أدوات جمع البيانات
- 10-سير المقابلات
- 11-تحكيم الاستبيان
- 12 -دراسة وصفية للعينة و للمبحوثين

المبحث الثاني: دراسة وصفية لمتغيرات الدراسة

- 1-خصائص متغيرات الدراسة
 - 2-وصف إجابات الجزء الثالث من الاستبيان
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- 1-الدراسة التوكيدية
 - 2-اختبار الفرضيات بعد الدراسة التوكيدية
- المبحث الرابع : تحليل النتائج و آفاق الدراسة

- 1-مناقشة النتائج
- 2-تثمين النتائج
- 3- إثراء الحقل المعرفي
- 4-محدودية (أوجه القصور) الدراسة
- 5- آفاق الدراسة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ولاية سيدي بلعباس

سيتم في هذا الفصل الرابع و الأخير اختبار فرضيات الدراسة، أو اختبار النموذج النظري المقترح و ذلك باعتماد التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات Multivariate، كما تمّ اعتماد التحليل الإحصائي أحادي المتغير Univariate في الدراسة الوصفية.

و تمّ تقسيم هذا الفصل بناءً على ما سبق إلى أربع مباحث حيث يهتم المبحث الأول بشرح أقسام الاستبيانات الخمسة (أداة القياس)، و مراحل توزيعه و استرجاعه و تمّ تدعيمه بالمقابلات حيث تمّ مقابلة 22 مدير من عينة الدراسة، كما تم توصيف مفردات هذه الأخيرة وفق المتغيرات الديموغرافية و كذلك توصيفها وفق خصائص المؤسسات، و يهتم المبحث الثاني بتوصيف متغيرات الدراسة اعتماداً على مخرجات SPSS 22 و كذلك الأسئلة المغلقة و الأسئلة ذات الخيارات المتعددة والمفتوحة.

أمّا المبحث الثالث فخصص لاختبار فرضيات الدراسة من خلال مخرجات SMART PLS 2 وهو البرنامج الذي سمح لنا بالتحليل وفق تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM بطريقة PLS، و ذلك عندما اخترنا الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضية الثانية؛ أمّا الفرضيات الفرعية الخمسة فتم اختبارهم باعتماد كذلك مخرجات XLSTAT 2014 وتمكنا من خلالها بالاختبار بطريقة Régression PLS، وأخيراً يهتم المبحث الرابع بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول

عرض خصائص عينة و أداة الدراسة

1-تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري :

اختلفت الدول في اختيار المعايير المناسبة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فتعددت بذلك التعاريف، لتعتمد الجزائر في نهاية المطاف على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996 و الذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء و يرتكز على ثلاثة معايير: المستخدمون و رقم الأعمال، الحصيلة السنوية و استقلالية المؤسسة¹.

و وفقاً للقانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017، و الذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يعرفها كالاتي²:

المادة 5: تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و / أو الخدمات :

-تشغل من واحد (1) إلى مائتين و خمسين شخصاً،

-لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري،

-تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه .

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بما يأتي¹ :

¹مباركي سمراء، الشراكة الأوروبيةمتوسطة و آفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية-
جامعة سيدي بلعباس، العدد 4 (مكتبة الرشاد:الجزائر،2009)، 86.

²الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 02-17، العدد 2، 2017، 5.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

أ-الأشخاص المستخدمون : عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد الأفراد راد الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط، هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مقفل.

ب-الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة : هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدّة اثني عشر (12) شهراً .

ج-المؤسسة المستقلة : كل مؤسسة لا يملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

كما عرّف نفس القانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة (الصغيرة جداً) كالاتي² :

المادة 8: تعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين و خمسين (250) شخصاً، و رقم أعمالها السنوي ما بين أربعمئة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري .

المادة 9: تعرّف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة و أربعين (49) شخصاً، و رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمئة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري .

¹ نفس المصدر، ص5-6.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المادة 10: تعرّف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، و رقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري .

2-التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

مرّت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر منذ الاستقلال بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي¹ :

2-1-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 1963-1982 :

حاول القانون الجديد للاستثمارات سنة 1966 تحديد قانون أساسي للاستثمارات الخاصة الوطنية في إطار التنمية الاقتصادية، و لكن بالرغم من ذلك لم تكن هناك سياسة واضحة في هذه الفترة بشأن القطاع الخاص؛ كما ركزت سياسة التخطيط المنتهجة منذ العام 1967 على الصناعات الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج، بينما كان ينظر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتدعيم عمليات التصنيع الشاملة و تكثيف النسيج الصناعي الموجود، لذلك عرفت هذه المؤسسات بالصناعات التابعة؛ أمّا فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص، فكانت مؤطرة بموجب قانون الاستثمار لسنة 1966، و موجهة حسب الأهداف العامة لسياسة التنمية .

2-2-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 1982-1988 :

تعتبر هذه المرحلة جديدة في الجزائر تجسد فيها الاهتمام الحقيقي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث لم يتجاوز عددها منذ الاستقلال 12000 مؤسسة و قد كانت مؤسسات عائلية صغيرة و لم يؤخذ بعين الاعتبار دورها الحقيقي في التنمية و هذا ابتداءً من سنة 1982 بعد اقتناع كلي من قبل المسؤولين بالحاجة إلى هذا النوع من المؤسسات بدا الاهتمام يتجسد ميدانياً، و تجلّى ذلك في التشريعات

¹شهيدي محمد و حدوش شروق، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و آفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة سيدي بلعباس، العدد 11 (مكتبة الرشد:الجزائر،2015)، 159-164.

التي اعتمدها السلطات العمومية بدءاً بالقانون 82-11 الصادر في 21-02-1982 الذي ينص عن بعث تنظيم جديد للاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، من خلال إنشاء ديوان للتوجيه و المتابعة و التنسيق للاستثمارات الخاصة سنة 1982.

2-3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 1988-1994 :

في سنة 1988 بدأت تظهر ملامح التغيير لفائدة التوجه الحر للاقتصاد، مما دفع السلطات العمومية إلى اختيار بديل، تمثل في الانتقال إلى اقتصاد السوق. لذلك تم وضع إطار تشريعي جديد، كما تمّ الشروع في إصلاحات هيكلية. و نتيجة لحاجة الجزائر إلى مساعدات ائتمانية من المؤسسات النقدية و المالية الدولية و تطوير علاقات معها، اعتباراً من سنة 1989، و بتطبيق بعض الإصلاحات و يمكن القول بأنّ هذا الإطار وضع من أجل عدّة أهداف عامّة، أهمها :

-إحلال اقتصاد السوق محل اقتصاد مسير إدارياً و مركزياً .

-البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية .

-تحرير أسعار التجارة الخارجية و الصرف .

-استقلالية البنوك التجارية و البنك المركزي .

2-4- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 1994-2006 :

إنّ التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بدايةً من العشرية الأخيرة من القرن الماضي أفرز تغييرات هامّة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني، فعلى ضوء التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم و تسيير المؤسسات، أعطت الدولة مجالاً واسعاً لدعم نمو و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي سنة 1994. لقد شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد منفتح على القطاع الخاص المحلي و الأجنبي .

وقد شهدت الفترة بين 2001 و 2002 زيادة معتبرة بلغت 72970 مؤسسة صغيرة و متوسطة نتيجة التنظيم الجديد لإنشاء المؤسسات و القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التسهيلات التي منحت خلاله في الحصول على القروض من البنوك الداعمة لهذه المؤسسات .

2-5- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2007-2011 :

شهدت هذه الفترة ارتفاع في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لكن رغم ذلك فإن الكثير من الخبراء و المختصين يرون أنّ وتيرة إنشائها التي يقدرونها بين 18 ألف و 25 ألف مؤسسة ضعيفة و بعيدة عن المعدل العالمي الذي ينص على ضرورة خلق 70 ألف مؤسسة سنوياً على الأقل. كما شهدت سنة 2011 نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل ملحوظ بلغ حوالي 16% أي ما يعادل 30 إلى 35 ألف مؤسسة.

2-6- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2012-2016 :

إن اهتمام الدولة بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تصاعد بشكل ملحوظ من خلال تواصل عملية الإنشاء، حيث تشير الإحصائيات الصادرة من وزارة الصناعة و المناجم، إلى زيادة عدد المؤسسات من سنة إلى أخرى. في سنة 2012 كان عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 687.386، توظف 1.776.461¹. ثم زاد عددها ليبلغ سنة 2015 896.811²، وفي سنة 2016 وصل العدد إلى 1.014.075، كما عرفت العمالة تطورا تناسيبيا مع زيادة عدد المؤسسات، فانتقلت من 2.238.233 سنة 2015 إلى 2.487.914 سنة 2016³.

¹ Bulletin d'information statistique de la PME, n° 21, octobre 2012, Ministère de l'industrie et des mines, Alger .

² Bulletin d'information statistique de la PME, n° 27, septembre 2015, Ministère de l'industrie et des mines, Alger .

³ Bulletin d'information statistique de la PME, n° 29, décembre 2016, Ministère de l'industrie et des mines, Alger .

3- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتقاسم المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الحجم مجموعة من الخصائص المميزة لها، رغم أنّ البعض من هذه الخصائص لا ينطبق عليها بشكل موحد، لوجود تمايز بين هذه المؤسسات وفق العديد من الاعتبارات. إنّ لهذه الخصائص المميزة انعكاس قد يكون ايجابي أو سلبي على المؤسسة وفق اعتبارات رؤية الإدارة و منهجها في التعامل مع مختلف أصحاب المصالح المرتبطة بهم منظمة الأعمال، و يمكن إجمال أهم هذه الخصائص في النقاط التالية¹ :

3-1- الحجم :

يمثل الحجم خاصية مهمّة للأعمال المتوسطة و الصغيرة، فقد ترى الإدارة و المالكون ضرورة بقاء المؤسسة متوسطة أو صغيرة و لا تتطلع أن تأخذ حجماً آخر، و لا ترغب الانتقال إلى الحجم الأكبر رغم توفر الفرص المواتية لها، فهي تحاول أن تجعل من الحجم خاصية و ميزة تدخل من خلالها المنافسة سواء مع المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة العملاقة؛ و تكمن الإشكالية في عدم المطابقة بين السلوك الاستراتيجي المعتمد و حجم المؤسسة، فقد نجد بعض المؤسسات الصغيرة تتخذ قرارات إستراتيجية كما لو كانت مؤسسات كبيرة، فقد تنمو المؤسسة الصغيرة بسرعة غير محسوبة العواقب لتجد نفسها أمام إشكالية تمويل هذا النمو أو فقدان السيطرة و التوجه الصحيح؛ وفي العديد من الحالات نجد أنّ الحجم المتوسط و الصغير يمثل خيار استراتيجي تتعمد الإدارة البقاء عليه رغم إمكانية الذهاب إلى الحجم الأكبر.

3-2- سهولة التكوين :

إنّ المؤسسات الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية و الفعلية، و هذا الأمر نجده متجسد في أغلب الدول و قوانينها الخاصة بمزاولة الأعمال و الأنشطة التجارية و الخدمية؛ إنّ متطلبات التكوين عادةً ما تتسم بالبساطة و السهولة و الوضوح و التحديد فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي الصغير أن يكون وراء قيام أعمال صغيرة تصبح مؤسسات متوسطة الحجم، و بالإضافة إلى سهولة الإجراءات القانونية و الرسمية هناك أيضاً بساطة مستلزمات و متطلبات إيجاد المؤسسة الصغيرة، فعادةً ما تكون

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.

الأفكار المفيدة وراء هذه الأعمال و ليس الإمكانيات الهائلة و الكبيرة، سواء كانت رؤوس أموال أو مستلزمات أخرى .

3-3-المرونة و سرعة الاستجابة :

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة تجعل عملية التغيير نحو الأفضل تجري بطريقة جيدة و أسرع، كذلك تمكن هذه الخصائص الأعمال المتوسطة و الصغيرة من التكيف السريع و المرن للأحداث و المفاجئات في بيئة التنافس. تشير العديد من البحوث و الدراسات الميدانية و النظرية إلى امتلاك المؤسسات الصغيرة قدرة في الابتكار و الريادة بنسبة أكبر من المؤسسات الكبيرة، و إنّ خصائص المرونة و الإبتكار و الريادة و الاهتمام بالتنوع للمنتج و غيرها تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة و محسوسة من قبل الزبائن تجاه طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3-4-الحرية المتاحة في التعامل مع المواقف المختلفة :

تجعل هذه الخاصية العديد من المستثمرين و الأفراد و المجموعات تفضل إقامة مؤسسات صغيرة خاصة بهم بدلاً من العمل كموظفين و إجراء لدى الغير. إنّ هذه الحرية نجدها متجسدة بالعديد من المزايا مثل اختيار أسلوب الإدارة و منهجها، حيث إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة و خاصة بالنسبة للنساء و كذلك ميزة الاستفادة من العائد و الأرباح المتحققة من المؤسسة وهذا ما يحفز أكثر نحو بذل الجهود و العمل بأقصى الطاقات و الإمكانيات من قبل المالكين و الأفراد، و يلاحظ أيضاً أنّ أصحاب الأعمال الصغيرة يرتبطون بعلاقات شخصية مميزة مع العاملين معهم من جانب و كذلك الزبائن من جانب آخر و هذا يؤدّي إلى إشباع حاجات إنسانية و نفسية مهمة و يعطي مزيد من الرضا.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

4-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سيدي بلعباس و التي لديها منتوجات صناعية. امتدت فترة الدراسة خمسة أشهر من 06-06-16 إلى غاية 30-10-16 مع الإشارة إلى أنّ شهر أوت هو فترة عطلة بالنسبة لأغلبية هذه المؤسسات .

5-عينة الدراسة : عينة قصديه مكونة من 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة منتجة (منتوجات صناعية)، بولاية سيدي بلعباس .

6-وحدات المعاينة : هم مدراء هذه المؤسسات و المدراء الوظيفيون .

7-نتائج توزيع الاستبيانات بالنسبة لكل مؤسسة :

من خلال الجدول الموالي نحاول عرض المؤسسات التي تكوّن عينة الدراسة، فقمنا باعتماد العينة المتاحة، بعد أن تعذر علينا الحصول على القائمة الاسمية الرسمية لمجتمع الدراسة؛ وهي قصديه لأننا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة نشاط هذه المؤسسات فكلّها نشاطات صناعية .

الجدول رقم 19 : نتائج توزيع الاستبيانات

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل	الاستبيانات الغير القابلة للتحليل	
Allumix	05	00	05	-	-	01
Aoued	05	05	00	05	00	02
Azzouz	05	05	00	05	00	03
Badssi	05	05	00	05	00	04
Chiali-Tube	05	05	00	05	00	05
Chiali-Nawafid	05	05	00	05	00	06
Conserverie Terrah	05	00	05	-	-	07
Darwin Œuvre	05	05	00	05	00	08

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

00	05	00	05	05	ENG	09
00	05	00	05	05	FAMAG	10
-	-	05	00	05	Frères Ziane	11
-	-	05	00	05	Fromalait	12
00	05	00	05	05	Grupopumal	13
00	05	00	05	05	Giplait	14
00	05	00	05	05	KCA	15
00	05	00	05	05	Kalaatji	16
00	05	00	05	05	Lactamel	17
00	05	00	05	05	Labo Hysa	18
00	05	00	05	05	Mactabuilding	19
00	05	00	05	05	MDM	20
-	-	05	00	05	Patrisano	21
00	05	00	05	05	Rmailia	22
00	05	00	05	05	SPPM	23
00	05	00	05	05	Strugal	24
00	05	00	05	05	Tecknachem	25
-	-	05	00	05	Tela	26
-	-	05	00	05	Tprint	27
-	-	05	00	05	Tplast	28
00	100	40	100	140	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

من خلال الجدول رقم 19 يتضح أنّ المؤسسات التي اعتذرت عن الإجابة عددها 8، أما باقي المؤسسات المكونة لعينة الدراسة تم استرجاع كافة الاستبيانات الموزعة عليها وعددها 100، وهي قابلة للتحليل بنسبة 100% و ما يعزز هذه النسبة أو ما قد يفسرها هو المقابلات التي اعتمدت كأداة لجمع البيانات إلى جانب الاستبيان وذلك بنسبة 22% من العينة المدروسة كما هو مبين في الجدول رقم 22 .

8-أداة القياس :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة استبيانات حيث خصص لكل مدير استبيان خاص به، ويبين الجدول التالي تقسيم الاستبيانات على المدراء وماهية المتغيرات التي احتواها كل استبيان .

الجدول رقم 20 : شرح الاستبيانات

رقم الاستبيان	المدير	المتغيرات	نوع المتغير
استبيان (1)	مدير المؤسسة	التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين و إدارة التغيير .	أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط
استبيان (2)	المدير المالي	المنظور المالي	بعد المتغير التابع
استبيان (3)	مدير التسويق	منظور العملاء	بعد المتغير التابع
استبيان (4)	مدير الإنتاج	منظور العمليات الداخلية	بعد المتغير التابع
استبيان (5)	مدير الموارد البشرية	منظور التعلم و النمو	بعد المتغير التابع

المصدر : من إعداد الباحثة

كما احتوى كل استبيان على جزء خاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة)، وجزء خاص بمعلومات عن المؤسسة (الطبيعة القانونية، نوع القطاع، رقم الأعمال وعدد العمال) .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

بالإضافة إلى ذلك احتوى كل استبيان على جزء ثالث خاص بالمعلومات التنظيمية، تمثلت في المتغيرات التي سبق ذكرها، أسئلة مغلقة، أسئلة ذات خيارات متعددة و أسئلة مفتوحة بالنسبة للمدراء الموظفين فقط .

وقد وضع أمام أفراد عينة الدراسة خمس اختيارات لإبداء الرأي حول مدى موافقتهم لما ورد في البنود (المؤشرات)، وذلك وفق مقياس ليكترت **Likert** الخماسي الدرجات يوضح الأهمية النسبية أو مستوى التأييد كما يلي :

- تأييد قوي جداً (5) : موافق تماماً .

- تأييد قوي (4) : موافق .

- تأييد متوسط (3) : محايد .

- تأييد ضعيف (2) : غير موافق .

- تأييد ضعيف جداً (1) : غير موافق تماماً.

و استناداً إلى ذلك، فإنّ قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي¹ :

¹محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص30.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الجدول رقم 21 : التأييد وفق الوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التأييد
5-4	قوية
3,99-3	متوسطة
أقل من 3	ضعيفة

المصدر : محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01 (الجامعة الأردنية : عمان-الأردن، 2009)، 30.

و بالتالي سيتم اعتماد هذا التصنيف في توصيف متغيرات، أبعاد و فقرات الدراسة Items و ذلك في المبحث الثاني(دراسة وصفية لمتغيرات الدراسة) من هذا الفصل .

9-أدوات جمع البيانات :

الجدول رقم 22 : مجموع المقابلات و الاستبيانات الموزعة

الرقم	المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد المقابلات	تاريخ الاسترجاع
01	Aoued	05	00	16-08-29
02	Azzouz	05	01	16-06-16
03	Badssi	05	00	16-08-28
04	Chiali-Tube	05	01	16-06-10
05	Chiali-Nawafid	05	01	16-09-26
06	Darwin OEuvre	05	01	16-07-23
07	ENG	05	00	16-09-15
08	FAMAG	05	01	16-06-28
09	Grupopumal	05	01	16-08-04

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

16-08-28	01	05	Giplait	10
16-06-13	05	05	KCA	11
16-07-26	00	05	Kalaatji	12
16-08-13	00	05	Lactamel	13
16-09-28	01	05	Labo Hysa	14
16-10-30	04	05	Mactabuilding	15
16-07-25	00	05	MDM	16
16-09-07	00	05	Rmailia	17
16-08-08	00	05	SPPM	18
16-08-06	05	05	Strugal	19
16-08-04	00	05	Tecknachem	20
	22	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة

ملاحظة : تم استرجاع استبيان واحد عن طريق البريد الالكتروني وهو الاستبيان الذي يخص المدير العام لمؤسسة Chiali-Tube و تم استلامه يوم 16-06-20 .

10- سير المقابلات :

أثناء توزيعنا للاستبيانات في المؤسسات محل الدراسة، حاولنا مقابلة المدراء الذين أبدوا استعداداً لذلك حيث تعذر علينا مقابلة كل المبحوثين والبعض منهم سجل لنا موعداً للمقابلة و الجدول الموالي يوضح لنا المدراء الذين تمت مقابلتهم .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الجدول رقم 23 : قائمة المقابلات

التوقيت	التاريخ	الدرجة المهنية
من الساعة 11 و 30 د إلى 12سا و 30د .	16-06-16	المدير المالي لمؤسسة Azzouz
من الساعة 10 إلى 11سا .	16-06-10	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Chiali-Tube
من الساعة 10 إلى 11سا .	16-09-26	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Chiali-Nawafid
من الساعة 11 إلى 12سا .	16-07-23	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Darwin Œuvre
من الساعة 10 و 30 د إلى 11سا.	16-06-28	المدير العام لمؤسسة FAMAG
من الساعة 11 و 15 د إلى 12سا .	16-08-04	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Grupopumal
من الساعة 10 إلى 12سا .	16-08-28	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Giplait
من الساعة 09 و 30 د إلى 10سا.	16-06-13	المدير العام لمؤسسة KCA
من الساعة 11 و 30 د إلى 12سا .	16-06-14	مدير الموارد البشرية لمؤسسة KCA
من الساعة 10 و 30 د إلى 11سا .	16-06-14	المدير المالي لمؤسسة KCA
من الساعة 10 إلى 12سا و 30د .	16-06-13	مدير الإنتاج لمؤسسة KCA
من الساعة 11 إلى 11سا و 30د .	16-06-14	مدير التسويق لمؤسسة KCA
من الساعة 13 و 30د إلى	16-09-28	المدير العام لمؤسسة Labo Hysa

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

16سا و 30د .		
من الساعة 14 إلى 14سا و 30د .	16-10-29	المدير العام لمؤسسة Mactabuilding
من الساعة 13 إلى 13سا و 30د .	16-10-30	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Mactabuilding
من الساعة 13 و 30د إلى 14سا .	16-10-30	المدير المالي لمؤسسة Mactabuilding
من الساعة 14 و 30د إلى 15سا .	16-10-29	مدير التسويق لمؤسسة Mactabuilding
من الساعة 11 إلى 12سا و 30د .	16-08-06	المدير العام لمؤسسة Strugal
من الساعة 9 إلى 9سا و 30د .	16-08-06	مدير الموارد البشرية لمؤسسة Strugal
من الساعة 9 و 30د إلى 10سا .	16-08-06	المدير المالي لمؤسسة Strugal
من الساعة 10 إلى 10سا و 30د .	16-08-06	مدير التسويق لمؤسسة Strugal
من الساعة 10 و 30د إلى 11سا .	16-08-06	مدير الإنتاج لمؤسسة Strugal

المصدر : من إعداد الباحثة

ملاحظة : محتوى أسئلة المقابلة هو نفسه أسئلة الاستبيان .

11-تحكيم الاستبيان :

تم الاعتماد في تحكيم الاستبيان على نوعين من الصدق، صدق المفهوم(الصدق التقاربي و الصدق التمايزي) الذي سيتم التطرق إليه لاحقاً في الدراسة التوكيدية، أما النوع الثاني من أنواع الصدق وهو صدق المحتوى حيث قمنا بالاستعانة بمجموعة من المحكمين من الكلية وخارجها وذلك للتأكد من العبارات التي شملتها الاستبانة.

الجدول رقم 24 : قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية و الجامعة	تاريخ التسليم	تاريخ الإرجاع
01	بورحلة علال	أستاذ بكلية العلوم	16-02-19	16-03-17
		الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة جيللا لي ليايس بسيدي بلعباس-	16-03-26	16-04-13
02	الزين عبد المجيد	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة جيللا لي ليايس بسيدي بلعباس-	16-04-27	16-05-04
03	صحراوي بن شيحة	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة جيللا لي ليايس بسيدي بلعباس-	16-02-19	16-02-21
04	سالم الرحيمي	عميد كلية العلوم الإدارية و المالية-	16-02-19	16-03-23

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

		جامعة اربد الأهلية- الأردن		
16-02-28	16-02-19	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة 8 ماي 1945 قالة-	عبد القادر عقون	05

المصدر : من إعداد الباحثة

تمت الاستفادة من الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين لأداة القياس وتمّ الأخذ بها في الاستبيانات الخمسة، و تمثلت جل الملاحظات في النقاط التالية :

-تقسيم الاستبيان إلى خمسة استبيانات .

-تنظيم الاستبيان في أربعة أجزاء هي : معلومات شخصية، معلومات عن المؤسسة، معلومات تنظيمية و أسئلة مفتوحة .

-الاختصار في أسئلة الاستبيان .

-استخدام الكلمات المفتاحية باللغة الفرنسية إلى جانب اللغة العربية لإعطائها دلالة أكبر عند المسيرين .

- تقادي تكرار الأسئلة و الأسئلة المتداخلة .

-عدم طرح نفس الأسئلة على المدراء الخمسة لأن ذلك يصعب تمثيله إحصائياً .

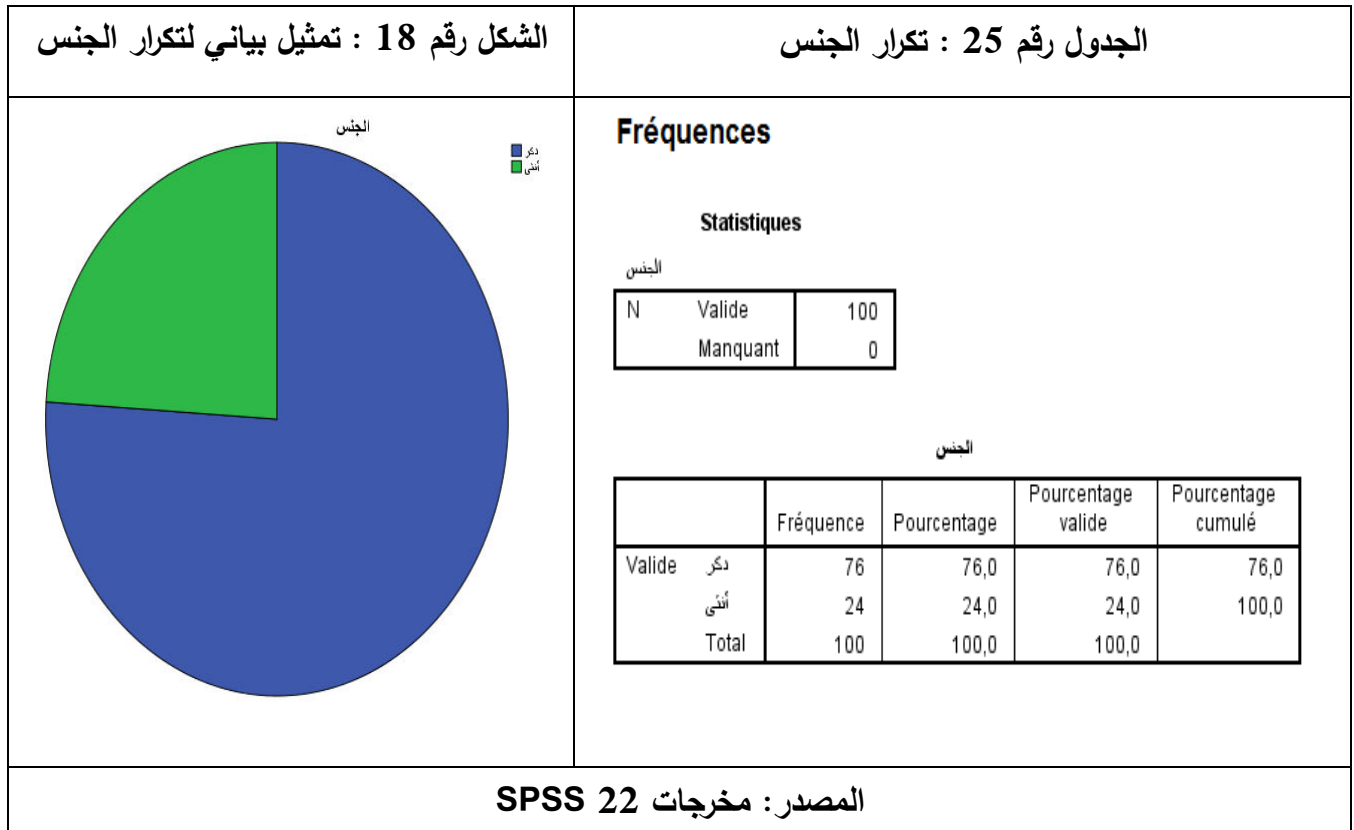
الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

12-دراسة وصفية للعينة و للمبحوثين :

1.12.وصف خصائص أفراد عينة الدراسة :

اقتصرت الدراسة على المتغيرات الديموغرافية الممثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و الحالة الاجتماعية وفيما يلي وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة .

أ-الجنس :



من خلال الجدول رقم 25 يتضح أن مجتمع الدراسة مكون من فئة الذكور وعددها 76 فرداً ما يعادل نسبة 76% و فئة الإناث و عددها 24 مفردة ما يعادل نسبة 24 %، أي أنّ الفئة الغالبة هي فئة الذكور وكما يبدو من خلال الشكل رقم 18، فقد تقارب ثلاثة أرباع من أصل مجتمع الدراسة. كما يظهر الجدول رقم 25 أنّه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة pourcentage valide .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

كما يظهر الجدول رقم 26 عدد الذكور و الإناث في كل مؤسسة، فتبين أن غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة تعتمد في إدارتها على عنصر الإناث (القيادة النسائية) و عددها 12 مؤسسة من مجموع المؤسسات محل الدراسة، أما فيما يخص المؤسسات التي لا تعتمد في إدارتها على عنصر النسوة فعددها 8 .

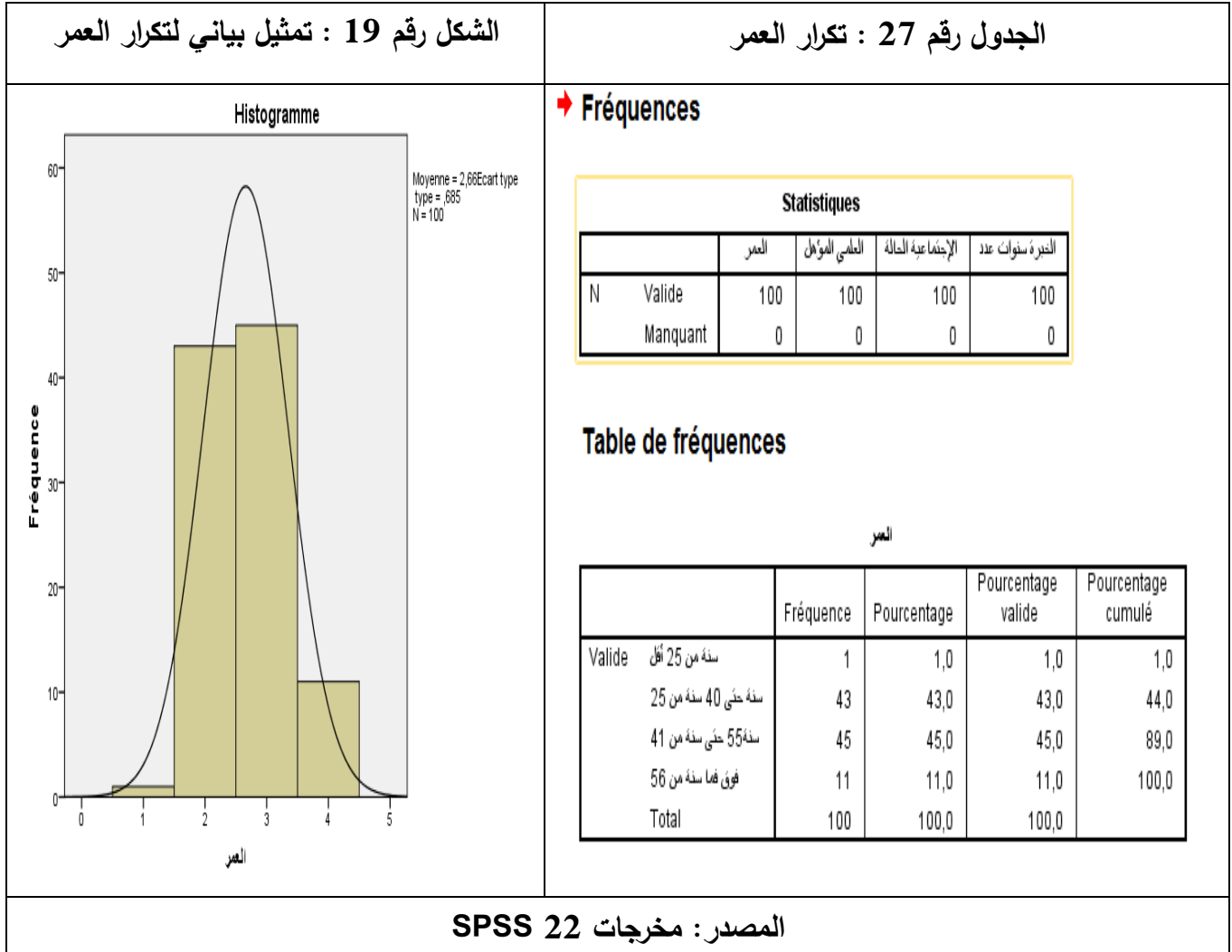
الجدول رقم 26 : تكرار الجنس في كل مؤسسة

المؤسسة * الجنس				
Tableau croisé				
Effectif				
المؤسسة		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
AOUED		5	0	5
AZOUZ		3	2	5
BADSSI		4	1	5
CHIALI-TUBE		5	0	5
DARWIN OEUVRE-SBA		1	4	5
ENG		5	0	5
FAMAG		4	1	5
GIPLAIT		5	0	5
GRUPOPUMAL		3	2	5
KALAATJI		4	1	5
KCA		2	3	5
LABO HYSA		5	0	5
LACTAMEL		5	0	5
MACTABUILDING		4	1	5
MDM		2	3	5
NAWAFID		5	0	5
Rmailia		5	0	5
SPPM		3	2	5
STRUGAL		4	1	5
TECKNACHEM		2	3	5
Total		76	24	100

المصدر: مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

ب - العمر :



من خلال الجدول رقم 27 و الشكل رقم 19 يبدو جلياً أن الفئتين العمريتان الغالبتان في عينة مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة هي الفئة من 25 سنة حتى 40 سنة والفئة من 41 سنة حتى 55 سنة . كما يظهر الجدول رقم 27 أنه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة . pourcentage validé .

كما يبين الجدول رقم 28 تكرار العمر بالنسبة لكل مؤسسة، حيث توزعت أغلب القيم على الفئات العمرية الأربعة ما عدا الفئة العمرية الأولى التي سجلت قيمة واحدة فقط، لوحظت في مؤسسة MDM، أما فيما يخص المؤسسات Aoued، Giplait، Labo Hysa، فلوحظ تجمع كل القيم في الفئة العمرية الثالثة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

من 41 سنة حتى 55 سنة. و لوحظ كذلك تجمع القيم في فئة عمرية واحدة وهي الفئة العمرية الثانية من 25 سنة حتى 40 سنة في كل من مؤسسة Darwin OEuvre و Tecknachem.

الجدول رقم 28 : تكرار العمر في كل مؤسسة

Tableau croisé المؤسسة * العمر

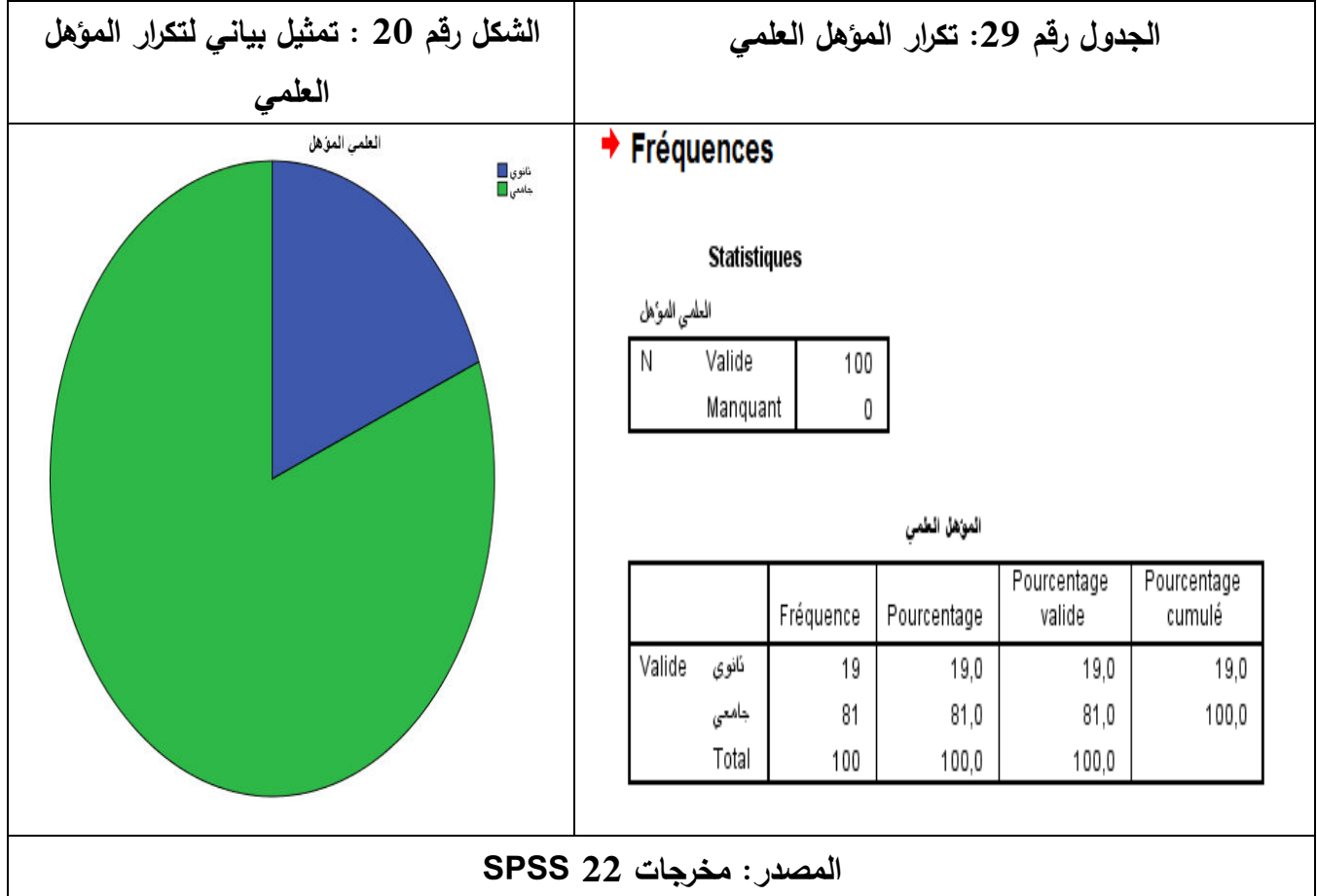
Effectif

	العمر				Total
	سنة من 25 أقل	حتى سنة من 25 سنة 40	حتى سنة من 41 سنة 55	فوق فما سنة من 56	
المؤسسة					
AOUED	0	0	5	0	5
AZOUZ	0	1	2	2	5
BADSSI	0	1	4	0	5
CHIALI-TUBE	0	1	3	1	5
DARWIN OEUVRE-SBA	0	5	0	0	5
ENG	0	1	4	0	5
FAMAG	0	2	2	1	5
GIPLAIT	0	0	5	0	5
GRUPOPUMAL	0	4	1	0	5
KALAATJI	0	1	4	0	5
KCA	0	2	2	1	5
LABO HYSA	0	0	5	0	5
LACTAMEL	0	0	0	5	5
MACTABUILDING	0	2	3	0	5
MDM	1	4	0	0	5
NAWAFID	0	2	2	1	5
Rmailia	0	4	1	0	5
SPPM	0	4	1	0	5
STRUGAL	0	4	1	0	5
TECKNACHEM	0	5	0	0	5
Total	1	43	45	11	100

المصدر : مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

ج - المؤهل العلمي :



من خلال الجدول رقم 29 و الشكل رقم 20 يبدو جلياً أن المؤهل العلمي الغالب في العينة محل الدراسة، هو المؤهل العلمي الجامعي . كما يظهر الجدول رقم 29 أنه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة *pourcentage validé* .

كما يظهر الجدول رقم 30 تكرار المؤهل العلمي في كل مؤسسة، فلوحظ أن المؤهل العلمي بالنسبة لكل من مدراء مؤسسة Aoued و مؤسسة Kalaatji هو ثانوي، أما المؤسسات التي يتمتع مديرها بالمؤهل العلمي الجامعي فتمثلت في كل من مؤسسة Azzouz، مؤسسة Chiali-Tube، مؤسسة Darwin Œuvre-، مؤسسة SBA، مؤسسة FAMAG، مؤسسة Grupopumal، مؤسسة KCA، مؤسسة Labo-Hysa، مؤسسة Lactamel، مؤسسة MDM، مؤسسة Nawafid، مؤسسة Rmailia، مؤسسة Strugal و مؤسسة Technachem . أما بقية المؤسسات فتوزعت القيم على كل من المؤهل العلمي الجامعي و الثانوي .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الجدول رقم 30 : تكرار المؤهل العلمي في كل مؤسسة

المؤسسة * المؤهل العلمي Tableau croisé

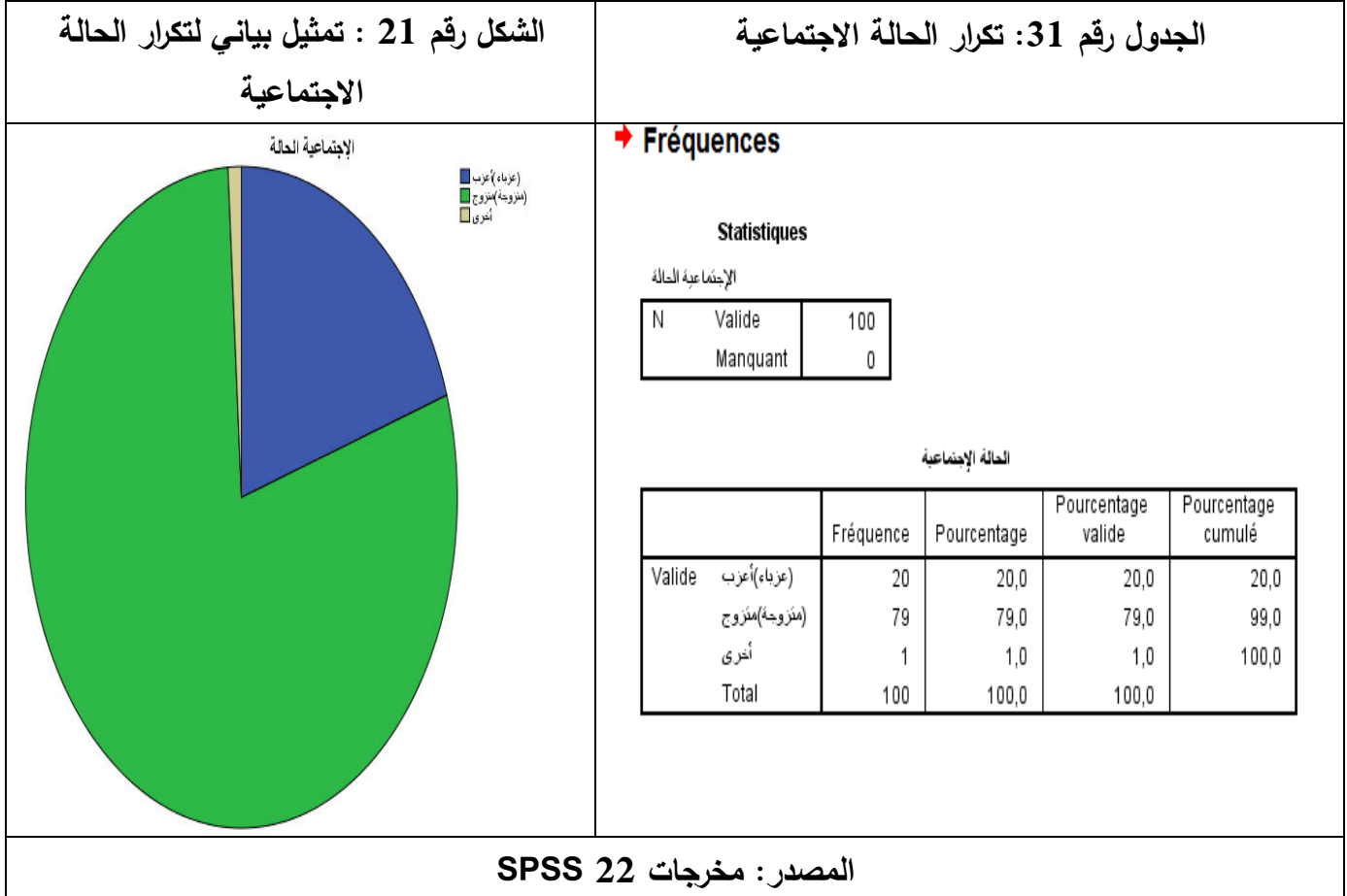
Effectif

المؤسسة	المؤهل العلمي		Total
	ثانوي	جامعي	
AOUED	5	0	5
AZOUZ	0	5	5
BADSSI	3	2	5
CHIALI-TUBE	0	5	5
DARWIN OEUVRE-SBA	0	5	5
ENG	1	4	5
FAMAG	0	5	5
GIPLAIT	1	4	5
GRUPOPUMAL	0	5	5
KALAATJI	5	0	5
KCA	0	5	5
LABO HYSA	0	5	5
LACTAMEL	0	5	5
MACTABUILDING	2	3	5
MDM	0	5	5
NAWAFID	0	5	5
Rmailia	0	5	5
SPPM	2	3	5
STRUGAL	0	5	5
TECKNACHEM	0	5	5
Total	19	81	100

المصدر: مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

د- الحالة الاجتماعية :



من خلال الجدول رقم 31 و الشكل رقم 21، نلاحظ أن الحالة الاجتماعية للمدراء الغالبة في المؤسسات محل الدراسة هي الحالة متزوجة (متزوجة). كما يظهر الجدول رقم 31 أنه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة *pourcentage valide*. كما يظهر الجدول رقم 32 تكرار الحالة الاجتماعية في كل مؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

الجدول رقم 32 : تكرار الحالة الاجتماعية في كل مؤسسة

المؤسسة * الحالة الاجتماعية

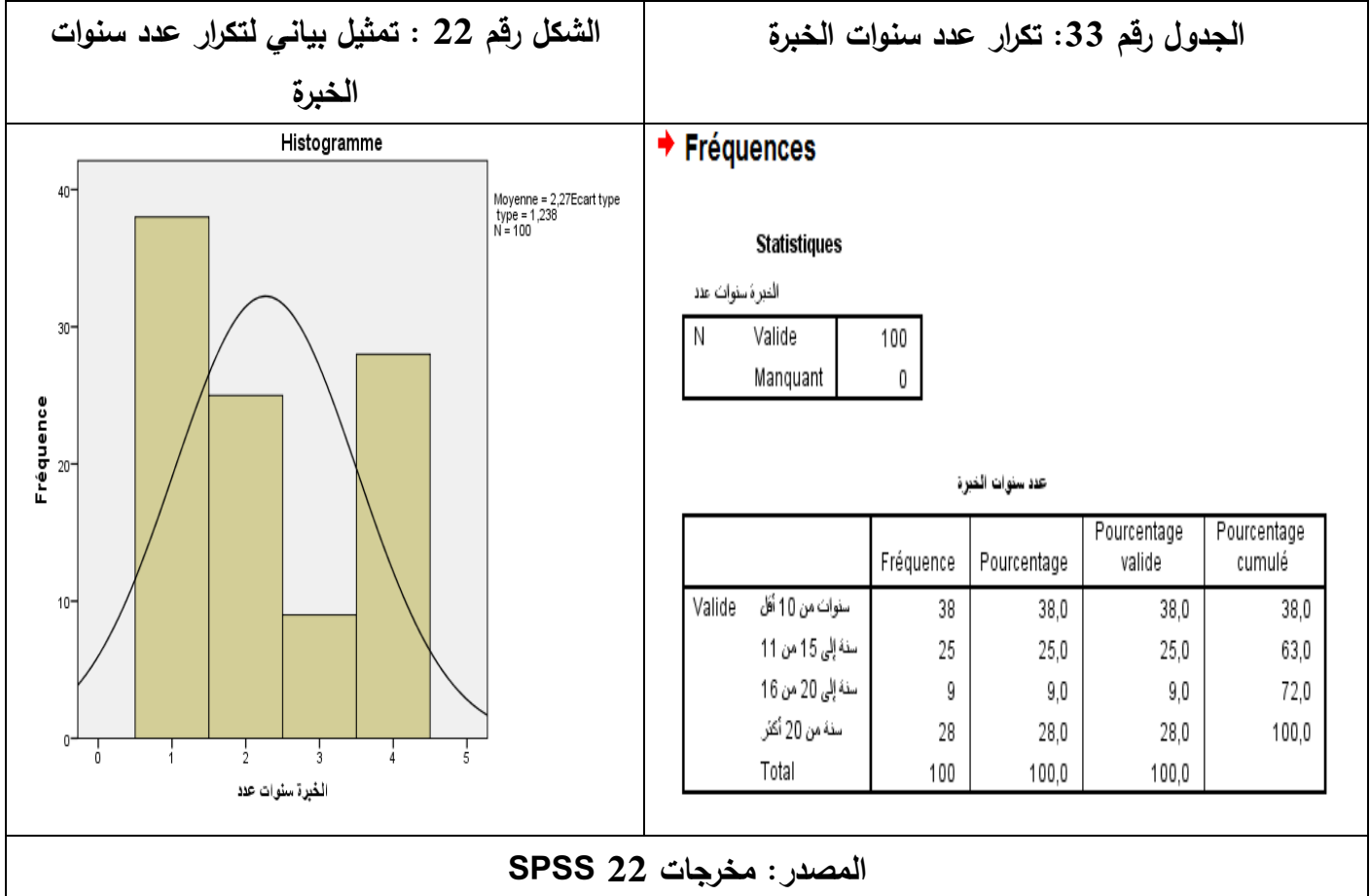
Effectif

	الإجتماعية الحالة			Total
	أعزب (عزباء)	متزوجة (متزوج)	أخرى	
المؤسسة				
AOUED	5	0	0	5
AZOUZ	1	4	0	5
BADSSI	1	4	0	5
CHIALI-TUBE	0	5	0	5
DARWIN OEUVRE-SBA	1	4	0	5
ENG	0	5	0	5
FAMAG	0	5	0	5
GIPLAIT	0	5	0	5
GRUPOPUMAL	0	4	1	5
KALAATJI	0	5	0	5
KCA	0	5	0	5
LABO HYSA	0	5	0	5
LACTAMEL	0	5	0	5
MACTABUILDING	1	4	0	5
MDM	3	2	0	5
NAWAFID	2	3	0	5
Rmailia	2	3	0	5
SPPM	1	4	0	5
STRUGAL	1	4	0	5
TECKNACHEM	2	3	0	5
Total	20	79	1	100

المصدر : مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

هـ - عدد سنوات الخبرة :



من خلال الجدول رقم 33 و الشكل رقم 22، يبدو جلياً أنّ 56% من عينة المدراء محل الدراسة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات و 28% منهم تفوق خبرتهم 20 سنة . كما يظهر الجدول رقم 33 أنّه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة percentage valide .

كما يظهر الجدول رقم 34 تكرار عدد سنوات الخبرة في كل مؤسسة . فنلاحظ تفاوت كبير في خبرات المدراء فمثلاً مؤسسة Labo Hysa جل مديرها خبرتهم أكثر من 20 سنة وعلى العكس من ذلك مؤسسة Grupopumal و مؤسسة Tecknachem جل مديرها خبرتهم أقل من 10 سنوات. أمّا بقية مؤسسات العينة فلديها مدراء خبرتهم مختلفة .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

الجدول رقم 34 : تكرار عدد سنوات الخبرة في كل مؤسسة

Tableau croisé المؤسسة^a عدد سنوات الخبرة

Effectif

المؤسسة	الخبرة سنوات عدد				Total
	سنوات من 10 أقل	سنة إلى 15 من 11	سنة إلى 20 من 16	سنة من 20 أكثر	
AOUED	0	3	2	0	5
AZOUZ	1	0	0	4	5
BADSSI	1	1	0	3	5
CHIALI-TUBE	1	0	1	3	5
DARWIN OEUVRE-SBA	4	1	0	0	5
ENG	2	0	2	1	5
FAMAG	2	1	1	1	5
GIPLAIT	0	0	1	4	5
GRUPOPUMAL	5	0	0	0	5
KALAATJI	2	3	0	0	5
KCA	0	3	0	2	5
LABO HYSA	0	0	0	5	5
LACTAMEL	1	4	0	0	5
MACTABUILDING	3	0	0	2	5
MDM	3	2	0	0	5
NAWAFID	1	2	1	1	5
Rmailia	3	2	0	0	5
SPPM	1	3	0	1	5
STRUGAL	3	0	1	1	5
TECKNACHEM	5	0	0	0	5
Total	38	25	9	28	100

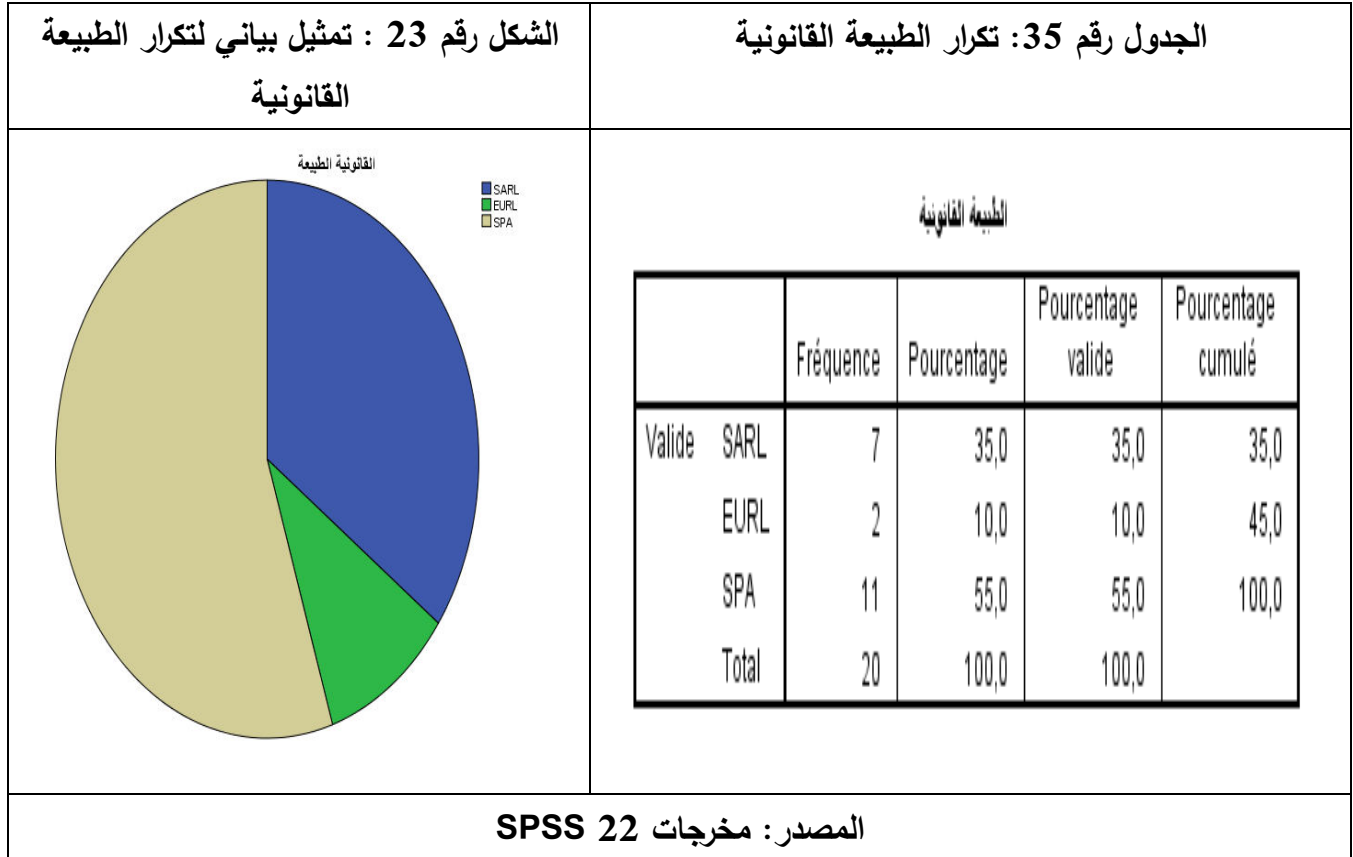
المصدر : مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

2,12. وصف خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية سيدي بلعباس :

أ -الطبيعة القانونية :

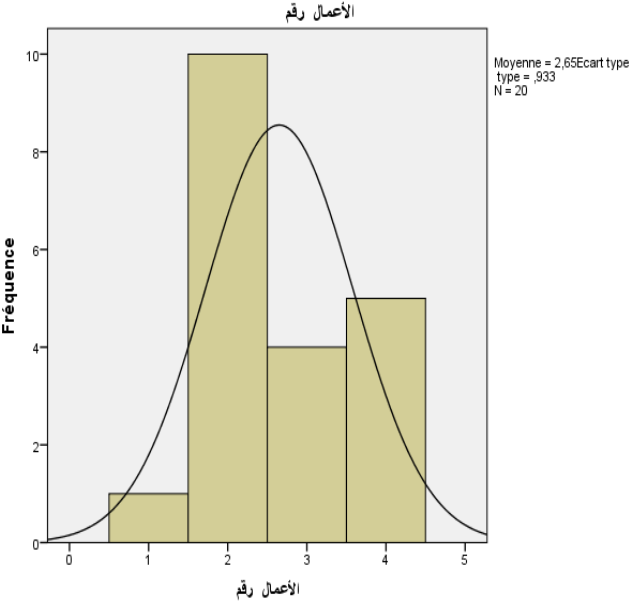


من خلال الجدول رقم 35 و الشكل رقم 23، فإن 55% من مؤسسات العينة ترجع طبيعتهم القانونية إلى شركات ذات أسهم SPA، 35% منها ترجع طبيعتهم القانونية إلى الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL و 10% منها ترجع طبيعتهم القانونية إلى المؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة EURL . كما يظهر الجدول رقم 35 أنه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة . pourcentage validé

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

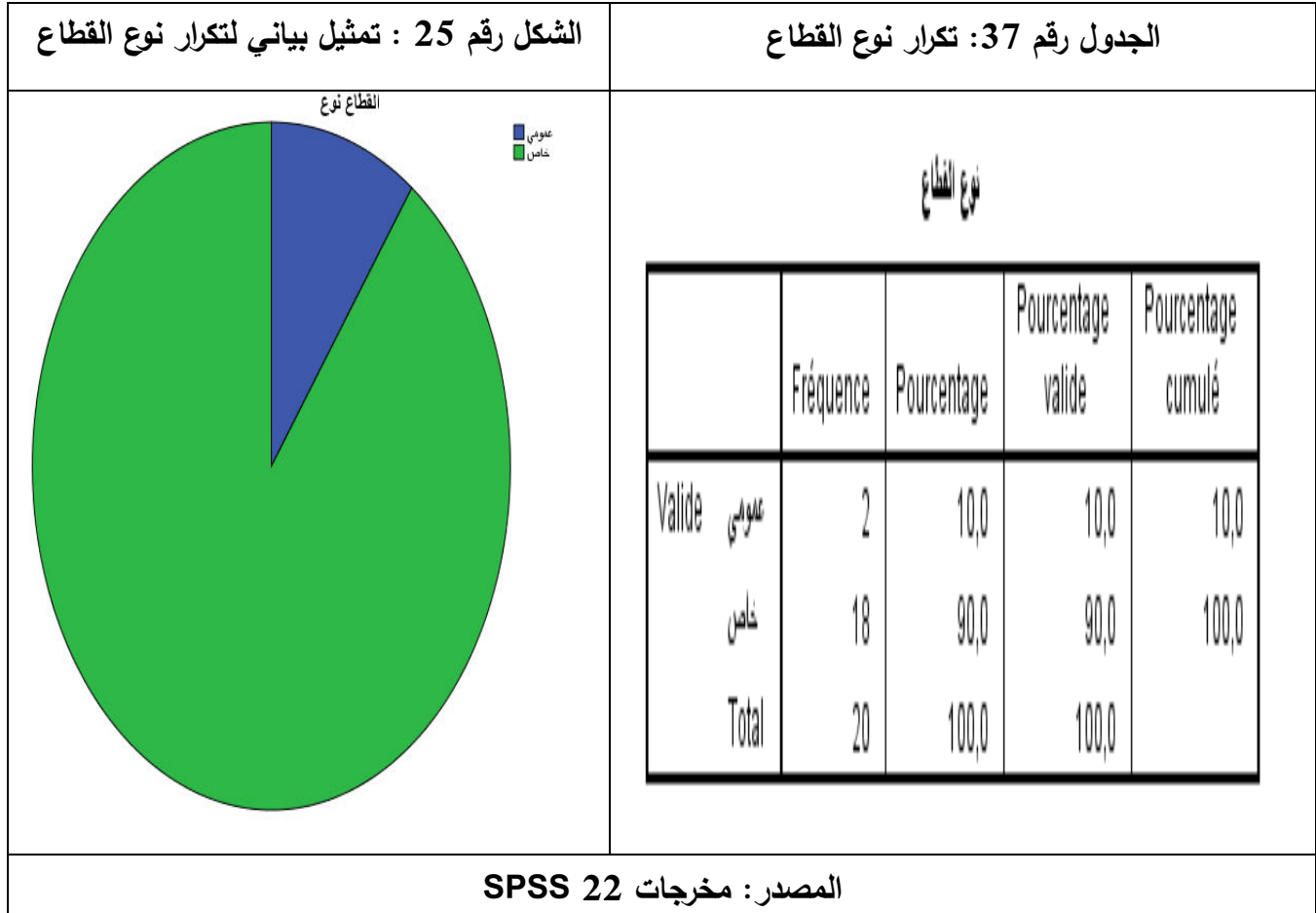
ب -رقم الأعمال :

الشكل رقم 24 : تمثيل بياني لتكرار رقم الأعمال	الجدول رقم 36: تكرار رقم الأعمال																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5" data-bbox="758 560 1428 638">رقم الأعمال</th> </tr> <tr> <th data-bbox="758 638 997 761"></th> <th data-bbox="997 638 1093 761">Fréquence</th> <th data-bbox="1093 638 1197 761">Pourcentage</th> <th data-bbox="1197 638 1316 761">Pourcentage valide</th> <th data-bbox="1316 638 1428 761">Pourcentage cumulé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="758 761 997 840">Valide دج مليون من 20 أقل</td> <td data-bbox="997 761 1093 840">1</td> <td data-bbox="1093 761 1197 840">5,0</td> <td data-bbox="1197 761 1316 840">5,0</td> <td data-bbox="1316 761 1428 840">5,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 840 997 907">دج مليون إلى 200 مليون من 20</td> <td data-bbox="997 840 1093 907">10</td> <td data-bbox="1093 840 1197 907">50,0</td> <td data-bbox="1197 840 1316 907">50,0</td> <td data-bbox="1316 840 1428 907">55,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 907 997 974">دج مليار إلى 2 مليون من 201</td> <td data-bbox="997 907 1093 974">4</td> <td data-bbox="1093 907 1197 974">20,0</td> <td data-bbox="1197 907 1316 974">20,0</td> <td data-bbox="1316 907 1428 974">75,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 974 997 1041">دج مليار من 2 أكثر</td> <td data-bbox="997 974 1093 1041">5</td> <td data-bbox="1093 974 1197 1041">25,0</td> <td data-bbox="1197 974 1316 1041">25,0</td> <td data-bbox="1316 974 1428 1041">100,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1041 997 1108">Total</td> <td data-bbox="997 1041 1093 1108">20</td> <td data-bbox="1093 1041 1197 1108">100,0</td> <td data-bbox="1197 1041 1316 1108">100,0</td> <td data-bbox="1316 1041 1428 1108"></td> </tr> </tbody> </table>	رقم الأعمال						Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	Valide دج مليون من 20 أقل	1	5,0	5,0	5,0	دج مليون إلى 200 مليون من 20	10	50,0	50,0	55,0	دج مليار إلى 2 مليون من 201	4	20,0	20,0	75,0	دج مليار من 2 أكثر	5	25,0	25,0	100,0	Total	20	100,0	100,0	
رقم الأعمال																																				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé																																
Valide دج مليون من 20 أقل	1	5,0	5,0	5,0																																
دج مليون إلى 200 مليون من 20	10	50,0	50,0	55,0																																
دج مليار إلى 2 مليون من 201	4	20,0	20,0	75,0																																
دج مليار من 2 أكثر	5	25,0	25,0	100,0																																
Total	20	100,0	100,0																																	
المصدر: مخرجات SPSS 22																																				

من خلال الجدول رقم 36 و الشكل رقم 24، نلاحظ أن 70% من مؤسسات عينة الدراسة رقم أعمالها مطابق لما نصت عليه المادة القانونية التي تحدد رقم أعمال المؤسسة الصغيرة و المتوسطة . كما يظهر الجدول رقم 36 أنه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة percentage validé .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

ج -نوع القطاع :

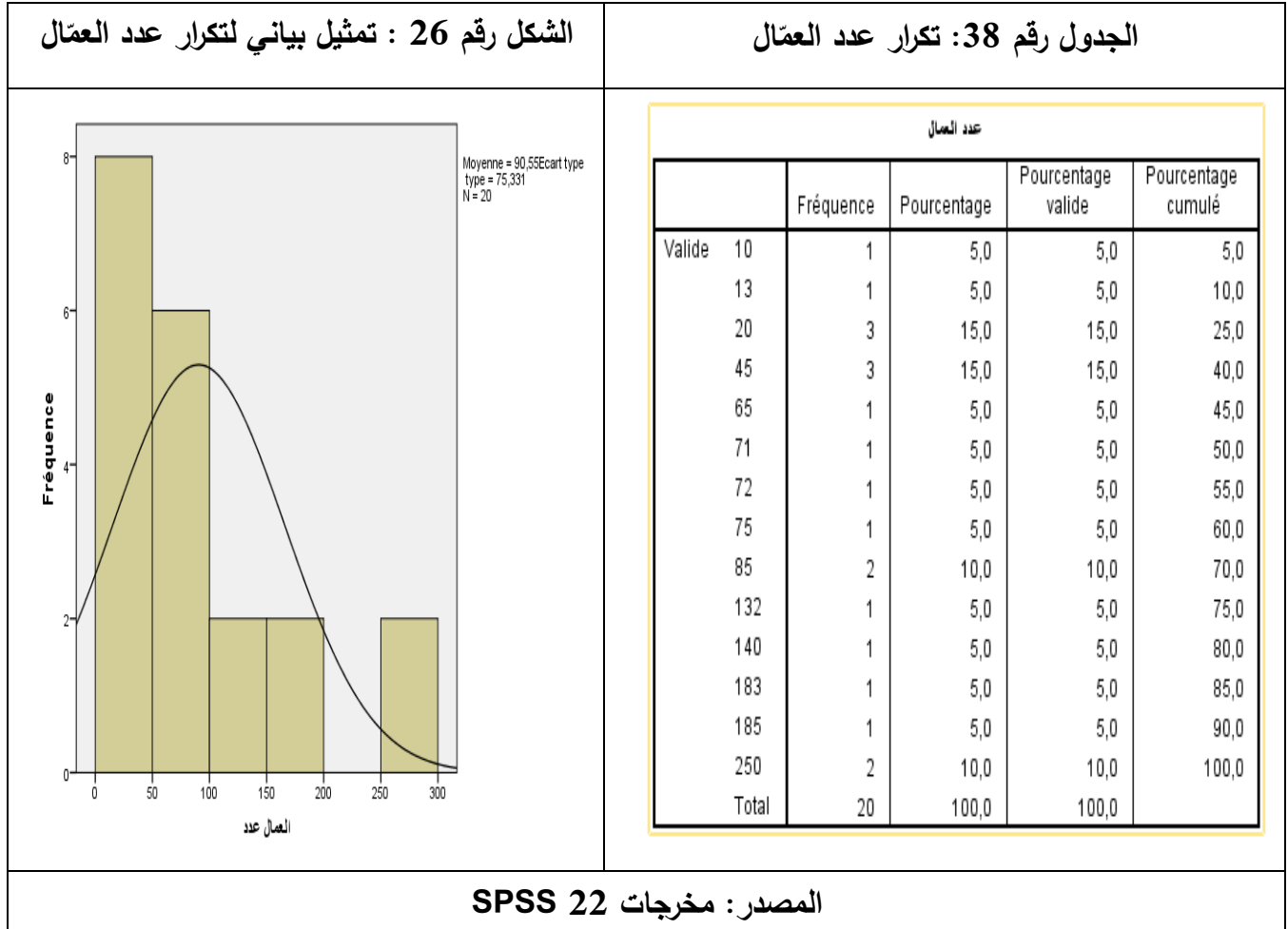


من خلال الجدول رقم 37 و الشكل رقم 25، نلاحظ أن 90% من مؤسسات عينة الدراسة تنتمي إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة. كما يظهر الجدول رقم 37 أنه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة *pourcentage valide* .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

د - عدد العمّال :



من خلال الجدول رقم 38 و الشكل رقم 26، نلاحظ أنّ جل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي تكون عينة الدراسة عدد عمالها لا يقل عن 10 عمال ولا يزيد عن 250 عامل. كما يظهر الجدول رقم 38 أنّه لا وجود للقيم المفقودة من خلال الخانة percentage valide .

المبحث الثاني

دراسة وصفية لمتغيرات الدراسة

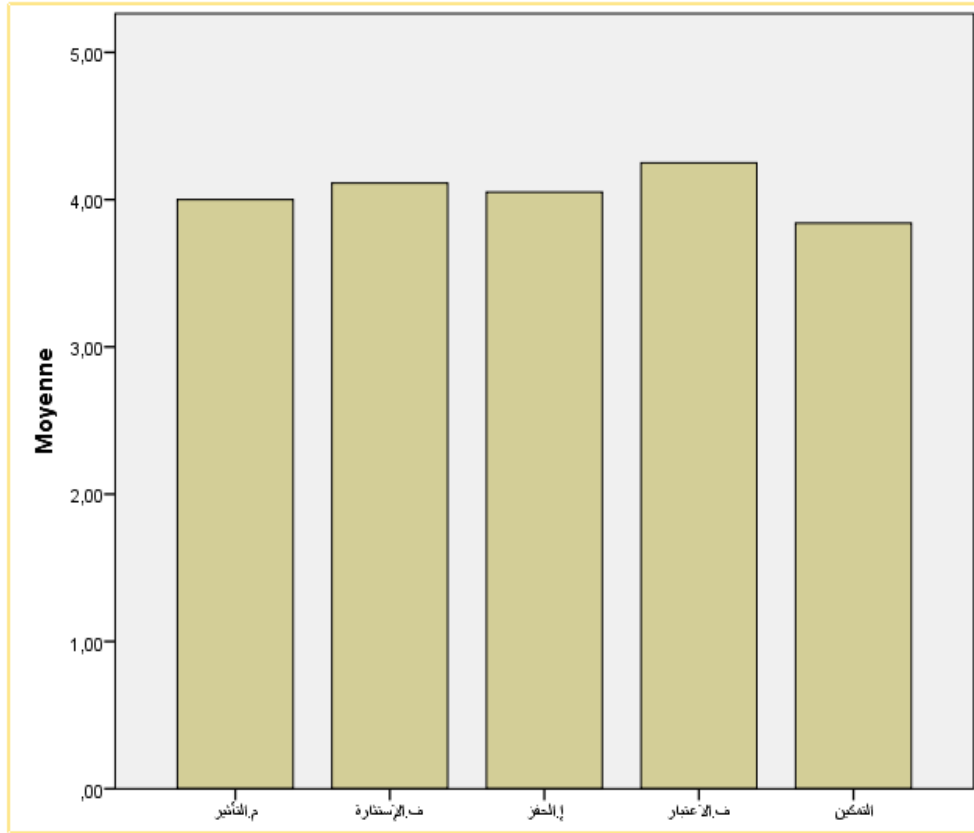
1- خصائص متغيرات الدراسة :

أ- القيادة التحويلية (المتغير المستقل) :

تم دراسة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) من خلال خمسة أبعاد سبق ذكرها وهي : التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و أخيراً التمكين .

الشكل رقم 27 : مخطط أعمدة يمثل متوسطات أبعاد القيادة التحويلية

→ Graphique



المصدر: مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

من خلال الشكل رقم 27 الذي يوضح التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية الخمسة، يبدو واضحاً أنّ جميع المتوسطات تفوق الوسط الحسابي النظري أي القيمة 3 وهذا يؤكد أنّ مستوى تأييد المبحوثين يفوق الدرجة المتوسطة؛ حيث قدّرت أدنى قيمة (3.84) بالنسبة لبعد التمكين، أمّا بقية الأبعاد فحققت متوسطات تفوق القيمة 4 بدرجات متقاربة، أعلاها بعد الاعتبار الفردي (4.25) يليها بعد الاستثارة الفكرية (4.11) فبعد الحفز الإلهامي (4.05) وأخيراً بعد التأثير المثالي (4).

و يظهر الجدول رقم 39 المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذه الأبعاد وتكرارها وكذلك انحرافها المعياري و معامل اختلافها.

الجدول رقم 39 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير القيادة التحويلية

معلم الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التأييد وفق مقياس ليكرت الخماسي					متغيرات القيادة التحويلية		
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
22,76	0,979	4,30	10	8	1	0	1	نحن نلقى احترام كبير من طرف الأفراد التابعين لنا (Collaborateurs).	Idéa1	التأثير المثالي (Idéa)
13,44	0,585	4,35	8	11	1	0	0	نحن نحظى بثقة كبيرة بقدراتنا في التسيير من طرف الأفراد التابعين لنا.	Idéa2	
15,03	0,639	4,25	7	11	2	0	0	نحن نحظى بإعجاب كبير (Reconnaissance) من طرف الأفراد التابعين لنا.	Idéa3	
17,51	0,718	4,10	5	13	1	1	0	نحن نقوم بإزالة المسافة بيننا و بين الأفراد التابعين لنا.	Idéa5	
14,02	0,561	4						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود		
16,16	0,671	4,15	6	11	3	0	0	يأتي الأفراد التابعين لنا بأفكار جديدة وهم متشجعون لذلك.	Simu1	الاستثارة الفكرية (Simu)
22,48	0,933	4,15	9	6	4	1	0	نحن نثير الأسئلة التي تحفز الأفراد على تبني طرق جديدة لتحسين عمل المجموعة .	Simu2	
15,42	0,671	4,35	9	9	2	0	0	نحن نشجع الأفراد على الاستفادة من المشكلات القديمة و ابتكار أساليب جديدة لحلها .	Simu3	

الجدول رقم 39 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير القيادة التحويلية

26,44	1,005	3,80	6	6	6	2	0	نحن نتعامل مع أخطاء المرؤوسين بصفة عادية و لا نأخذها من الناحية السلبية .	Simu4	
13,86	0,570	4,11						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود		
19,21	0,759	3,95	5	9	6	0	0	الأفراد التابعون لنا متحمسون للعمل .	Insp1	الحفز الإلهامي (Insp)
15,63	0,641	4,10	5	12	3	0	0	يهتم الأفراد التابعين لنا بإنجاز الأهداف التي نضعها.	Insp2	
18,74	0,759	4,05	5	12	2	1	0	تعبّر الأهداف التي نضعها على مستوى المؤسسة عن مصالح مشتركة بيننا وبين الأفراد التابعين لنا.	Insp3	
15,63	0,641	4,10	5	12	3	0	0	نحن نقدم للأفراد التابعين لنا امتيازات تدفعهم للنجاح .	Insp4	

14,37	0,582	4,05						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود		
12,94	0,550	4,25	6	13	1	0	0	نحن نسعى لإتاحة الفرص للأفراد العاملين في مؤسستنا من أجل التطور في مساهمهم المهني .	Indiv1	الاعتبار الفردى (Indiv)
19,35	0,745	3,85	4	9	7	0	0	نحن نهتم بإشباع الحاجات الشخصية للأفراد التابعين لنا .	Indiv2	
11,46	0,510	4,45	9	11	0	0	0	نحن نستمع لأراء الأفراد التابعين لنا باستمرار .	Indiv3	
11,46	0,510	4,45	9	11	0	0	0	نحن نتعلم باستمرار ونشجع الأفراد على التعلم.	Indiv4	

الجدول رقم 39 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير القيادة التحويلية

10,25	0,436	4,25						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود		
18,12	0,725	4	4	13	2	1	0	نحن نفوض البعض من صلاحياتنا للمرؤوسين التابعين لنا.	Simu1	التمكين
27,02	0,946	3,5	1	12	4	2	1	نحن نفوض كذلك السلطة للأفراد التابعين لنا.	Simu2	(Empo)
18,12	0,725	4	5	10	5	0	0	تعد درجة الثقة بالمرؤوسين عالية في مؤسستنا .	Simu3	
16,93	0,686	4,05	5	11	4	0	0	كافة المعلومات اللازمة أثناء التفويض متوفرة للأفراد لتوظف في انجازاتهم .	Simu4	
27,06	0,988	3,65	2	13	2	2	1	يمكن اتخاذ بعض القرارات عند الضرورة من طرف الأفراد.	Simu5	
16,43	0,631	3,84						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

وفما يلي عرض ووصف لواقع هذه الفقرات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بناءً على نتائج الجدول رقم 39 .

أ.1-التأثير المثالي :

من خلال الجدول رقم 39 فان الوسط الحسابي لبعء التأثير المثالي قد بلغ 4 كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لمستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري 0.561 ما يدل على أن بعد التأثير المثالي أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أن معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية 14.02% مما يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

سيتم فيما يلي عرض فقرات بعد التأثير المثالي :

أ.1.1-Idéa1 (نحن نلقى احترام كبير من طرف الأفراد التابعين لنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.30، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي بشكل كبير، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.979 وهو أعلى انحراف مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 22.76%، وهي أعلى نسبة مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

أ.2.1-Idéa2 (نحن نحظى بثقة كبيرة بقدراتنا في التسيير من طرف الأفراد التابعين لنا): حققت هذه الفقرة أعلى وسط حسابي مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد قدره 4.35، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي بشكل قليل حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.585، أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 13.44% وهي نسبة متدنية ما يدل على أن آراء المدراء منسجمة بشكل كبير فيما يخص هذه الفقرة .

أ.3.1-Idéa3 (نحن نحظى بإعجاب كبير من طرف الأفراد التابعين لنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.25، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط

الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.639** أما معامل اختلافها فحقق نسبة **15.03%**، وهي نسبة متدنية ما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة بشكل كبير فيما يخص هذه الفقرة .

أ. **4.1-Idéa5** (نحن نقوم بإزالة المسافة بيننا وبين الأفراد التابعين لنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.10**، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.718** أما معامل اختلافها فحقق نسبة **17.51%**، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم مؤشرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

أ.2-الاستثارة الفكرية:

من خلال الجدول رقم 39 فان الوسط الحسابي لبعد الاستثارة الفكرية قد بلغ **4.11** كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لمستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري **0.570** ما يدل على أنّ بعد الاستثارة الفكرية أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية **13.86%** ما يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

أما فيما يخص فقرات هذا البعد فيتم عرضها فيما يلي :

أ. **1.2- Simu1** (يأتي الأفراد التابعين لنا بأفكار جديدة وهم متشجعون لذلك): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.15**، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.671** أما معامل اختلافها فحقق نسبة **16.16%**، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد مما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

أ.2.2-Simu2 (نحن نثير الأسئلة التي تحفز الأفراد على تبني طرق جديدة لتحسين عمل المجموعة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.15، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي بشكل كبير، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.933 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 22.48%، وهي نسبة عالية مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3.2-Simu3 (نحن نشجع الأفراد على الاستفادة من المشكلات القديمة و ابتكار أساليب جديدة لحلها): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.35، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.671 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 15.42%، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ممّا يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.4.2-Simu4 (نحن نتعامل مع أخطاء المرؤوسين بصفة عادية و لا نأخذها من الناحية السلبية): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.80، و هو يدل على درجة تأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 1.005 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 26.44%، وهي نسبة عالية مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3-الحفز الإلهامي:

من خلال الجدول رقم 39 فإن الوسط الحسابي لبعد الحفز الإلهامي قد بلغ 4.05 كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لمستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري 0.582 ممّا يدل على أنّ بعد الحفز الإلهامي أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية 14.37% ما يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

أما فيما يخص فقرات هذا البعد فيتم عرضها فيما يلي :

أ.3.1- Insp1 (الأفراد التابعون لنا متحمسون للعمل):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.95**، و هو يدل على درجة تأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.759** أما معامل اختلافها فحقق نسبة **19.21%**، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3.2- Insp2 (يهتم الأفراد التابعين لنا بإنجاز الأهداف التي نضعها):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.10**، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.641** أما معامل اختلافها فحقق نسبة **15.63%**، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3.3- Insp3 (تعتبر الأهداف التي نضعها على مستوى المؤسسة عن مصالح مشتركة بيننا و بين الأفراد التابعين لنا):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.05**، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.759** أما معامل اختلافها فحقق نسبة **18.74%**، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3.4- Insp4 (نحن نقدم للأفراد التابعين لنا امتيازات تدفعهم للنجاح):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.10**، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذا المؤشر تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.641** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **15.63%**، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.4- الاعتبار الفردي:

من خلال الجدول رقم 39 فإن الوسط الحسابي لبعد الاعتبار الفردي قد بلغ **4.25** كما أشرنا سابقاً، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة، و بلغ انحرافه المعياري **0.436** ما يدلّ على أنّ بعد الاعتبار الفردي أقلّ اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية **10.25%** ممّا يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

أما فيما يخص فقرات هذا البعد فيتم عرضها فيما يلي :

أ.1.4- Individ1 (نحن نسعى لإتاحة الفرص للأفراد العاملين في مؤسستنا من أجل التطور في مساهمهم المهني):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.25**، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.550** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **12.94%**، وهي نسبة متدنية مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ممّا يدل على أنّ آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

أ.2.4- Individ2 (نحن نهتم بإشباع الحاجات الشخصية للأفراد التابعين لنا):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.85**، و هو يدلّ على درجة تأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.745** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة

19.35%، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد مما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3.4-Indiv3 (نحن نستمع لآراء الأفراد التابعين لنا باستمرار) وIndiv4 (نحن نتعلم باستمرار ونشجع الأفراد على التعلم):

حققت هاتان الفقرتان وسط حسابي قدره 4.45، و هو يدل على درجة التأييد القويّة، كما أنّ قيم هاتان الفقرتان تختلفان عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافهما المعياري ب 0.510 أمّا معامل اختلافهما فحقق نسبة 11.46%، وهي نسبة متدنية مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذان البعدان ما يدل على أنّ آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هاتان الفقرتان .

أ.5-التمكين:

من خلال الجدول رقم 39 فإن الوسط الحسابي لبعد التمكين قد بلغ 3.84 كما أشرنا سابقاً و هي قيمة متوسطة، و بلغ انحرافه المعياري 0.631 ما يدل على أنّ بعد التمكين أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متوسطة 16.43% ممّا يدل على أنّ هناك انسجام في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

أما فيما يخص فقرات هذا البعد فيتم عرضها فيما يلي :

أ.1.5-Empo1 (نحن نفوض البعض من صلاحياتنا للمرؤوسين التابعين لنا):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.725 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 18.12%، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد مما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

أ.2.5-Empo2 (نحن نفوض كذلك السلطة للأفراد التابعين لنا):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.5، و هو يدل على درجة التأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.964 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 27.02%، وهي نسبة مرتفعة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ممّا يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.3.5-Empo3 (تعد درجة الثقة بالمرؤوسين عالية في مؤسستنا):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.725 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 18.12%، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ممّا يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.4.5-Empo4 (كافة المعلومات اللازمة أثناء التفويض متوفرة للأفراد لتوظيف في انجازاتهم):

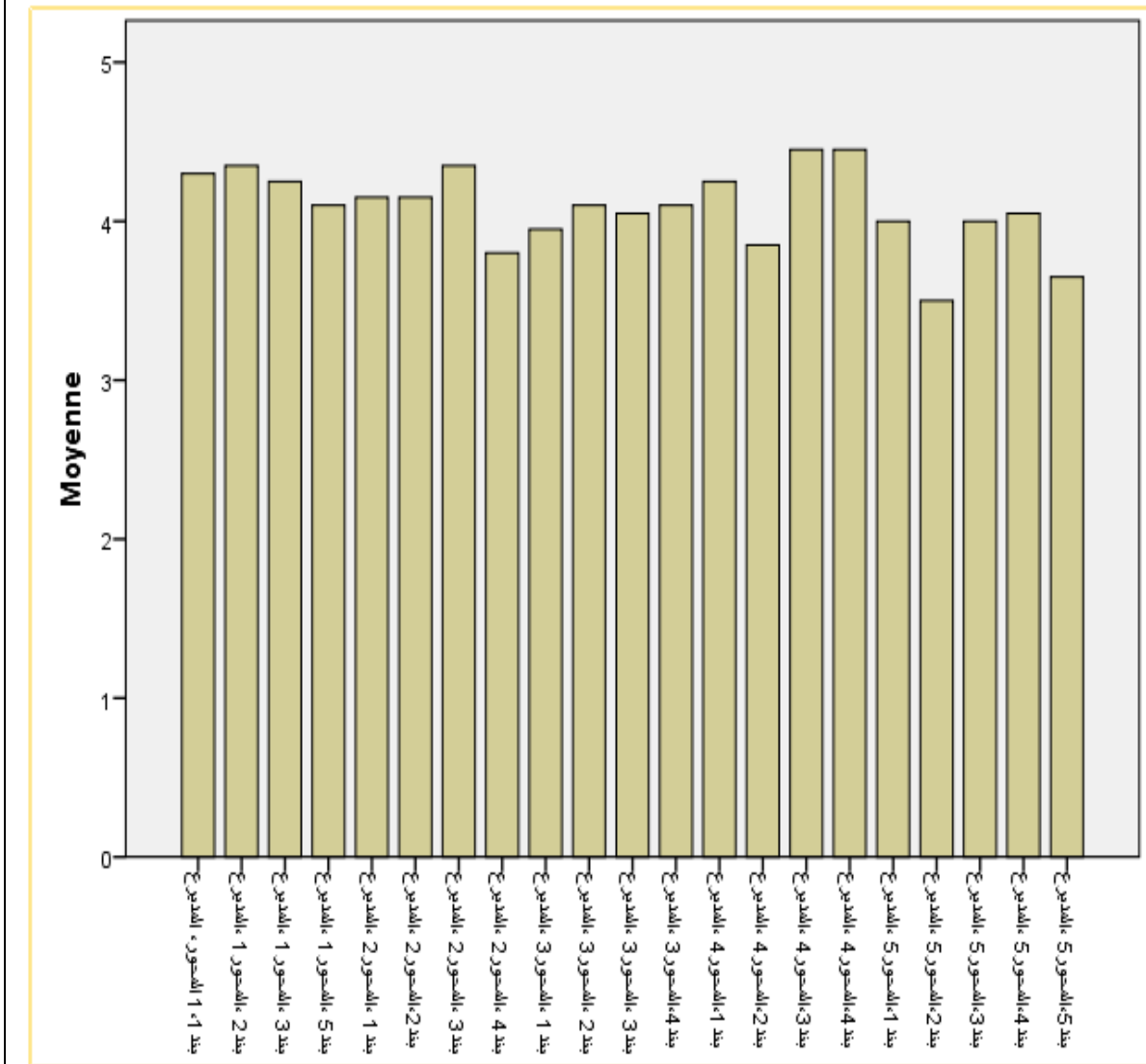
حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.05، و هو يدل على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.686 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 16.93%، وهي نسبة متوسطة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ممّا يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

أ.5.5-Empo5 (يمكن اتخاذ بعض القرارات عند الضرورة من طرف الأفراد):

حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.65، و هو يدل على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.988 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 27.06%، وهي نسبة مرتفعة مقارنةً مع بقية قيم فقرات هذا البعد ممّا يدل على أنّ آراء المدراء جدّ منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

الشكل رقم 28 : مخطط أعمدة يمثل متوسطات فقرات القيادة التحويلية



المصدر: مخرجات SPSS 22

من خلال الشكل رقم 28 يتضح وبشكل عام أن فقرات القيادة التحويلية تتصف بالإيجابية على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، ولكن يجب الانتباه إلى بعض الفقرات التي

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

لم تتعدى متوسطاتها الحسابية الدرجة القوية وتمثلت في كل من الفقرة **Indiv2**، **Insp1**، **Simu4**، **Empo2** و **Empo5** .

و لمعرفة فيما إذا كان متوسط أي بعد أو فقرة من الأبعاد و الفقرات السابقة يختلف بشكل معنوي عن القيمة النظرية أو الوسط الحسابي النظري **Test value** (القيمة المتوسطة للإجابات 3)، قمنا بإجراء اختبار **One Sample t-test** على الفرضية الآتية بالنسبة لجميع هذه الأبعاد و الفقرات :

H_0 : لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين .

H_1 : يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين .

ويبين الجدول رقم 40 نتائج الاختبارات بالنسبة لهذه الفرضية، حيث سيتم قبول فرضية العدم H_0 في حالة $sig > 0.05$ ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة H_1 في حالة $sig < 0.05$.

الجدول رقم 40: نتائج اختبار فرضية مقارنة متوسطات متغير، أبعاد و فقرات القيادة التحويلية

(3) Test value بالقيمة النظرية

المتغير أو البعد أو الفقرة	المعنوية sig(2-tailed)	الدلالة	نتيجة الاختبار
القيادة التحويلية	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
التأثير المثالي	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
Idéa1	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
Idéa2	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
Idéa3	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
Idéa5	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
الاستثارة الفكرية	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
Simu1	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1
Simu2	0,000	معنوي	رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Simu3
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,002	Simu4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	الحفز الإلهامي
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Insp1
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Insp2
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Insp3
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Insp4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	الاعتبار الفردي
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Indiv1
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Indiv2
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Indiv3
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Indiv4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	التمكين
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Empo1
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,029	Empo2
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Empo3
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Empo4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,008	Empo5

المصدر : مخرجات SPSS 22 بتصريف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 40 أنّ جميع الأبعاد و الفقرات لها فرق معنوي يأخذ به بين الوسط

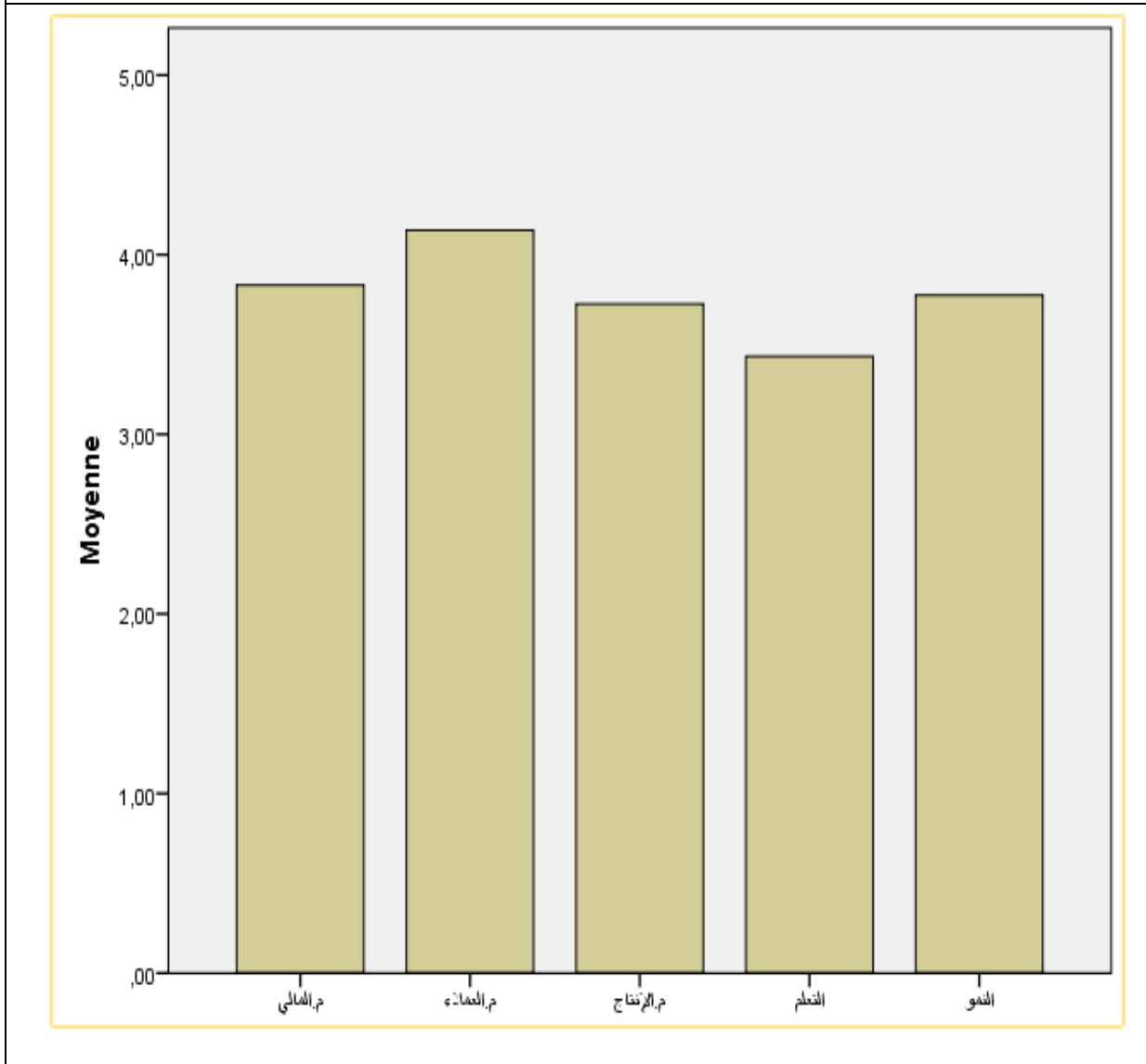
الحسابي لإجابات أفراد العينة وبين الوسط الحسابي النظري (3) .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

ب-الأداء الإستراتيجي (المتغير التابع) :

تم دراسة المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) من خلال خمسة أبعاد سبق ذكرها وهي : بعدي
التعلم والنمو(منظور التعلم والنمو)، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء و المنظور المالي .

الشكل رقم 29 : مخطط أعمدة يمثل متوسطات أبعاد الأداء الإستراتيجي



المصدر : مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

يتضح من خلال الشكل رقم 29 الذي يبين التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد الأداء الإستراتيجي الخمسة، أنّ جميع المتوسطات تفوق الوسط الحسابي النظري أي القيمة 3 وهذا يؤكد أنّ مستوى تأييد المبحوثين يفوق الدرجة المتوسطة حيث قدرت أدنى قيمة (3.43) بالنسبة لبعد التعلم يليها بعد منظور العمليات الداخلية (3.72) يليها بعد النمو (3.77) فبعد المنظور المالي (3.83) وأخيراً بعد العملاء (4.13).

و يظهر الجدول رقم 41 المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذه الأبعاد وتكرارها وكذلك انحرافها المعياري و معامل اختلافها.

الجدول رقم 41 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير الأداء الإستراتيجي

معلم الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التأييد وفق مقياس ليكرت الخماسي					متغيرات الأداء الإستراتيجي	Appr1	التعلم (Appr)
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
51.16	1.586	3.10	4	7	2	1	6	لدى مؤسستنا مصلحة للبحث و التطوير أو ما شابهها مثل مكتب دراسي .		
31.15	1.137	3.65	4	10	2	3	1	هناك إمكانية للإطلاع و سهولة في الحصول على المعلومات بالمؤسسة .	Appr3	
34.76	1.234	3.55	4	9	3	2	2	يتم شرح مقاييس الأداء بمؤسستنا للأفراد .	Appr4	
30.58	1.049	3.43						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود.		
32.28	1.146	3.55	4	7	7	0	2	يعتبر الزبائن مصدر أساسي في التعلم عندنا.	Appr7	
25.79	0.967	3.75	4	9	6	0	1	يناقش الأفراد مشكلات المؤسسة و اقتراح حلول لها في فترات الراحة .	Appr8	النمو (Appr)
23.61	0.968	4.10	7	10	2	0	1	نوثق بمؤسستنا أخطاء الأفراد لنطلعهم عليها بهدف تجنبها مستقبلاً وليس بهدف العقاب.	Appr9	

الجدول رقم 41 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير الأداء الإستراتيجي

32.92	1.218	3.70	5	9	3	1	2	نحن راضون عن البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد بمؤسستنا.	Apr10	
23.16	0.873	3.77						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود.		
14.05	0.562	4	3	14	3	0	0	هناك مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل .	Opln4	منظور العمليات
26.18	1.021	3.90	6	8	5	0	1	تقوم مؤسستنا بابتكار منتجات جديدة.	Opln5	الداخلية
31.04	1.164	3.75	5	9	4	0	2	تقدم مؤسستنا منتجات ذات تكلفة منخفضة.	Opln7	(Opln)
10.54	0.392	3.72						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود.		
35.77	1.234	3.45	4	7	5	2	2	يتم اختبار المنتج من طرف الزبون عند تصميمه بمؤسستنا.	Clie1	منظور العملاء (Clie)
35.20	1.373	3.90	8	8	1	0	3	تهتم مؤسستنا بتقديم خدمات ما بعد البيع لزيائنها.	Clie3	
13.30	0.605	4.55	12	7	1	0	0	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تمكنها من التواصل مع زيائنها .	Clie5	
28.10	1.124	4	8	7	3	1	1	لدينا بالمؤسسة نظام معلومات التسويق يتم تحديثه باستمرار.	Clie6	

الجدول رقم 41 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير الأداء الإستراتيجي

18.74	0.759	4.05	5	12	2	1	0	يتم استطلاع رأي العملاء فيما يخص المنتج .	Clie7	
13.10	0.541	4.13						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود .		
27.01	1.040	3.85	5	10	3	1	1	تعتمد مؤسستنا على عدة مقاييس مالية في تقييم أدائها .	Fin1	المنظور المالي (Fin)
34.06	1.192	3.50	3	10	3	2	2	يتم تحقيق الربح المتوقع و الذي تم تحديده مسبقاً بمؤسستنا .	Fin2	
20.91	0.826	3.95	3	15	1	0	1	نحن راضون فيما يخص الإنتاجية الإجمالية بمؤسستنا .	Fin3	
21.85	0.852	3.90	3	14	2	0	1	نحن راضون فيما يخص إنتاجية رأس المال بمؤسستنا .	Fin4	
26.58	1.050	3.95	6	10	2	1	1	لدى المؤسسة التدفقات النقدية الكافية لسداد ديونها المستحقة .	Fin5	
20.29	0.777	3.83						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود .		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

وفيما يلي عرض ووصف لواقع هذه الفقرات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بناءً على نتائج الجدول رقم 41 .

ب.1-التعلم :

نقرأ في الجدول رقم 41 أن الوسط الحسابي لبعد التعلم قد بلغ **3.43** كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لدرجة التأييد المتوسطة، و بلغ انحرافه المعياري **1.049**، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة مرتفعة **30.58%** ممّا يعبر عن عدم الانسجام في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

سيتم فيما يلي عرض فقرات بعد التعلم :

ب.1.1-Appr1 (لدى مؤسستنا مصلحة للبحث و التطوير أو ما شابهها مثل مكتب دراسي): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.10**، و هو يدلّ على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، بشكل كبير حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.586** وهو أعلى انحراف مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **51.16%**، وهي أعلى نسبة مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

ب.1.2-Appr3 (هناك إمكانية للإطلاع و سهولة في الحصول على المعلومات بالمؤسسة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.65**، و هو يدلّ على درجة التأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.137** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **31.15%**، وهي نسبة مرتفعة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

ب.1.3-Appr4 (يتم شرح مقاييس الأداء بمؤسستنا للأفراد): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.55**، و هو يدلّ على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.234** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **34.76%**، وهي نسبة مرتفعة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

ب.2-النمو :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 41 أن الوسط الحسابي لبعده النمو قد بلغ 3.77 كما أشرنا سابقاً و هي قيمة متوسطة، و بلغ انحرافه المعياري 0.873 ممّا يدلّ على أنّ بعد النمو أقلّ اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متوسطة 23.16% ممّا يدلّ على أنّ هناك انسجام في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

سيتم فيما يلي عرض فقرات بعد النمو :

ب.1.2-Appr7 (يعتبر الزبائن مصدر أساسي في التعلم عندنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.55، و هو يدلّ على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 1.146 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 32.28%، وهي نسبة مرتفعة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.2.2-Appr8 (يناقش الأفراد مشكلات المؤسسة و اقترح حلول لها في فترات الراحة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.75، و هو يدلّ على درجة التأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.967 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 25.79%، وهي نسبة متوسطة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.3.2-Appr9 (نوثق بمؤسستنا أخطاء الأفراد لنطلعهم عليها بهدف تجنبها مستقبلاً و ليس بهدف العقاب): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.10، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.968 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 23.61% وهي نسبة متوسطة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.4.2-Appr10 (نحن راضون عن البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد بمؤسستنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.70، و هو يدلّ على درجة التأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف

عن الوسط الحسابي بشكل كبير، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.218** وهو أعلى انحراف مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **32.92%**، وهي أعلى نسبة مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.3-منظور العمليات الداخلية :

نرى من خلال الجدول رقم 41 أن الوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية قد بلغ **3.72** كما أشرنا سابقاً و هي قيمة متوسطة، و بلغ انحرافه المعياري **0.392** ممّا يدلّ على أنّ بعد منظور العمليات الداخلية أقلّ اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة جد متدنية **10.54%** ممّا يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

سيتم فيما يلي عرض فقرات بعد العمليات الداخلية :

ب.3.1-OpIn4 (هناك مقترحات من الأفراد بغية تطوير العمل): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4**، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.562** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **14.05%**، وهي نسبة متدنية ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.3.2-OpIn5 (تقوم مؤسستنا بابتكار منتجات جديدة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.90**، و هو يدلّ على درجة التأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.021** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **26.18%**، وهي نسبة متوسطة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.3.3-OpIn7 (تقدم مؤسستنا منتجات ذات تكلفة منخفضة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.75**، و هو يدلّ على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي بشكل كبير، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.164** وهو أعلى انحراف مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد أمّا

معامل اختلافها فحقق نسبة **31.04%**، وهي أعلى نسبة مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد مما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.4-منظور العملاء :

من خلال الجدول رقم 41 فإن الوسط الحسابي لبعد منظور العملاء قد بلغ **4.13** كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لمستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري **0.541** مما يدل على أنّ بعد منظور العملاء أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية **13.10%** مما يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

سيتم فيما يلي عرض فقرات بعد منظور العملاء :

ب.4.1-Clie1 (يتم اختبار المنتج من طرف الزبون عند تصميمه بمؤسستنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.45**، و هو يدل على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.234** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **35.77%**، وهي أعلى نسبة مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد مما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

ب.4.2-Clie3 (تهتم مؤسستنا بتقديم خدمات ما بعد البيع لزيائنها): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.90**، و هو يدل على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي بشكل كبير، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.373** وهو أعلى انحراف مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **35.20%**، وهي نسبة مرتفعة مما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.4.3-Clie5 (يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تمكنها من التواصل مع زبائنها): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.55**، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن

الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.605** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **13.30%**، وهي نسبة متدنية ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.4.4-Clie6 (لدينا بالمؤسسة نظام معلومات التسويق يتم تحديثه باستمرار): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4**، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.124** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **28.10%**، وهي نسبة متوسطة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.5.4-Clie7 (يتم استطلاع رأي العملاء فيما يخص المنتج): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **4.05**، و هو يدلّ على درجة التأييد القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب **0.759** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **18.74%**، وهي نسبة متدنية ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.5-المنظور المالي :

يظهر من خلال الجدول رقم 41 أن الوسط الحسابي لبعد المنظور المالي قد بلغ **3.83** كما أشرنا سابقاً و هي قيمة تقترب من مستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري **0.777**، كما أنّ معامل الاختلاف سجل نسبة **20.29%** وهي متوسطة ممّا يعبر عن انسجام في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

سيتم فيما يلي عرض فقرات بعد المنظور المالي :

ب.1.5-Fin1 (تعتمد مؤسستنا على عدة مقاييس مالية في تقييم أدائها): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره **3.85**، و هو يدلّ على درجة التأييد تقترب من القويّة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي حيث قدر انحرافها المعياري ب **1.040** أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة **27.01%** وهي نسبة متوسطة ممّا يدلّ على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

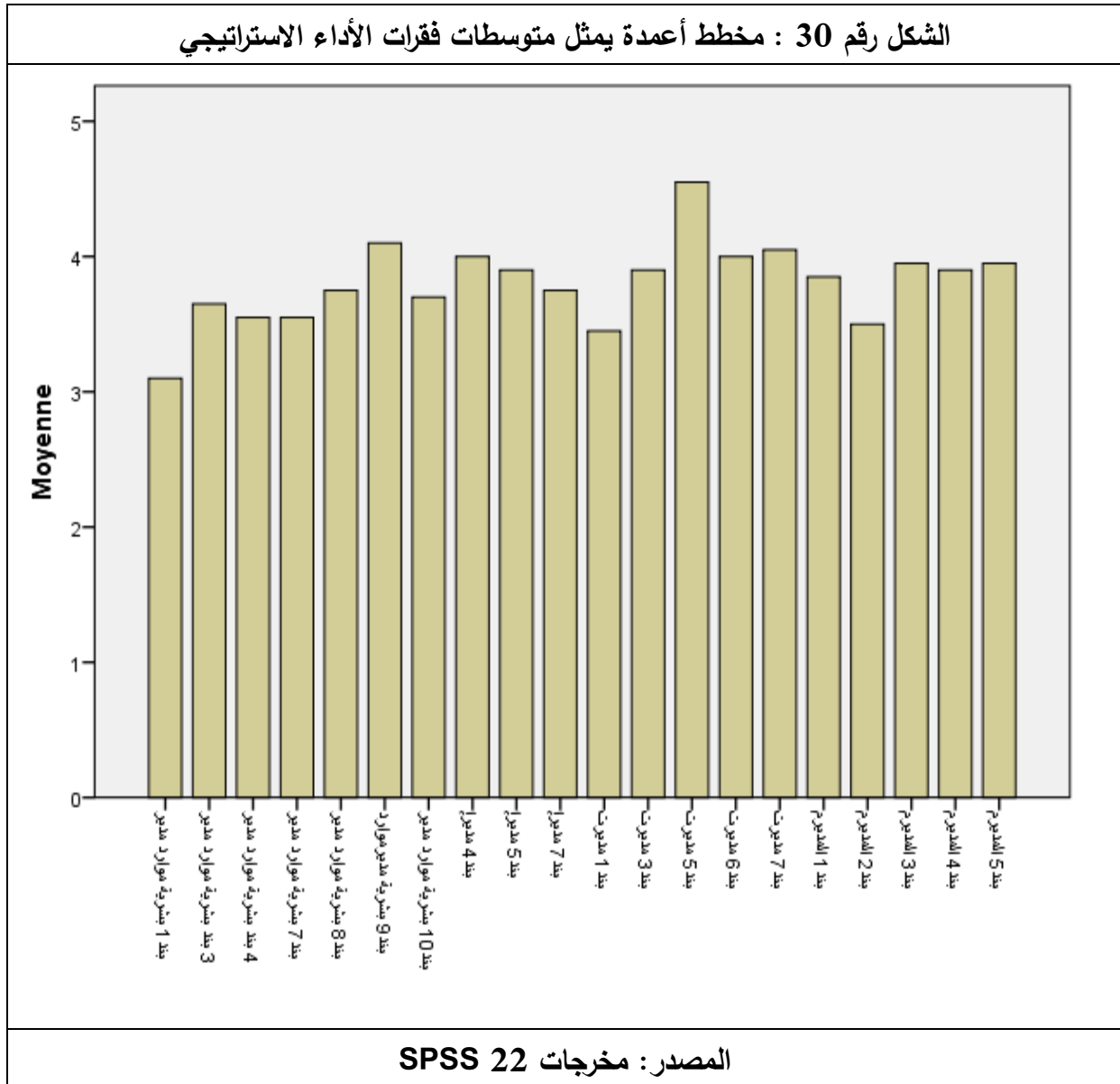
ب.2.5-Fin2 (يتم تحقيق الربح المتوقع و الذي تم تحديده مسبقاً بمؤسستنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.50، و هو يدل على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي بشكل كبير، حيث قدر انحرافها المعياري ب 1.192 وهو أعلى انحراف مقارنةً مع بقية فقرات هذا البعد مما يدل على أنّ آراء المدراء غير منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.3.5-Fin3 (نحن راضون فيما يخص الإنتاجية الإجمالية بمؤسستنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.95، و هو يدل على درجة تأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.826 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 20.91%، وهي نسبة متوسطة مما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.4.5-Fin4 (نحن راضون فيما يخص إنتاجية رأس المال بمؤسستنا): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.90، و هو يدل على درجة تأييد متوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.852 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 21.85%، وهي نسبة متوسطة مما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

ب.5.5-Fin5 (لدى المؤسسة التدفقات النقدية الكافية لسداد ديونها المستحقة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 3.95، و هو يدل على درجة التأييد المتوسطة كما أنّ قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 1.050 أمّا معامل اختلافها فحقق نسبة 26.58% وهي نسبة متوسطة مما يدل على أنّ آراء المدراء منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس



يتضح وبشكل عام أن فقرات الأداء الإستراتيجي تتصف بالمتوسطة على مستوى عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، فأغلب هذه الفقرات لم تتعدى متوسطاتها القيمة 4، ما عدا فيما يخص الفقرات Clie7 ، Clie6 ، Clie5 ، Opln4 ، Appr9

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

و لمعرفة فيما إذا كان متوسط أي بعد أو فقرة من الأبعاد و الفقرات السابقة يختلف بشكل معنوي عن القيمة النظرية أو الوسط الحسابي النظري Test value (القيمة المتوسطة للإجابات 3)، قمنا بإجراء اختبار One Sample t-test على الفرضية الآتية بالنسبة لجميع هذه الأبعاد و الفقرات :

H_0 : لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين .

H_1 : يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين .

ويبين الجدول رقم 42 نتائج الاختبارات بالنسبة لهذه الفرضية، حيث سيتم قبول فرضية العدم H_0 في حالة $sig > 0.05$ ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة H_1 في حالة $sig < 0.05$.

الجدول رقم 42 : نتائج اختبار فرضية مقارنة متوسطات متغير، أبعاد و فقرات الأداء الإستراتيجي

بالقيمة النظرية Test value (3)

نتيجة الإختبار	الدالة	المعنوية sig(2-tailed)	المتغير أو البعد أو المؤشر
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	الأداء الإستراتيجي
قبول فرضية العدم H_0	غير معنوي	0,080	التعلم
قبول فرضية العدم H_0	غير معنوي	0,781	Appr1
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,019	Appr3
قبول فرضية العدم H_0	غير معنوي	0,061	Appr4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,001	النمو
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,045	Appr7
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,003	Appr8
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Appr9

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,019	Appr10
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	منظور العمليات الداخلية
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Opln4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,001	Opln5
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,010	Opln7
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	منظور العملاء
قبول فرضية العدم H_0	غير معنوي	0,119	Clie1
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,009	Clie3
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Clie5
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,001	Clie6
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Clie7
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	المنظور المالي
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,002	Fin1
قبول فرضية العدم H_0	غير معنوي	0,076	Fin2
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Fin3
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	Fin4
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,001	Fin5

المصدر : مخرجات SPSS 22 بتصريف

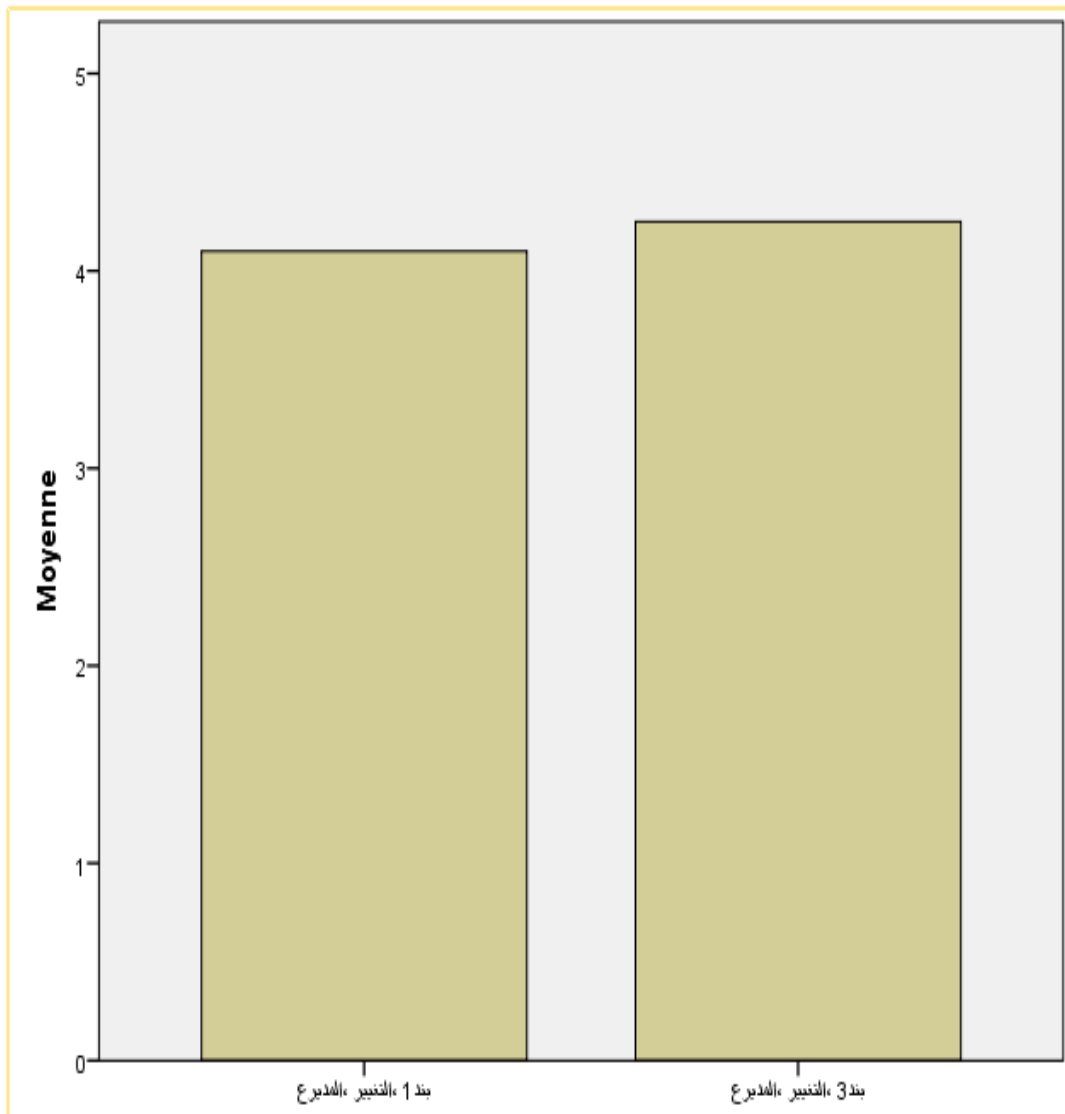
نلاحظ من خلال الجدول رقم 42، أنّ جميع الأبعاد و الفقرات لها فرق معنوي يأخذ به بين الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة وبين الوسط الحسابي النظري (3) . ماعدا فيما يخص بعد التعلم و الفقرات التالية: Appr1 ، Appr4 ، Clie1 و Fin2 ، والتي تبين بشأنها عدم معنوية الفروق أي لا يتم الأخذ بالفرق بين الوسط الحسابي و متوسط أداة القياس (3) .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

ج- التغيير التنظيمي (المتغير الوسيط) :

تم دراسة المتغير الوسيط (التغيير التنظيمي) من خلال أربعة فقرات (وردت في الاستبيان)، ولكن بعد الدراسة التوكيدية (يتم التطرق لها لاحقاً في المبحث الموالي) تم الاحتفاظ فقط بفقرتين .

الشكل رقم 31 : مخطط أعمدة يمثل متوسطات فقرات التغيير التنظيمي



المصدر: مخرجات SPSS 22

الجدول رقم 43 : التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير التغيير التنظيمي

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التأييد وفق مقياس ليكرت الخماسي					متغيرات التغيير التنظيمي	ManCh1	التغيير التنظيمي (ManCh)
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
15.63	0.641	4.10	5	12	3	0	0	تساعد التقسيمات الإدارية الحالية للمؤسسة على إنجاز أعمالنا بشكل صحيح .		
12.94	0.550	4.25	6	13	1	0	0	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم و أساليب العمل كلما اقتضت الحاجة.	ManCh3	
11.85	0.494	4.17						الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

يوضح الشكل رقم 31 التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية المتعلقة بفقرتي التغيير التنظيمي، حيث نرى أن المتوسطين يفوقان الوسط الحسابي النظري أي القيمة 3 وهذا يؤكد أن مستوى تأييد المبحوثين يفوق الدرجة القوية حيث قدرت أدنى قيمة (4.10) بالنسبة لفقرة الأولى و أعلى قيمة بالنسبة للفقرة الثانية (4.25).

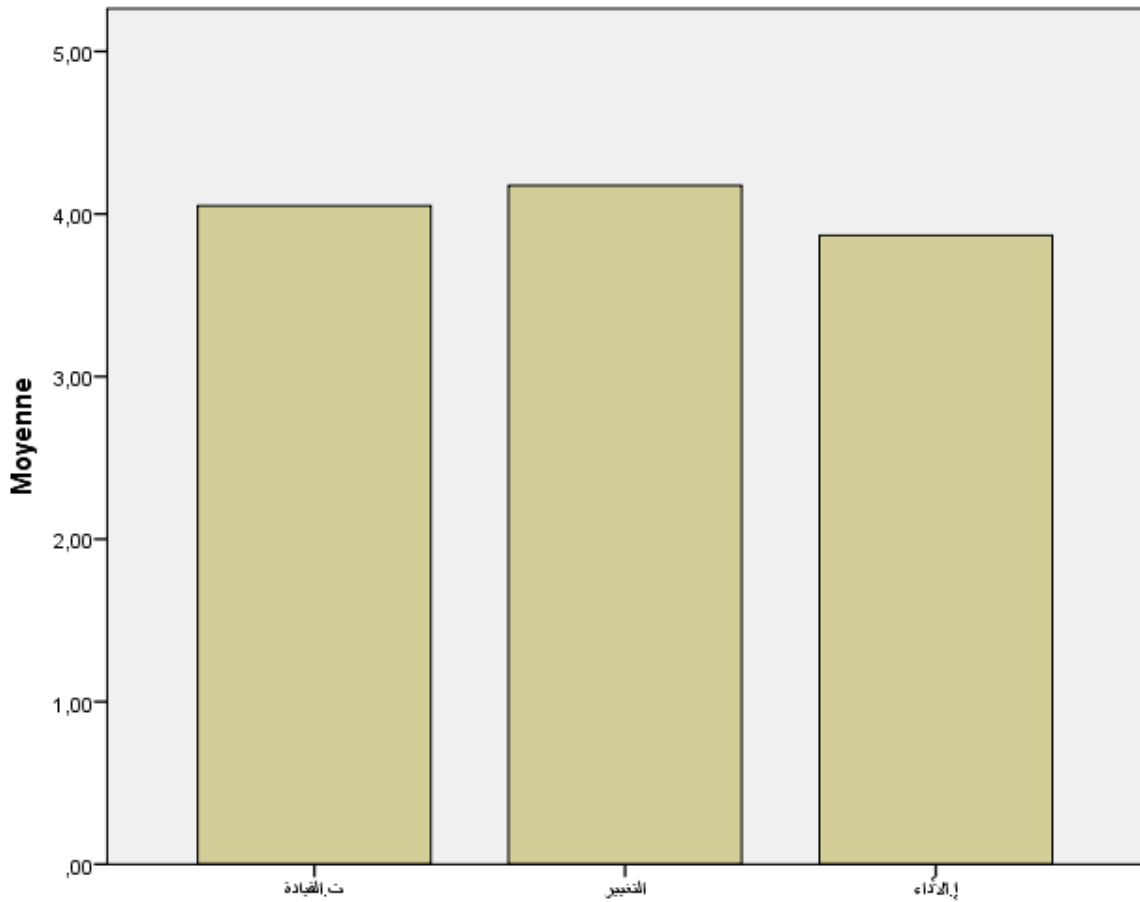
حسب الجدول رقم 43، فإن الوسط الحسابي للتغيير التنظيمي قد بلغ 4.17 و هي قيمة موافقة لمستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري 0.494 مما يدل على أن متغير التغيير التنظيمي أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أن معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية 11.85% مقارنةً بفقراته مما يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا المتغير .

سيتم فيما يلي عرض فقرات متغير التغيير التنظيمي :

ج.1-1 ManCh1 (تساعد التقسيمات الإدارية الحالية للمؤسسة على إنجاز أعمالنا بشكل صحيح): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.10، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أن قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.641 أما معامل اختلافها فحقق نسبة متدنية 15.63%، مما يدل على أن آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هذه الفقرة .

ج.2-2 ManCh3 (تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم و أساليب العمل كلما اقتضت الحاجة): حققت هذه الفقرة وسط حسابي قدره 4.25، و هو يدل على درجة التأييد القوية كما أن قيم هذه الفقرة تختلف عن الوسط الحسابي، حيث قدر انحرافها المعياري ب 0.550 أما معامل اختلافها فحقق نسبة 12.94%، وهي نسبة متدنية مما يدل على أن آراء المدراء جد منسجمة فيما يخص هذه الفقرة.

الشكل رقم 32 : مخطط أعمدة يمثل متوسطات المتغيرات



المصدر : مخرجات SPSS 22

من خلال الشكل رقم 32 فإن جميع متغيرات الدراسة تفوق القيمة النظرية (3) أو الوسط الحسابي النظري، وكان أدناها الوسط الحسابي المتعلق بمتغير الأداء الإستراتيجي 3.87 يليها متغير القيادة التحويلية 4.05 و يليها أخيراً متغير التغيير التنظيمي 4.17 .

ويمكن القول فيما يخص درجة التأييد أنها قوية بالنسبة لكل من متغير القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي و متوسطة فيما يخص متغير الأداء الإستراتيجي، أما عن درجة الانسجام فهناك انسجام كبير

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

في آراء المدراء حول هذه المتغيرات، حيث سجل متغير القيادة التحويلية انحراف معياري قدره **0.431** و معامل اختلاف قدره **10.64%** وسجل متغير الأداء الإستراتيجي انحراف معياري قدره **0.333** و معامل اختلاف قدره **8.6%** .

و لمعرفة فيما إذا كان متوسط أي متغير أو بعد من المتغيرات و الفقرات السابقة يختلف بشكل معنوي عن القيمة النظرية أو الوسط الحسابي النظري Test value (القيمة المتوسطة للإجابات 3)، قمنا بإجراء اختبار One Sample t-test على الفرضية الآتية بالنسبة لجميع هذه المتغيرات و الفقرات:

H_0 : لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين .

H_1 : يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين .

ويبين الجدول رقم 44 نتائج الاختبارات بالنسبة لهذه الفرضية، حيث سيتم قبول فرضية العدم H_0 في حالة $\text{sig} > 0.05$ ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة H_1 في حالة $\text{sig} < 0.05$.

الجدول رقم 44: نتائج اختبار فرضية مقارنة متوسطات المتغيرات و الفقرات بالقيمة النظرية

(3) Test value

نتيجة الاختبار	الدالة	المعنوية sig(2-tailed)	المتغير أو افقرة
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	التغيير التنظيمي
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	ManCh1
رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1	معنوي	0,000	ManCh3

المصدر : مخرجات SPSS 22 بتصريف

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

كما هو موضح في الجدول رقم 44، فإنّ جميع المتغيرات و الفقرات لها فرق معنوي يأخذ به بين الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة وبين الوسط الحسابي النظري (3) .

2- وصف إجابات الجزء الثالث من الاستبيانات :

تضمّن الجزء الثالث من الاستبيان بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، أسئلة مغلقة، أسئلة متعددة الاختيارات و أسئلة مفتوحة يتم وصفها فيما يلي :

- نحن بحاجة إلى التغيير في مؤسستنا؟ نعم لا

الجدول رقم 45 : تكرار الحاجة إلى التغيير

النسبة	التكرار	الإجابة
69%	69	نعم
31%	31	لا
%100	100	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

نرى من خلال الجدول رقم 45، أنّ أغلبية المدراء بنسبة 69% يرون أنّ مؤسستهم بحاجة إلى التغيير.

إذا كانت الإجابة بنعم، أي من هذه الأنواع من التغيير يلزمنا ؟

على مستوى الهيكل التنظيمي

على مستوى الأفراد

على مستوى تقنيات وطرق الإنتاج

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الجدول رقم 46 : تكرار أنواع التغيير

المجموع	التكرار (لا)	التكرار (نعم)	الإجابة
100%	66%	34%	الهيكل التنظيمي
100%	62%	38%	الأفراد
100%	48%	52%	تقنيات وطرق الإنتاج

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

فالإجابة كما نراها في الجدول رقم 46، تبين أنّ عينة المدراء المدروسة يرون أنّ مؤسساتهم بحاجة إلى التغيير في كل من تقنيات و طرق الإنتاج بالدرجة الأولى يليها الأفراد بالدرجة الثالثة و أخيراً في الهيكل التنظيمي.

أمّا أسئلة الاختيارات المتعدّدة يتم وصفها فيما يلي من خلال الجداول التالية :

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

الجدول رقم 47 : تكرار مؤشرات المنظور المالي

النسبة	التكرار	الإجابة (مؤشرات المنظور المالي)	
35%	7	نعم	معدل العائد على رأس المال المستثمر
65%	13	لا	
%100	20	المجموع	
35%	7	نعم	نسبة المبيعات النقدية
65%	13	لا	
%100	20	المجموع	
80%	16	نعم	الإنتاجية الإجمالية
20%	4	لا	
%100	20	المجموع	
15%	3	نعم	معدل العائد على حقوق الملكية
85%	17	لا	
%100	20	المجموع	
50%	10	نعم	هامش الربح
50%	10	لا	
%100	20	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

يوضح الجدول رقم 47، أنّ المؤشرات الأكثر استخداماً في عينة المؤسسات المدروسة فيما يخص المنظور المالي، موجهة نحو الإنتاجية الإجمالية و هامش الربح.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

الجدول رقم 48 : تكرار مؤشرات منظور العملاء

النسبة	التكرار	الإجابة (مؤشرات منظور العملاء)	
50%	10	نعم	فاعلية تكاليف التسويق
50%	10	لا	
%100	20	المجموع	
40%	8	نعم	نسبة شريحة السوق
60%	12	لا	
%100	20	المجموع	
25%	5	نعم	نسبة الحسابات الجديدة
75%	15	لا	
%100	20	المجموع	
25%	5	نعم	متوسط فترة التحصيل
75%	15	لا	
%100	20	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 48، أنّ المؤشرات الأكثر استخداماً في عينة المؤسسات المدروسة الخاصة بالعملاء، ترجع إلى فاعلية تكاليف التسويق و نسبة شريحة السوق.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الجدول رقم 49 : تكرار مؤشرات منظور العمليات الداخلية

النسبة	التكرار	الإجابة (مؤشرات منظور العمليات الداخلية)	
50%	10	نعم	معدل الأعطال لكل وردية
50%	10	لا	
100%	20	المجموع	
40%	8	نعم	نسبة الإنتاج المعيب
60%	12	لا	
100%	20	المجموع	
25%	5	نعم	نسبة المنتجات المسترجعة
75%	15	لا	
100%	20	المجموع	
25%	5	نعم	نسبة جودة منتج مقارنةً بمواصفات المنتجات المنافسة
75%	15	لا	
100%	20	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

يبين الجدول رقم 49، أنّ المؤشرات الأكثر استخداماً في عينة المؤسسات المدروسة و المتعلقة بالعمليات الداخلية، تخص معدل الأعطال لكل وردية و نسبة الإنتاج المعيب.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الجدول رقم 50 : تكرار مؤشرات منظور التعلم و النمو

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

النسبة	التكرار	الإجابة (مؤشرات منظور التعلم و النمو)	
30%	6	نعم	نسبة العامل من مصاريف التكوين والتطوير
70%	14	لا	
%100	20	المجموع	
45%	9	نعم	معدل إنتاجية العامل
55%	11	لا	
%100	20	المجموع	
25%	5	نعم	معدل العمالة الماهرة إلى إجمالي العمالة
75%	15	لا	
%100	20	المجموع	
65%	13	نعم	إنتاجية ساعات العمل
35%	7	لا	
%100	20	المجموع	
50%	10	نعم	إنتاجية الأجور
50%	10	لا	
%100	20	المجموع	
40%	8	نعم	فعالية الحوافز
60%	12	لا	
%100	20	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 22

نقرأ في الجدول رقم 50، أنّ المؤشرات الأكثر استخداماً في عينة المؤسسات المدروسة فيما يخص منظور التعلم و النمو، هم على التوالي إنتاجية ساعات العمل، إنتاجية الأجور و معدل إنتاجية العامل.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

أما عن الأسئلة المفتوحة المتعلقة بإمكانية وجود مؤشرات أخرى مستخدمة في هذه المؤسسات، أظهرت الاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل عدم وجود مؤشرات أخرى غير التي ذكرت .

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

1-الدراسة التوكيدية :

لاختبار الفرضيات اعتمدنا التحليل الإحصائي باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM، وهي تقنية تمثل أساس كل تقنيات التحليل النموذجية التي تستخدم لفحص و تفسير نتائج الدراسات، وتتضمن بعض التقنيات لتحليل نموذج الدراسة مثل: ¹

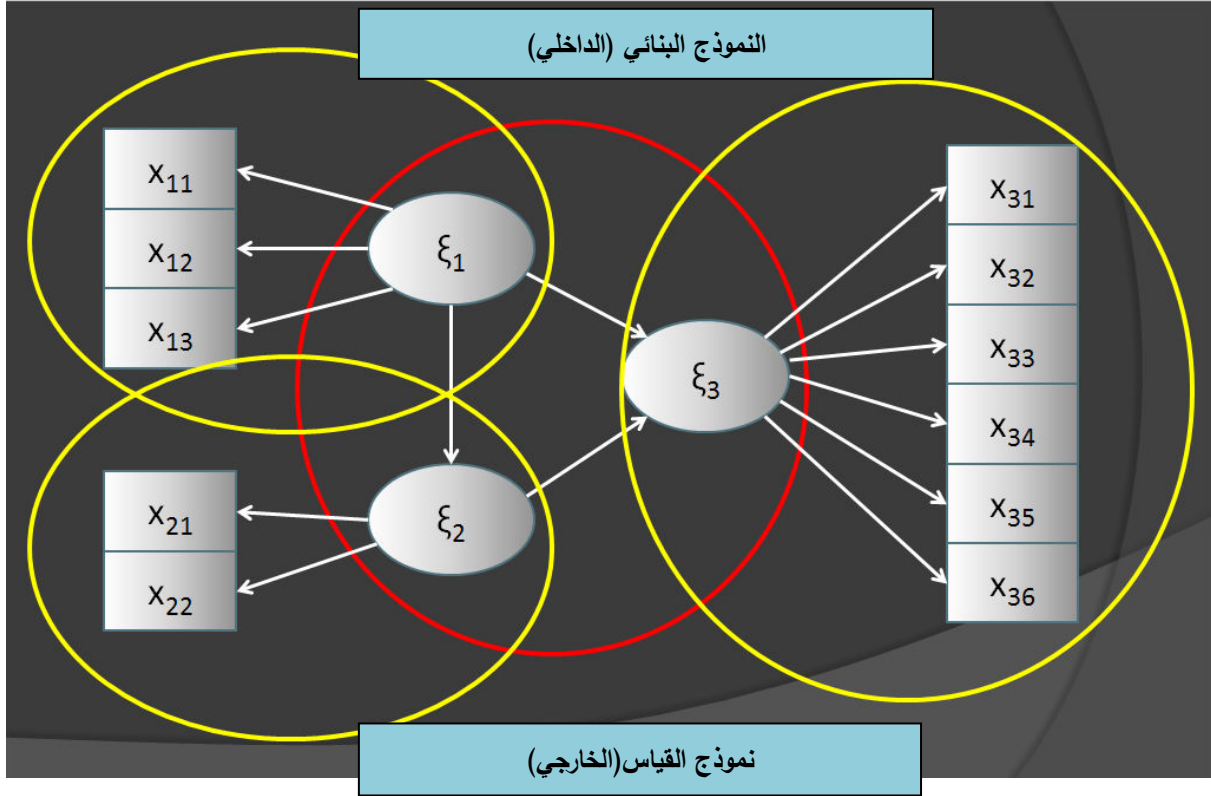
- Covariance structure analysis .
- Latent variable analysis .
- Confirmatory factor analysis .
- Path analysis .
- Multiple regression .
- Linear structural relation analysis.

و أيضاً تعتبر هذه التقنية أحد العلوم المنهجية الإحصائية، وتقوم على استخدام أكثر من نموذج في الدراسة الواحدة لإيجاد تأثير العلاقات بين المتغيرات مع بقاء نفس هدف الدراسة و هو اختبار الفرضيات أو النظرية المستخدمة أو المنشئة من الباحث نفسه، وبشكل أدق فهي تمكن الباحث اختبار أكثر من نظرية بأوضاع مختلفة للعلاقات بين المتغيرات، بحيث يبين كيف أن مجموعة من العوامل تؤثر فيما بينها من خلال إيجاد من هو العامل المستقل أو المؤثر ومن هو العامل التابع أو المتأثر في الدراسة، وتصنف هذه التقنية كذلك ضمن التحليل المتعدد ² Multivariate analysis .

¹عباس البرق، عايد المعلا و أمل سليمان، مرجع سبق ذكره، 34.

²نفس المصدر، 34 .

الشكل رقم 33: نموذج SEM



المصدر : محاضرات الزين عبد المجيد، غير مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير-جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس؛ 2015-2016 .

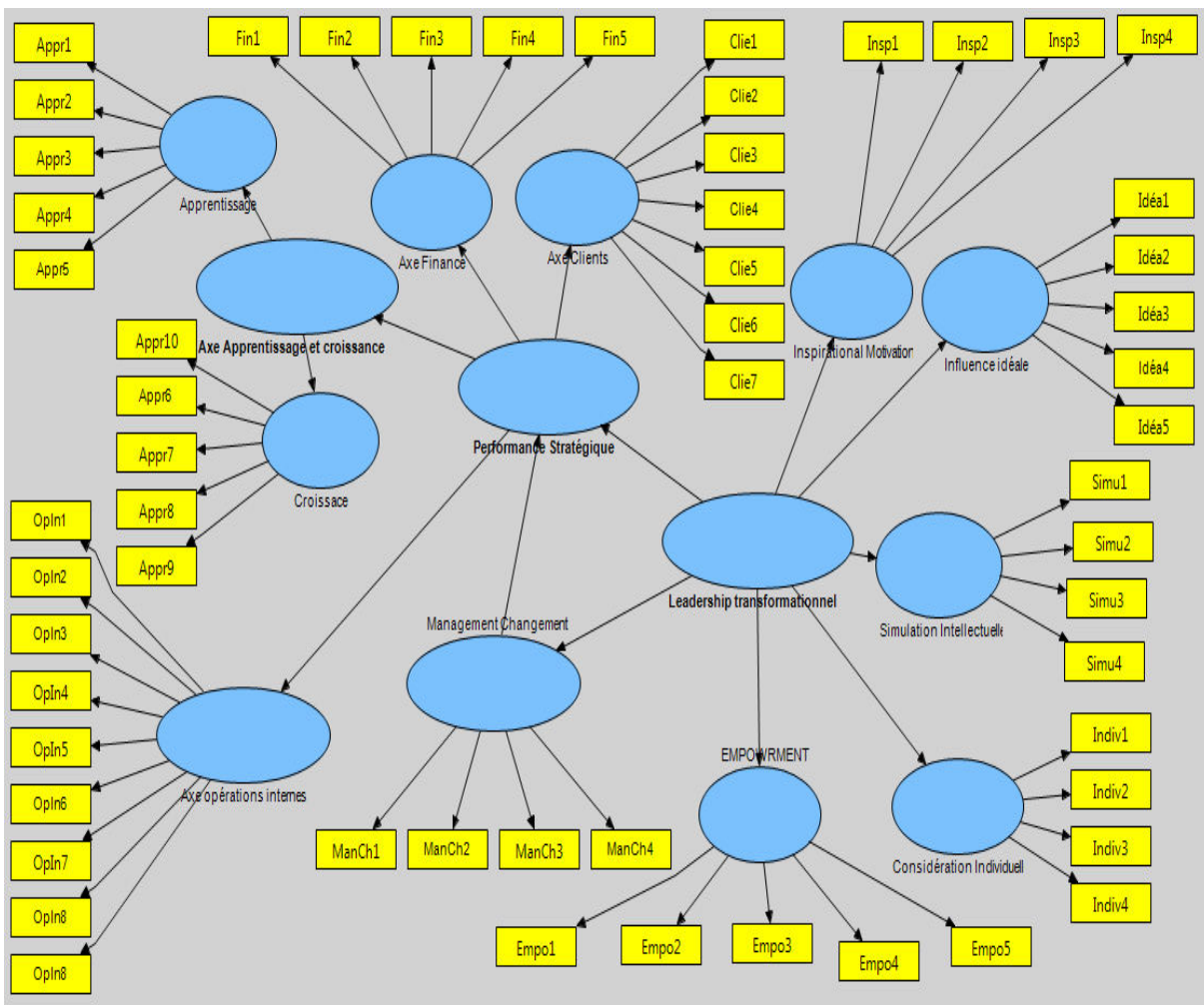
يوضح الشكل رقم 33 نموذج SEM، والذي يحتوي نوعين من النماذج وهي نموذج القياس (الخارجي) محدد في الشكل بالدوائر الصفراء فهو يسمح بتقدير العلاقات بين المتغيرات الظاهرة وهي ممثلة في الشكل ب x_i و مفاهيمها ممثلة في الشكل ب ξ_j ، والنموذج البنائي (الداخلي) محدد في الشكل بالدائرة الحمراء يبين العلاقات بين المتغيرات الكامنة ξ_j ، كما يوضح الشكل أن هذه الأخيرة قد تكون مفسرة (ξ_1) أو مفسرة (ξ_3) أو قد تكون مفسرة و مفسرة في آن واحد (ξ_2) .

و تعتبر تقنية SEM توكيدية (Confirmatoire) وليست استكشافية (Exploratoire)، ولذلك قبل الشروع في اختبار الفرضيات نبدأ في دراسة توكيدية للنموذج المبدئي (الشكل رقم 34) الذي تم رسمه

بناءً على الإطار النظري للدراسة و كذلك بناءً على فرضيات الدراسة باستخدام طريقة PLS بدلاً من

. LISREL

الشكل رقم 34: النموذج المبدئي SEM



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

حيث يظهر الشكل رقم 34 نوعين من المتغيرات وهي المتغيرات الظاهرة ممثلة في شكل مستطيلات باللون الأصفر، و المتغيرات الكامنة ممثلة في شكل بيضوي باللون الأزرق. بالإضافة إلى ذلك فيظهر الشكل نوعين من المتغيرات أحدهما كامنة من الدرجة الأولى وعددها 11، و الثانية كامنة من الدرجة الثانية و عددها 3 والجدول التالي يبين شرح للتسميات التي جاءت بها هذه المتغيرات الكامنة والظاهرة .

الجدول رقم 51 : شرح رموز النموذج المبدئي

متغيرات الدراسة	متغيرات الكامنة	درجتها	المتغيرات التابعة لها
التأثير المثالي	Influence idéale	الأولى	Idéa (5...1)
الحفز الإلهامي	Inspirational Motivation	الأولى	Insp (4...1)
الاستثارة الفكرية	Simulation intellectuelle	الأولى	Simu (4...1)
الاعتبار الفردي	Considération individuelle	الأولى	Indiv (4...1)
التمكين	Empowerment	الأولى	EMPO (5...1)
القيادة التحويلية	Leadership transformationnel	الثانية	التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و التمكين
التغيير التنظيمي	Management du Changement	الأولى	Manch (2...1)
التعلم	Apprentissage	الأولى	Appr (5...1)

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

Appr (10...6)	الأولى	Croissance	النمو
التعلم، النمو	الثانية	Axe Apprentissage et Croissance	منظور التعلم و النمو
OpIn (8...1)	الأولى	Axe opérations internes	منظور العمليات الداخلية
Clie (7...1)	الأولى	Axe Clients	منظور العملاء
Fin (5...1)	الأولى	Axe Finance	المنظور المالي
منظور التعلم و النمو، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ، المنظور المالي	الثانية	Performance Stratégique	الأداء الإستراتيجي

المصدر : من إعداد الباحثة

1.1. نموذج القياس :

يتم اعتماد نموذج القياس من خلال اختبارات الصدق و الثبات التي تخص الارتباطات بين المتغيرات الظاهرة و المتغيرات الكامنة، و تتمثل هذه الاختبارات في صدق المقياس و ثبات المقياس .

أ. صدق المقياس :

أبسط تعريف للصدق هو أن يقيس الاختبار فعلاً ما يفترض أن يقيسه ويكون صادقاً عندما يقيس ما يفترض قياسه¹. وهناك أنواع كثيرة للصدق ولكن أحدثها **صدق المفهوم أو البناء** و يشير صدق

¹عباس البرق، عايد المعلا و أمل سليمان، مرجع سبق ذكره، 83 .

المفهوم إلى أي مدى مجموعة من المتغيرات المقاسة تمثل في الواقع المتغيرات من منظور نظري والتي صممت للقياس، ويقصد بصدق المفهوم مدى نجاح الاختبار في قياس مفهوم فرضي معين¹.

ونميز نوعين من الصدق هما :

أ.1.الصدق التقاربي :

يخص هذا الاختبار الارتباط بين المتغيرات الظاهرة و المتغيرات الكامنة المفسرة لها، أي يبحث هذا الاختبار عن معرفة فيما إذا كانت المتغيرات الظاهرة تقيس مفهومها، فمثلاً في دراسة Fornell, Larcker (1981) يكون الصدق التقاربي مقبول عندما يكون معامل الارتباط بالقيمة المطلقة بين المتغيرات الظاهرة و المتغير الكامن المفسر لها يفوق 0,7، وهناك من حدّد هذه القيمة عند حد 0,6 مع على الأقل قيمة تفوق 0,7 (Cool et al(1989)، كذلك من مجموع 18 فقرة مستخدمة من طرف Fornell et al(1990)، 4 منها كانت أقل من 0,4 و 6 منها كانت أقل من 0,5، كذلك في دراسة Johnson et Yip(1994)، ثلث معاملات الارتباط كانت أقل من 0,4².

أمّا بالنسبة لدراستنا فقد حدّدت قيمة معاملات الارتباط عند حد 0,5 حيث قمنا بحذف الفقرات التي نقل معاملات ارتباطها عن 0,5 مع على الأقل فقرتين تزيد معاملات ارتباطهما عن 0,7. وبيّن الجدول التالي ماهية المتغيرات الظاهرة التي تمّ حذفها و التي لا تحقق هذه الشروط .

الجدول رقم 52: المتغيرات الظاهرة قبل وبعد الدراسة التوكيدية

المتغيرات الظاهرة (بعد الدراسة التوكيدية)	المتغيرات الظاهرة (قبل الدراسة التوكيدية)	المتغيرات الكامنة
Idéa1	Idéa1	التأثير المثالي
Idéa2	Idéa2	

¹نفس المصدر، 84.

² Fouad Cheriet, *Instabilités des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, (école doctorale : économie et gestion de Montpellier,2009), 224 .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

Idéa3	Idéa3	(Idéa)
تم حذفها	Idéa4	
Idéa5	Idéa5	
4	5	عدد الفقرات
Insp1	Insp1	الحفز الإلهامي (Insp)
Insp2	Insp2	
Insp3	Insp3	
Insp4	Insp4	
4	4	عدد الفقرات
Simu1	Simu1	الإستشارة الفكرية (Simu)
Simu2	Simu2	
Simu3	Simu3	
Simu4	Simu4	
4	4	عدد الفقرات
Indiv1	Indiv1	الاعتبار الفردي (Indiv)
Indiv2	Indiv2	
Indiv3	Indiv3	
Indiv4	Indiv4	
4	4	عدد الفقرات
Empo1	Empo1	التمكين (Empo)
Empo2	Empo2	
Empo3	Empo3	
Empo4	Empo4	
Empo5	Empo5	
5	5	عدد الفقرات

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

Appr1	Appr1	منظور التعلم (Appr)
تم حذفها	Appr2	
Appr3	Appr3	
Appr4	Appr4	
تم حذفها	Appr5	
3	5	عدد الفقرات
تم حذفها	Appr6	منظور النمو (Appr)
Appr7	Appr7	
Appr8	Appr8	
Appr9	Appr9	
Appr10	Appr10	
4	5	عدد الفقرات
تم حذفها	Opln1	منظور العمليات الداخلية (Opln)
تم حذفها	Opln2	
تم حذفها	Opln3	
Opln4	Opln4	
Opln5	Opln5	
تم حذفها	Opln6	
Opln7	Opln7	
تم حذفها	Opln8	
3	8	عدد الفقرات
Clie1	Clie1	منظور العملاء (Clie)
تم حذفها	Clie2	
Clie3	Clie3	

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

تم حذفها	Clie4	
Clie5	Clie5	
Clie6	Clie6	
Clie7	Clie7	
5	7	عدد الفقرات
Fin1	Fin1	المنظور المالي (Fin)
Fin2	Fin2	
Fin3	Fin3	
Fin4	Fin4	
Fin5	Fin5	
5	5	عدد الفقرات
ManCh1	ManCh1	التغيير التنظيمي (ManCh)
تم حذفها	ManCh2	
ManCh3	ManCh3	
تم حذفها	ManCh4	
2	4	عدد الفقرات
43	56	مجموع الفقرات

المصدر : من إعداد الباحثة

كما يبين الجدول الموالي نتائج التقديرات للمرة الثانية بعد حذف المتغيرات الظاهرة التي لا تحقق

نموذج القياس من خلال برنامج SMART PLS 2، باستخدام تقنية Bootstrap .

الجدول رقم 53 : قياسات الصدق التقاربي

إدارة التغيير (ManCh)	التمكين (Empo)	الاعتبار الفردى (Indiv)	الاستثارة الفكرية (Simu)	الحفز الإلهامى (Insp)	التأثير المثالى (Idéa)	المنظور المالى (Fin)	منظور العملاء (Clie)	منظور العمليات الداخلية (OpIn)	منظور النمو (Appr)	منظور التعلم (Appr)	
										0.584	Appr1
										0.860	Appr3
										0.906	Appr4
									0.789		Appr7
									0.895		Appr8
									0.848		Appr9
									0.735		Appr10
								0.831			OpIn4
								0.831			OpIn5
								0.851			OpIn7
							0.874				Clie1
							0.567				Clie3
							0.676				Clie5
							0.770				Clie6
							0.604				Clie7

الجدول رقم 53 : قياسات الصدق التقاربي

إدارة التغيير (ManCh)	التمكين (Empo)	الاعتبار الفردى (Indiv)	الاستشارة الفكرية (Simu)	الحفز الإلهامى (Insp)	التأثير المثالى (Idéa)	المنظور المالى (Fin)	منظور العملاء (Clie)	منظور العمليات الداخلية (OpIn)	منظور النمو (Appr)	منظور التعلم (Appr)	
						0.595					Fin1
						0.796					Fin2
						0.934					Fin3
						0.896					Fin4
						0.722					Fin5
					0.797						Idéa1
					0.846						Idéa2
					0.717						Idéa3
					0.748						Idéa5
				0.743							Insp1
				0.610							Insp2
				0.853							Insp3
				0.600							Insp4
			0.859								Simu1
			0.770								Simu2
			0.848								Simu3
			0.841								Simu4

الجدول رقم 53 : قياسات الصدق التقاربي

إدارة التغيير (ManCh)	التمكين (Empo)	الاعتبار الفردى (Indiv)	الاستثارة الفكرية (Simu)	الحفز الإلهامى (Insp)	التأثير المثالى (Idéa)	المنظور المالى (Fin)	منظور العملاء (Clie)	منظور العمليات الداخلية (OpIn)	منظور النمو (Appr)	منظور التعلم (Appr)	
		0.663									Indiv1
		0.566									Indiv2
		0.880									Indiv3
		0.914									Indiv4
	0.554										Empo1
	0.831										Empo2
	0.828										Empo3
	0.846										Empo4
	0.771										Empo5
0.775											ManCh1
0.875											ManCh3

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات 2 SMART PLS

أ.2.الصدق التمايزي :

فيما يخص الصدق التمايزي فهو يسمح بمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات الكامنة المدروسة متميزة عن بعضها البعض حيث يبدو جلياً أنّ هذا الاختبار محقق من خلال الجدول رقم 54 .

حيث يتم التحقق من ذلك من خلال مقارنة الجذر التربيعي ل AVE (Average Variance Explain) الخاصة بالمتغير الكامن و ارتباطات هذا الأخير مع المتغيرات الكامنة الأخرى، حيث يتم التحقق من أنّ :

$$\sqrt{AVE(X)} > Cor (x,y)$$

ملاحظة : إنّ الخط المائل في الجدول رقم 54، باللون الأحمر يعبر عن معامل ارتباط متغير الكامن المبين في الخط العمودي بالمتغيرات الكامنة الأخرى؛ وبقية القيم في الخطوط الأفقية تعبر عن الجذر التربيعي ل AVE الخاصة بالمتغيرات الكامنة الأخرى .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

إدارة التغيير (ManCh)	التمكين (Empo)	الاعتبار الفردي (Indiv)	الاستشارة الفكرية (Simu)	الحفز الإلهامي (Insp)	التأثير المثالي (Idéa)	المنظور المالي (Fin)	منظور العملاء (Clie)	منظور العمليات الداخلية (OpIn)	منظور النمو (Appr)	منظور التعلم (Appr)	
										0.796	منظور التعلم (Appr)
									0.819	0.433	منظور النمو (Appr)
								0.838	- 0.576	- 0.191	منظور العمليات الداخلية (OpIn)
							0.707	0.293	- 0.260	- 0.053	منظور العملاء (Clie)
						0.798	0.463	0.173	- 0.196	0.200	المنظور المالي (Fin)
					0.778	0.134	0.304	0.380	- 0.295	0.191	التأثير المثالي (Idéa)
				0.709	0.523	0.331	0.390	0.157	- 0.294	0.355	الحفز الإلهامي (Insp)
			0.830	0.436	0.441	0.464	0.163	0.568	- 0.436	0.119	الاستشارة الفكرية (Simu)
		0.770	0.662	0.636	0.455	0.273	0.238	0.394	- 0.433	0.329	الاعتبار الفردي (Indiv)
	0.774	0.690	0.627	0.749	0.431	0.635	0.301	0.419	- 0.569	0.257	التمكين (Empo)
0.827	0.437	0.467	0.325	0.284	0.486	0.219	0.044	0.183	- 0.399	0.057	إدارة التغيير (ManCh)

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SMART PLS 2

ب. ثبات المقياس :

من الصفات الأساسية التي يتم التأكد منها كذلك في نموذج القياس خاصية الثبات، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة القياس في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه، فالأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها و لا الأخذ بنتائجها، و بالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة و مضللة، وفي أغلب الأحوال مضيعة للجهد و الوقت و المال، كما يعرف ثبات المقياس بقدرته على إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها و إذا كان لدينا مقياساً قد حَقَّق مستوى عالي من الصدق فيتوقع أن يكون نفس المقياس ثابتاً أيضاً¹ .

و يُبيِّن الجدول الموالي نتائج ثبات أداة القياس حيث تَبَيَّن إيجابيتها، أي أنه تمَّ التأكد من ثبات أداة

القياس .

¹عباس البرق، عايد المعلا و أمل سليمان، مرجع سبق ذكره، 92 .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

الجدول رقم 55 : نتائج ثبات المقياس

الرقم	المتغيرات الكامنة	Composite reliability (>0,7)	AVE (>0,5)	Cronbach's Alpha (>0,6)
01	التعلم	0,834	0,634	0,718
02	النمو	0,890	0,671	0,834
03	منظور العمليات الداخلية	0,876	0,702	0,791
04	منظور العملاء	0,830	0,500	0,744
05	المنظور المالي	0,895	0,637	0,851
06	التأثير المثالي	0,860	0,606	0,787
07	الحفز الإلهامي	0,798	0,503	0,659
08	الاستشارة الفكرية	0,899	0,689	0,851
09	الاعتبار الفردي	0,849	0,593	0,760
10	التمكين	0,880	0,599	0,827
11	التغيير التنظيمي	0,811	0,684	0,544

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS 2

من خلال الجدول رقم 55 يتضح أنّ جميع المتغيرات الكامنة تحقّق :

-Composite reliability > 0,7

-AVE > 0,5

-Cronbach's Alpha > 0,6

2.1. النموذج البنائي :

يسمح النموذج البنائي بتقدير العلاقات بين المتغيرات الكامنة، أي يسمح النموذج البنائي بتقدير معاملات الانحدار للمتغيرات الكامنة المفسرة (Variables Latentes Endogènes) على المتغيرات الكامنة المفسرة (Variables Latentes Exogènes)، بالإضافة إلى ذلك يسمح النموذج بالقيام باختبارات المعنوية و جودة ملائمة النموذج للتأكد من قدرة المتغيرات التي تم إبقاءها على التفسير¹.

وللتأكد من جودة النموذج قمنا بحساب مؤشر جودة ملائمة النموذج **Goodness Of Fit**، ويستخدم هذا المؤشر عندما يتم رسم النموذج بطريقة **PLS**، حيث يضم كل من جودة ملائمة نموذج القياس، نموذج البنائي و النموذج الكلي ويتم حسابه كالآتي :

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

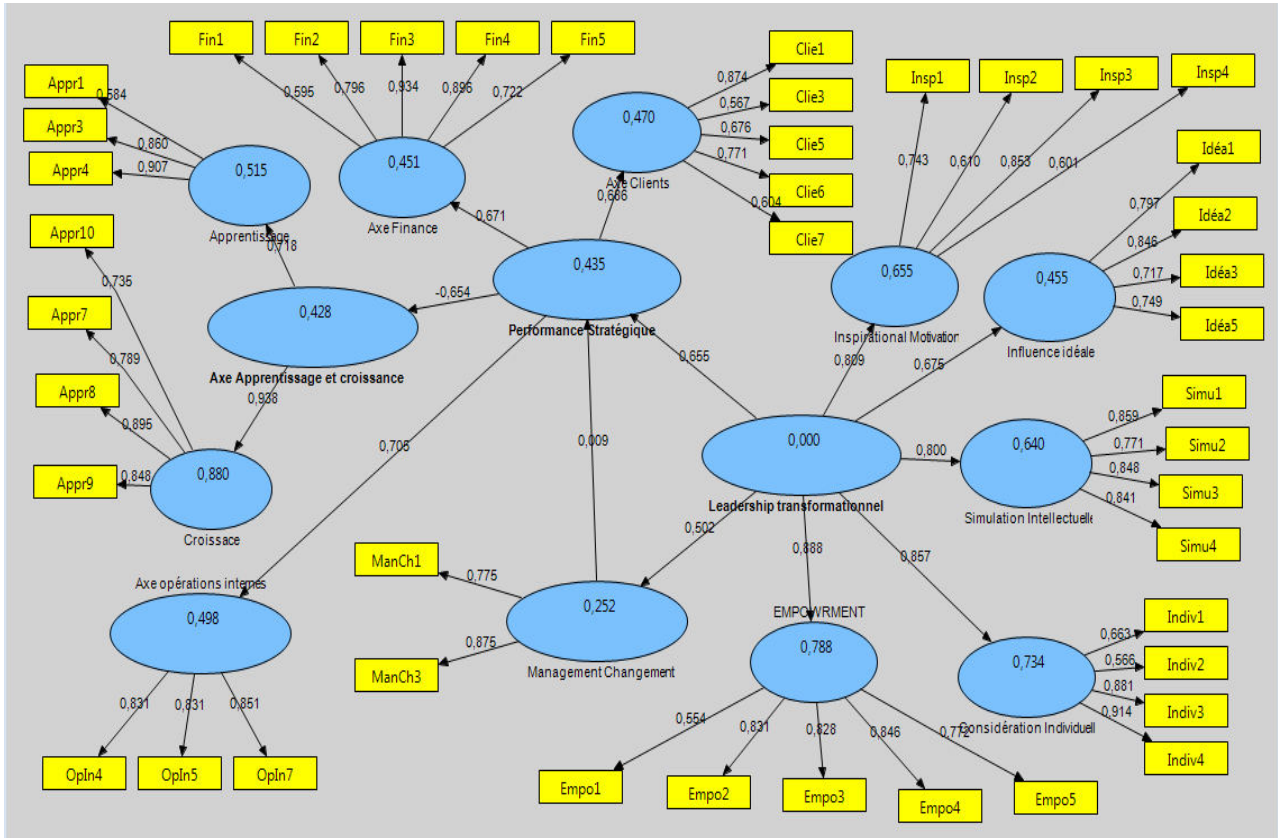
أ- مؤشر جودة ملائمة النموذج GOF بالنسبة للنموذج الكلي = 0,46

ب- مؤشر جودة ملائمة النموذج GOF بالنسبة للنموذج الجزئي = 0,62

بالنسبة للنتائج المحصل عليها فيما يخص مؤشر جودة ملائمة النموذج، يمكن اعتبار النموذج الجزئي أكثر ملائمة من النموذج الكلي بحيث يفوق مؤشره 0,5 .

¹ Fouad Cheriet, opcit, 225.

الشكل رقم 35 : تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الكلي باستخدام تقنية Bootstrap



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

من خلال الشكل رقم 35 يمكننا ملاحظة النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات

الكامنة فقط، ويتم تبينها فيما يلي :

- القيادة التحويلية -Leadership transformationnel- : متغير كامن مفسر .

- الأداء الإستراتيجي -Performance Stratégique- : متغير كامن مفسر .

- التغيير التنظيمي -Management du Changement- : متغير كامن مفسر و مفسر .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

كما يمكننا قراءة معامل التحديد R^2 و هو مؤشر لا نجده في المتغيرات الكامنة المفسرة، بل نجده فقط في المتغيرات الكامنة المفسرة، ويدل هذا المؤشر على نسبة التباين المفسر من طرف المتغيرات المفسرة. ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الشكل رقم 35، نقرأ قيمة R^2 بالنسبة لمتغير الأداء الإستراتيجي 43,5% وهي تبين نسبة التباين المفسر من طرف القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، كما نقرأ قيمة R^2 بالنسبة لمتغير التغيير التنظيمي 25,2% وهي تبين نسبة التباين المفسر من طرف القيادة التحويلية.

فيما يخص العلاقات بين المتغيرات الكامنة فهي معبر عنها من خلال الأسهم كما يظهر الشكل رقم 35 و القيمة الموجودة فوق السهم تعبر عن قيم معاملات الانحدار، وبالتالي من خلال الشكل رقم 35 نلاحظ وجود أثر إيجابي بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي حيث قدر معامل الانحدار لهما بقيمة 0,655، كذلك هنالك أثر إيجابي بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي حيث قدر معامل الانحدار لهما بقيمة 0,502 و أخيراً هنالك أثر إيجابي بين التغيير التنظيمي و الأداء الإستراتيجي حيث قدر معامل الانحدار لهما بقيمة 0,009 .

لا يمكن اعتماد هذه النتائج فقط بناءً على مؤشر R^2 و معامل الانحدار، ولتبني هذه النتائج لا بد من التأكد من معنويتها، أي هل هذه العلاقات علاقات معنوية أم لا، فإن تبنت معنويتها فهذا يؤكد العلاقة و في حالة عدم ثبوتها فهذا ينفي العلاقة. وسيتم التأكد من ذلك في المبحث الموالي عند اختبار فرضيات الدراسة .

2. اختبار الفرضيات بعد الدراسة التوكيدية :

تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين سيتم اختبارهما و ذلك بعد أن قمنا بالدراسة التوكيدية، والجدول التالي يوضح الاختبارات التي استخدمت في كل فرضية :

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

الجدول رقم 56: الاختبارات المستخدمة في اختبار الفرضيات

البرامج المستخدمة	الطريقة المستخدمة	الفرضية	
		رئيسية	الأولى
SMART PLS 2	طريقة PLS، المعنوية(النموذج الكلي).		
XL Stat 2014 SMART PLS 2	طريقة PLS(النموذج الجزئي)، Régression PLS (المؤشرات Q ² Cum، R ² Ycum, R ² Xcum, VIP المعنوية).	فرعية(5)	
SMART PLS 2	طريقة PLS، المعنوية(النموذج الكلي).		الثانية

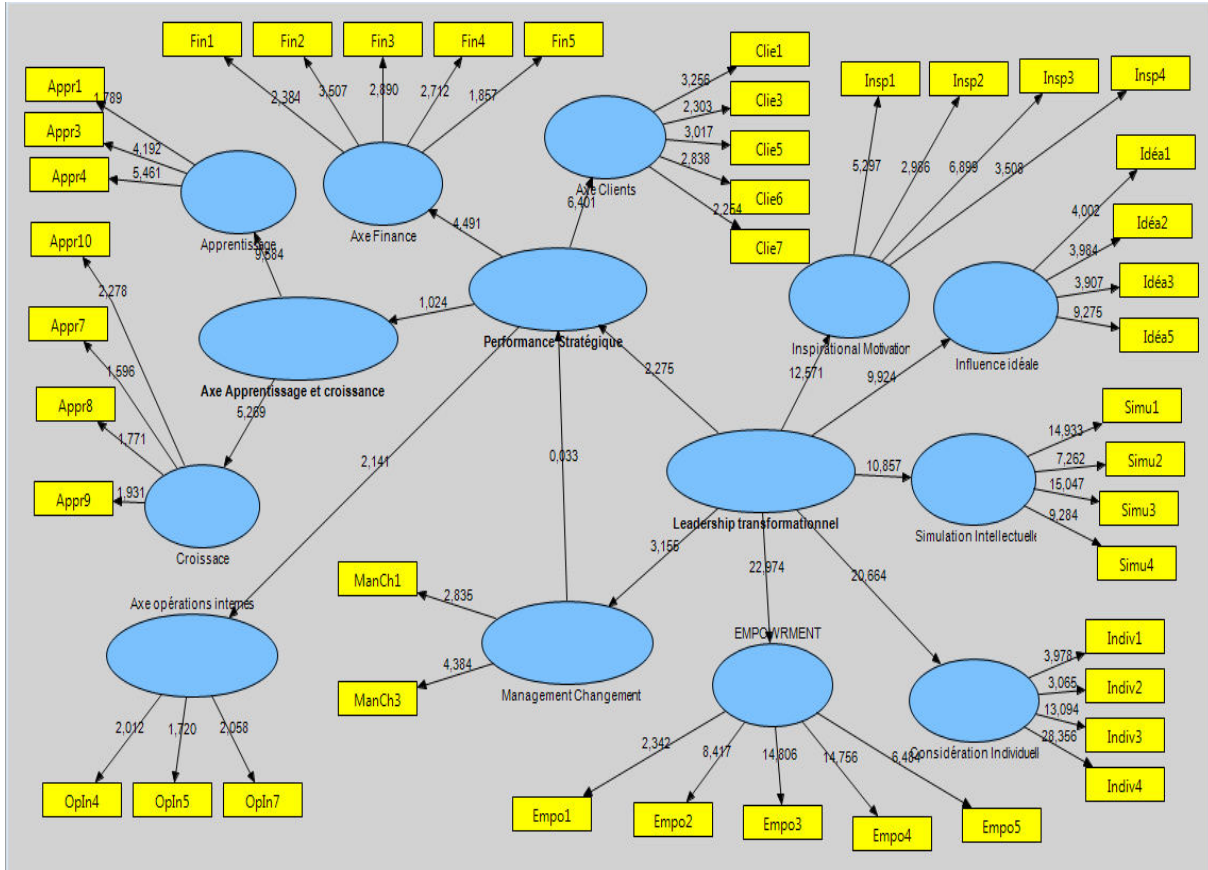
المصدر : من إعداد الباحثة

1.2. اختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

سيتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية سيتم اختبارهم لاحقاً :

الشكل رقم 36 : تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الكلي



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

بناءً على قيمة t المبينة في الشكل أعلاه و التي قدرت بقيمة 2,275 بين كل من القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي، يمكننا اعتبار نتيجة الاختبار معنوية إذ أنها تفوق القيمة 2.

و عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي.

2.2. اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية (1) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية (2) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية (3) :

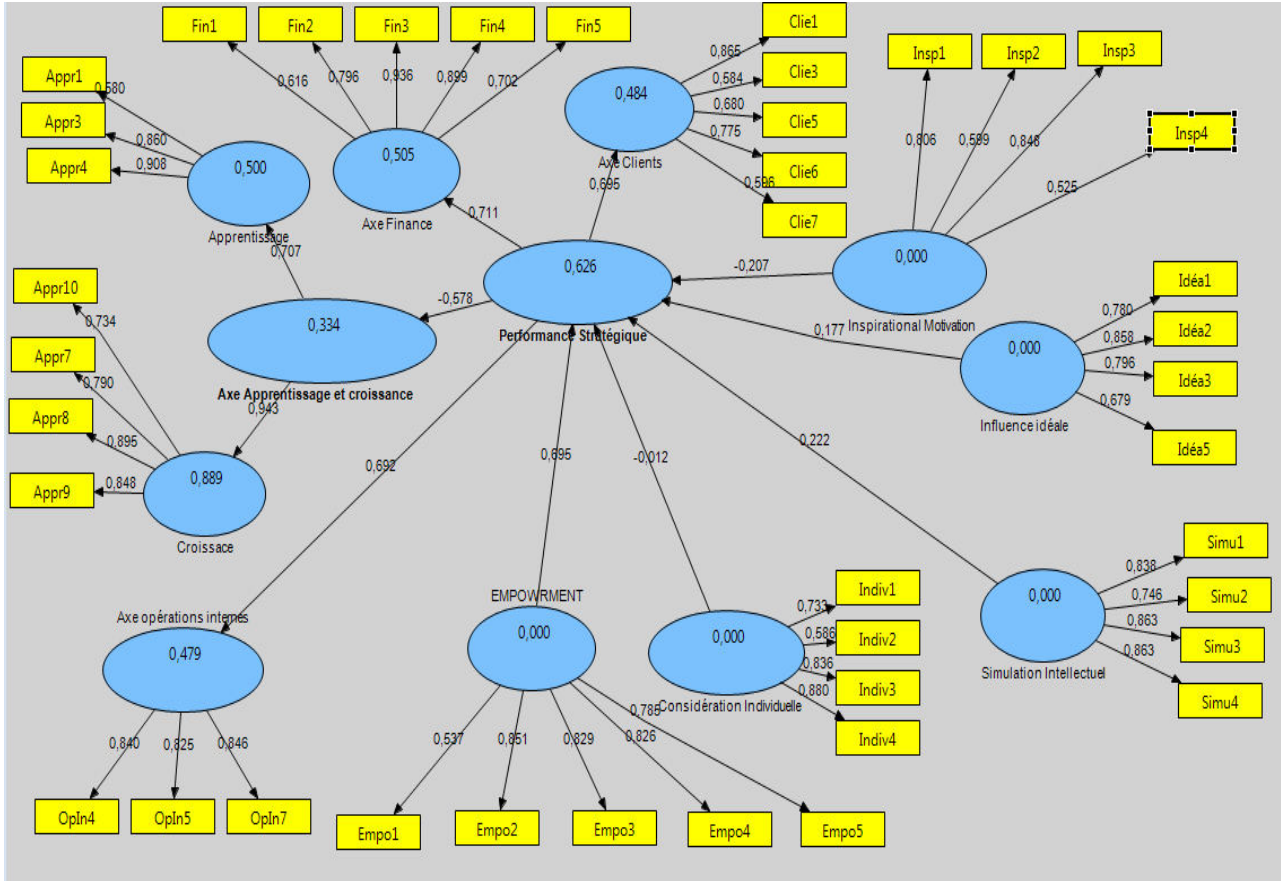
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية (4) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية (5) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .



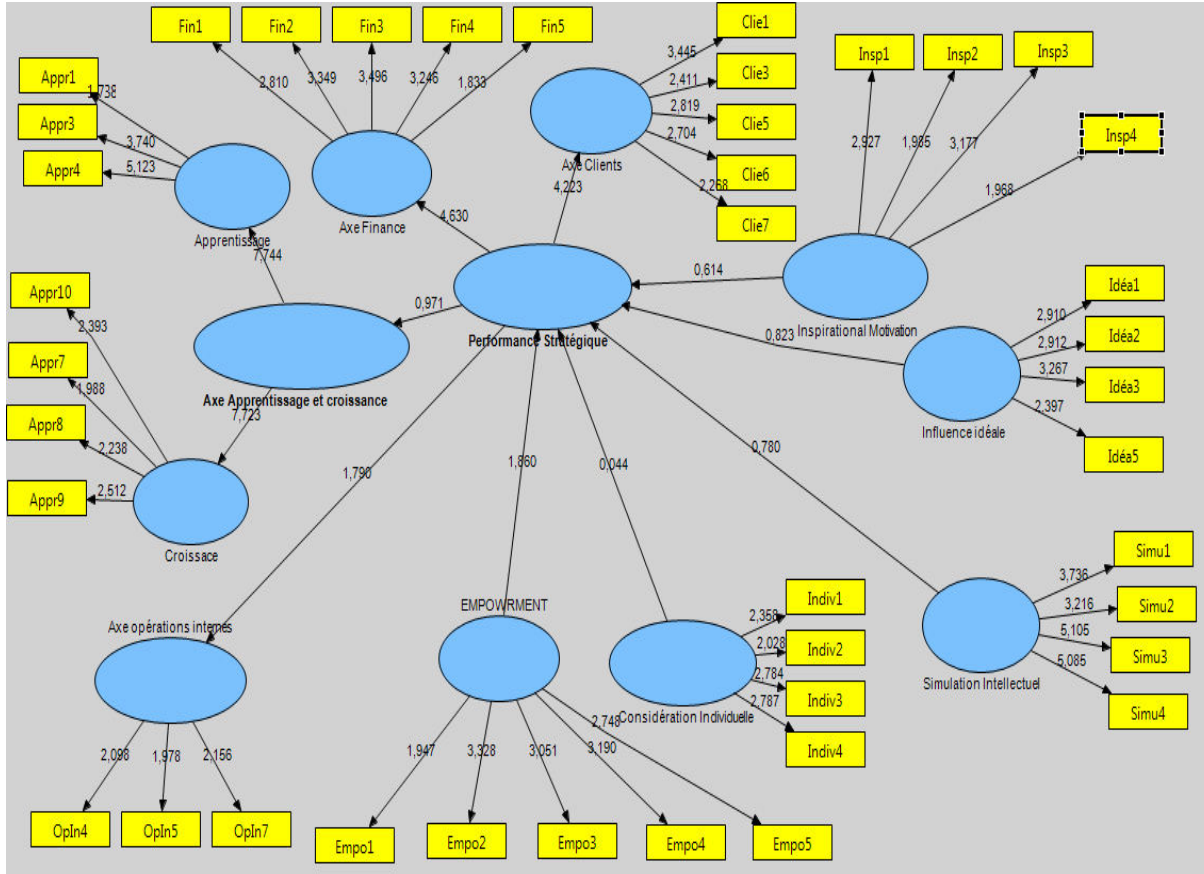
المصدر: مخرجات SMART PLS 2

من خلال الشكل رقم 37 الذي يبين النموذج الجزئي، يمكننا قراءة قيمة R^2 (62,6%) للأداء الإستراتيجي حيث تبين نسبة التباين المفسر من طرف الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و التمكين. كما يظهر الشكل أعلاه وجود أثر سلبي بين الحفز الإلهامي و الأداء الإستراتيجي بمعامل انحدار (-0,207)، وجود أثر إيجابي بين التأثير المثالي و الأداء الإستراتيجي بمعامل انحدار (0,117)، وجود أثر إيجابي بين الاستثارة الفكرية و الأداء الإستراتيجي بمعامل انحدار (0,222)، وجود أثر سلبي بين الاعتبار الفردي و الأداء الإستراتيجي بمعامل انحدار (-0,012) و أخيراً وجود أثر إيجابي بين التمكين و الأداء الإستراتيجي بمعامل انحدار (0,695) .

الشكل رقم 38 : تقديرات SMART PLS 2 للنموذج الجزئي

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

بناءً على قيم t المبينة في الشكل أعلاه و التي قدرت بقيمة $0,614$ بين كل من الحفز الإلهامي و الأداء الإستراتيجي، بين التأثير المثالي و الأداء الإستراتيجي قدرت بقيمة $0,823$ ، بين كل من الاستثارة الفكرية و الأداء الإستراتيجي قدرت بقيمة $0,780$ ، بين الاعتبار الفردي و الأداء الإستراتيجي قدرت بقيمة $0,044$ و أخيراً بين كل من التمكين و الأداء الإستراتيجي قدرت بقيمة $1,860$. حيث تبين أن هذه القيم تقل عن القيمة (2) وعليه يمكننا اعتبار نتيجة الاختبار غير معنوية بالنسبة للاختبارات الخمسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

تبين من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية بعد إعادة رسم النموذج (حيث اعتمدنا هذه المرة النموذج الجزئي بطريقة PLS)، وجود تناقضات مع تقديرات النموذج الكلي حيث تمثلت في التغير الذي طرأ على إشارات المعاملات حيث كانت موجبة و أصبحت سالبة فيما يخص معامل انحدار الحفز الإلهامي و الأداء الإستراتيجي و معامل انحدار الاعتبار الفردي و الأداء الإستراتيجي. ومن جهة أخرى تبين عدم معنوية الاختبارات الخمسة في النموذج الجزئي.

لقد فسرت العديد من الدراسات هذا النوع من الحالات بمشاكل تتعلق بما يسمّى الارتباط المتعدد (Multicolinéarité)¹، والجدول التالي يؤكد هذا التفسير .

الجدول رقم 57 : الارتباط المتعدد Multicolinéarité

Matrice de corrélation :									
Variables	Considération	Innovation	Intellectual	EMPOWERMENT	Influence idéologique	Inspirational	Performance	Motivance	Stratégique
Considération	1,0000	0,6384	0,6671	0,4239	0,5954	0,5445			
Simulation In	0,6384	1,0000	0,6211	0,4283	0,4442	0,6293			
EMPOWERME	0,6671	0,6211	1,0000	0,4109	0,7390	0,7438			
Influence idé	0,4239	0,4283	0,4109	1,0000	0,5380	0,4407			
Inspirational	0,5954	0,4442	0,7390	0,5380	1,0000	0,4925			
Performance	0,5445	0,6293	0,7438	0,4407	0,4925	1,0000			

المصدر: مخرجات XLSTAT 2014

من خلال الجدول رقم 57 يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الخمسة (الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و التمكين) تفوق القيمة (0,3)، ما يدفعنا

¹ Fouad Cheriet, op cit, 234.

إلى القول أن المتغيرات الخمسة مرتبطة فيما بينها وبشكل قوي (Fortement Corrélée) وهذا ما أثبتته اختبار الارتباط المتعدّد.

و لمعالجة هذه الأعراض و التناقضات (الإشارات و عدم المعنوية) التي نتجت عن طريقة PLS في النموذج الجزئي PLS، نلجأ إلى انحدار PLS-PLS-Régression حيث ينصح به في هذا النوع من الحالات في العديد من الدراسات (Tenenhaus et al(2005)، Temme et al(2006)، Tenenhaus(1999) ...)¹.

تعمل طريقة انحدار PLS على إيجاد العلاقة بين متغير مفسّر Y ومتغيرات مفسرة X_1, X_2, \dots, X_p قد تكون مرتبطة فيما بينها ارتباط قوي². أي تسمح هذه الطريقة على إيجاد العلاقة بين متغير مفسّر و متغيرات مفسرة حتى و إن كانت هذه الأخيرة مرتبطة فيما بينها، الشيء الذي لا يسمح به الانحدار المتعدد Régression Multiple.

كما تعمل هذه الطريقة بتقنية التكرار التي تبدأ بتقدير المتغيرات الكامنة المفسرة و المفسرة بالاعتماد على نتائج PLS، وبالنتيجة المتغيرات الكامنة الستة التي تم تقديرها بتقنية تضخيم حجم العينة Bootstrap وفق طريقة PLS ستمثل أساس انحدار PLS، ومن بين محدداتها مؤشرات Indices $(Q^2Cum, R^2Xcum, R^2Ycum)$ ، معنوية معاملات الانحدار وقيم VIP³.

سنحاول شرح هذه المحددات قبل إعطاء نتائجها فيما يلي⁴ :

1. مؤشرات جودة النموذج :

¹ Fouad Cheriet, op .cit, 234.

² Idem.

³ Ibid , 235

⁴ Ibid, 229.

مؤشر Q^2Cum : تبحث عن النموذج الأكثر ثباتاً.

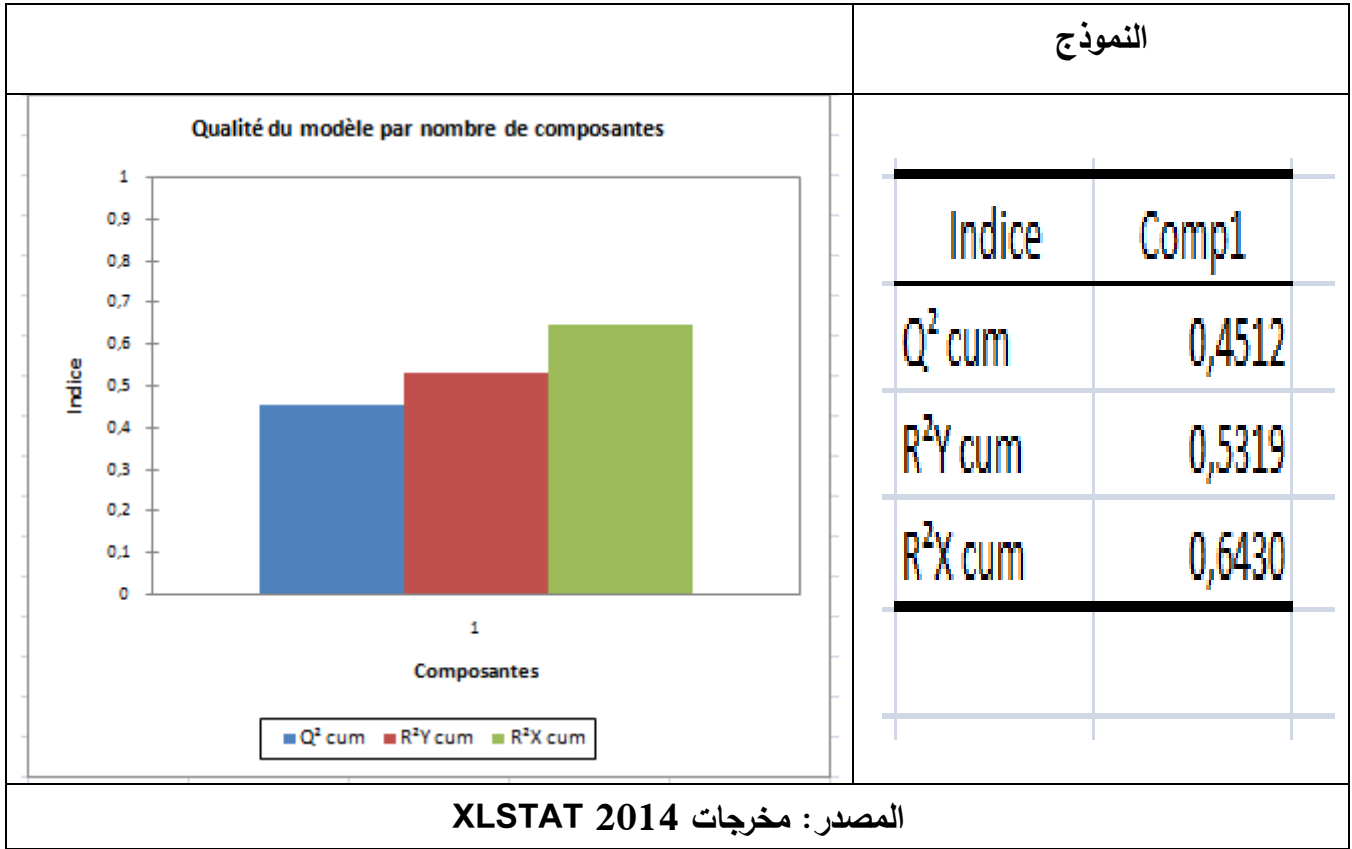
مؤشر R^2Xcum : يقيس القوة المفسرة للمركبات (Composantes) فيما يخص المتغيرات المفسرة للنموذج .

مؤشر R^2Ycum : يقيس القوة المفسرة للمركبات (Composantes) فيما يخص المتغيرات التابعة للنموذج .

2. المؤشرات النظامية : تسمح بمقارنة وزن متغيرات النموذج، كلما كانت القيمة المطلقة للمعامل مرتفعة، كلما زاد أهمية وزنها مقارنةً ببقية المتغيرات. طريقة **Bootstrap** تسمح بتقدير مجالات الثقة، فإذا كان مجال الثقة بالنسبة للمتغيرات النظامية يأخذ القيمة 0 فإن وزن المتغير غير معنوي .

3. قيم **VIP (Variable Importance of Projection)**: فهي تسمح بقياس أهمية المتغير المفسر في تشكيل عدد المركبات، أي تسمح بتحديد المتغيرات المفسرة الأكثر تنبؤاً بالنموذج حيث يشترط أن لا تقل عن 0,8.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

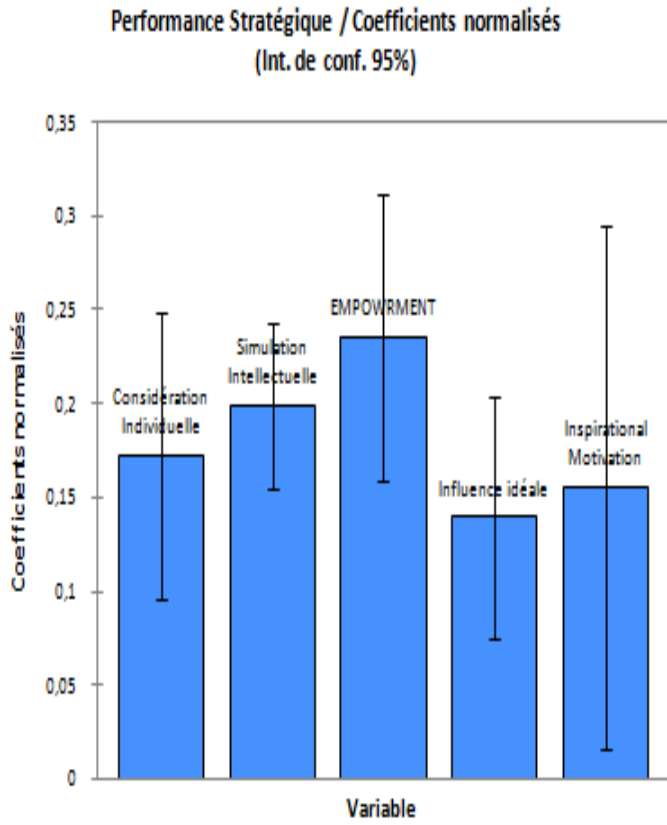


من خلال الشكل رقم 39 و الجدول رقم 58، يمكن ملاحظة أنّ النموذج احتوى مركبة واحدة (ويمكن أن نجده في دراسات أخرى في أكثر من مركبة) تقترب مؤشراتها الثلاثة من القيمة 0,5 وهذا يؤكد مدى جودة ملائمة النموذج حيث يمكن اعتبارها جيّدة .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

الشكل رقم 40 : مجالات الثقة للمتغيرات الكامنة المفسرة



الجدول رقم 59 : معاملات الأداء الاستراتيجي

Coefficients normalisés (Variable Performance Stratégique):

Variable	Coefficient	Ecart-type	e inférieure (95%)	e supérieure (95%)
Consideration Individuelle	0,1721	0,0391	0,0956	0,2487
Simulation Intellectuelle	0,1990	0,0223	0,1552	0,2427
EMPOWRMENT	0,2352	0,0391	0,1586	0,3117
Influence idéale	0,1393	0,0328	0,0750	0,2037
Inspirational Motivation	0,1557	0,0712	0,0161	0,2953

المصدر: مخرجات XLSTAT 2014

من خلال الجدول رقم 59 و الشكل رقم 40، يتضح أنّ جميع معاملات الانحدار معنوية عند مستوى المعنوية 5%، فهذا واضح من خلال الشكل الذي يبيّن مجالات الثقة للمتغيرات الكامنة المفسرة و التي لا تحتوي القيمة الصفرية مما يدلّ على معنوية معاملات الارتباط الخمسة.

الجدول رقم 60: تباين المتغيرات الكامنة المفسرة

التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاعتبار الفردى	الاستشارة الفكرية	التمكين	
					الأداء الإستراتيجى
0,139	0,156	0,172	0,199	0,235	معامل الانحدار
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية
5,48%	6,47%	8,22%	11,76%	16,36%	التباين %
0,760	0,849	0,939	1,085	1,282	قيم VIP

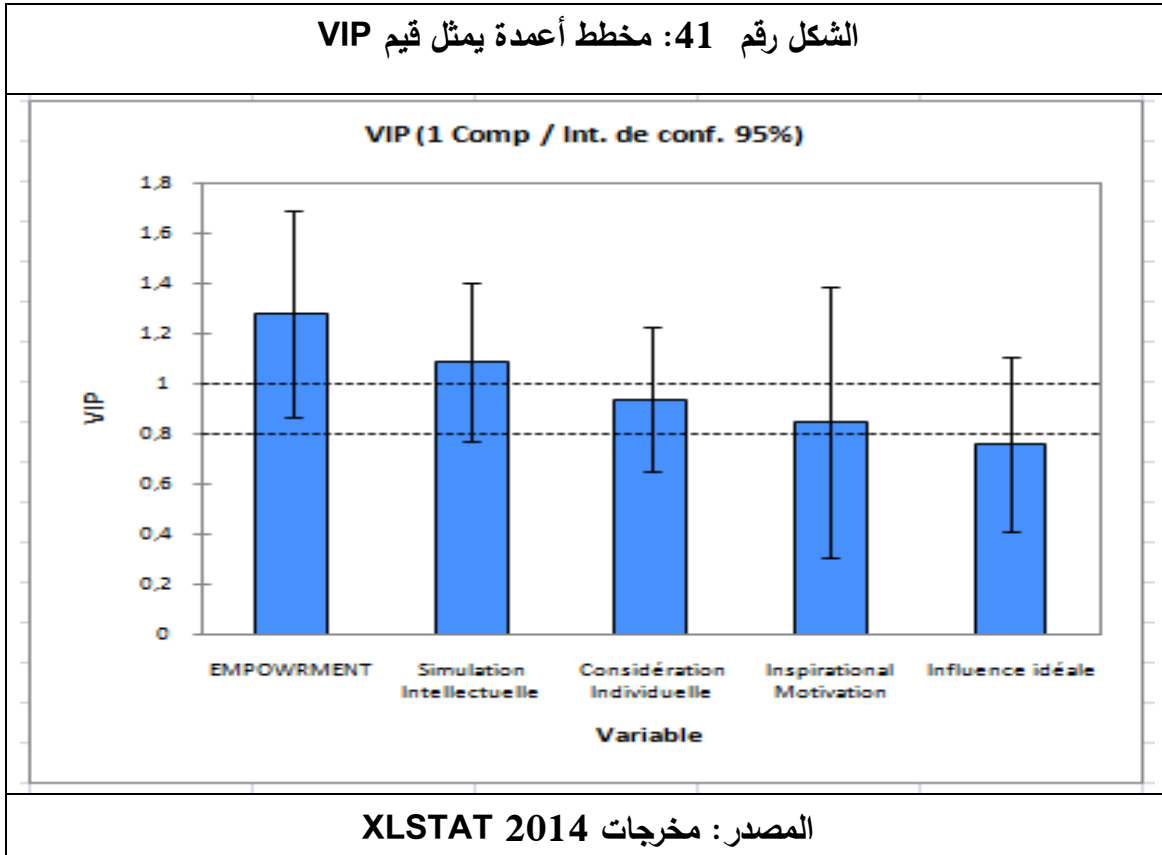
المصدر : من إعداد الباحثة

فيما يخص الجدول رقم 60، فقد حاولنا أن نجمع فيه قيم كل من معامل الانحدار، التباين و VIP إذ يمكن ملاحظة أنّ جميع معاملات الانحدار موجبة ومعنوية، فيما يخص التباين سجل أعلى تباين بالنسبة للتمكين (16,36%) يليه الاستشارة الفكرية (11,76%)، أمّا فيما يخص قيم VIP فهي تفوق 0,8 ما عدا التأثير المثالي (كما هو مبين في الشكل رقم 41) .

ويمكننا تفسير هذه النتائج بالتمييز بين الدلالة الإحصائية و الدلالة العملية، بالنسبة للمعنوية فهي تعبر عن الدلالة الإحصائية أي أنّ المعاملات الخمسة دالة إحصائياً أمّا بالنسبة للتباين و قيم VIP، فهي تعبر عن الدلالة العملية (أي ما يكون دالاً إحصائياً قد لا يكون دالاً عملياً).

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
سيدي بلعباس

الشكل رقم 41: مخطط أعمدة يمثل قيم VIP



و عليه يتم رفض الفرضية الفرعية (1) والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من التأثير المثالي و الأداء الإستراتيجي

و عليه يتم رفض الفرضية الفرعية (2) والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من الحفز الإلهامي و الأداء الإستراتيجي

و عليه يتم رفض الفرضية الفرعية (3) والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من الاستثارة الفكرية و الأداء الإستراتيجي

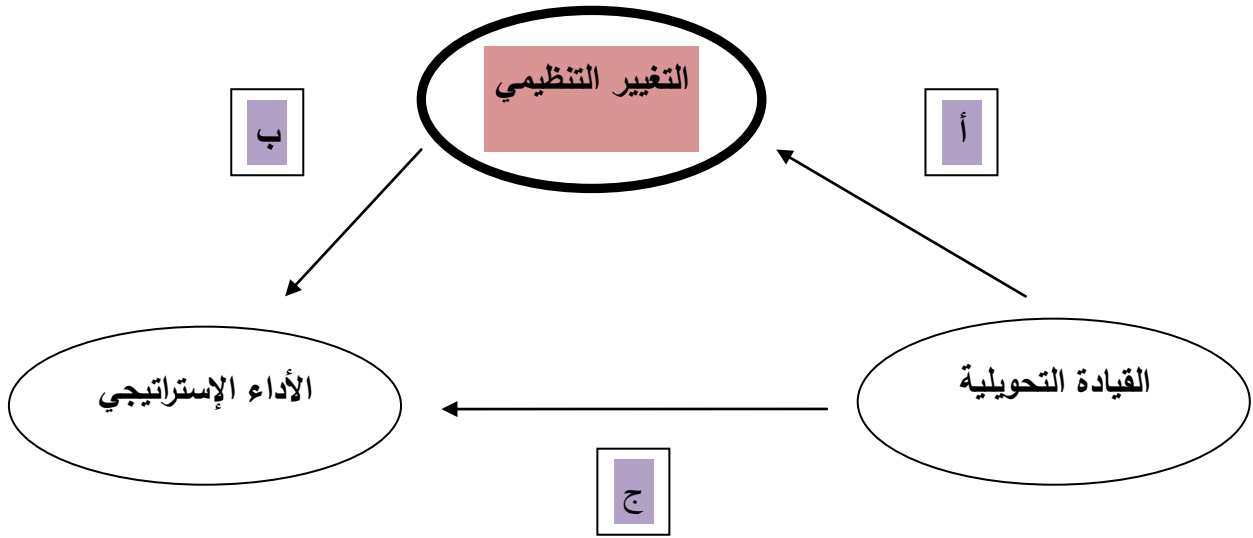
و عليه يتم رفض الفرضية الفرعية (4) والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من الاعتبار الفردي و الأداء الإستراتيجي

و عليه يتم رفض الفرضية الفرعية (5) والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من التمكين و الأداء الإستراتيجي

3.2. اختبار الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من خلال التغيير التنظيمي.

تختبر هذه الفرضية الأثر المباشر (ج)، بالإضافة إلى الأثر الغير المباشر (أ) و (ب) كما هو موضح في الشكل رقم 42 ، وبالتالي هذه الفرضية تعبر عن علاقة غير مباشرة من خلال متغير وسيط (التغيير التنظيمي) .



المصدر : محاضرات الزين عبد المجيد، غير مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير -جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس؛ 2015-2016 .

-متى يكون متغير التغيير التنظيمي له أثر المتغير الوسيط ؟

للإجابة عن هذا السؤال لابد من التأكد من الاختبارات الثلاثة التالية¹ :

- 1- الارتباطات الثلاثة معنوية أي التأكد من أن أثر كل من (أ)، (ب) و(ج) معنوي.
- 2- الارتباط (ج) بين المتغير المستقل و المتغير التابع يقل بقوة أو يختفي(الوسيط التام Médiation totale) عندما يتم اختبار أثر كل من المتغير الوسيط و المتغير المستقل مع بعض على المتغير التابع.
- 3- في حالة إذا ما بقي الارتباط المباشر (ج) معنوي حتى و إن قلت قيمته، نلجأ إلى اختبار صوبل Test de sobel (1982)، الذي يختبر الارتباط الوسيط باختبار العلاقة الغير المباشرة أي العلاقتين مع بعض (أ) و (ب) التي يجب أن تحقق شرط المعنوية.

¹محاضرات الزين عبد المجيد، غير مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيلالي ليايس-سيدي

بلعباس؛ 2015-2016 .

سنقوم بالتأكد من هذه الاختبارات فيما يلي :

1-الارتباطات الثلاثة معنوية أي التأكد من أن أثر كل من (أ)، (ب) و(ج) معنوي.

نتيجة اختبار الارتباطات الثلاثة مبينة في الشكل رقم 36، حيث سبق الإشارة إليهما في النموذج البنائي و اختبار الفرضية الأولى. حيث تبين ما يلي :

- قيمة t بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي تفوق 2 وسجلت القيمة 2,275.

- قيمة t بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي تفوق 2 وسجلت القيمة 3,166.

- قيمة t بين التغيير التنظيمي و الأداء الإستراتيجي تقل عن 2 وسجلت القيمة 0,033.

وبالتالي من خلال النتائج المحصل عليها فإن أثر كل من (أ) و(ب) معنوي، أما أثر(ج) فهو غير معنوي. وبما أن الاختبار الأول سلبي وغير محقق فلا يمكن مواصلة المراحل الأخرى من الاختبار أي الثاني و الثالث وبالنتيجة متغير التغيير التنظيمي ليس له أثر المتغير الوسيط .

و عليه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي من خلال التغيير التنظيمي

المبحث الرابع

تحليل النتائج و آفاق الدراسة

1-مناقشة النتائج :

بناءً على الدراسة التي أجريت في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تقسيمها إلى قسمين كالآتي :

1-1-النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

-بينت نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة أنّ متغير القيادة التحويلية حظي بدرجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,05 و سجل هذا المتغير انسجام كبير في الآراء، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى نتائج مشابهة منها: دراسة (الجارودي، 2007) التي خلصت إلى أنّ استخدام القيادات لعناصر القيادة التحويلية متوافرة بدرجة عالية في الجامعات السعودية، دراسة (العمر، 2009) التي خلصت إلى أنّ ممارسة رؤساء الأقسام لخصائص القيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة في جامعة الإمام محمد بن سعود، دراسة (العطوي، 2011) التي خلصت إلى أنّ تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية كانت عالية، دراسة (Gao.F, Bai.S ; 2011) التي خلصت إلى أنّ مالكي المؤسسات العائلية الصينية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية¹.

-كما أنّ جميع أبعاده (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي و التمكين)، سجلت انسجام في آراء المدراء كما سجل أدنى تأييد بالنسبة لبعد التمكين بدرجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,84 و أعلى تأييد بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي بدرجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,25؛ و يمكن تفسير مستوى التصور العالي لبعد الاعتبار الفردي عند مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة إلى تشجيع الدولة الشباب إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة من خلال، برامج الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ حيث تبين لنا حقيقة الوضع من خلال المقابلات التي بينت أنّ مدراء المؤسسات الخاصة يعانون من مشكلة هروب الأفراد إلى مثل هذه البرامج و إلى مؤسسات القطاع العام و بالتالي توجب عليهم تغيير طريقة معاملتهم نحو تقدير و احترام الأفراد في تعاملهم حسب ما صرّح به العديد منهم .

¹أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص234-237.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

- يمتاز مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بصفات المدير الإيجابي و المثالي حيث أنّ جميع فقرات بعد التأثير المثالي حظيت بدرجة تأييد قوية إلا أنّ الفقرة التي تتعلق بمدى احترام الأفراد لمدراءهم، سجلت عدم انسجام في الآراء بالرغم من درجة التأييد القوية بوسط حسابي قدره 4,30 .

-فيما يخص بعد الاستثارة الفكرية و مدى توافر هذا التأثير عند المدراء فسجل هذا البعد درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,11، أي أنّ مدراء العينة المبحوثة يهتمون بالحصول على الأفكار الجديدة، إلا أنّ الفقرة التي تتعلق بمدى إثارة المدراء للأسئلة التي تحفز الأفراد على تبني طرق جديدة لتحسين عمل المجموعة، سجلت عدم انسجام في الآراء بالرغم من درجة تأييدها القوية بوسط حسابي قدره 4,15، وكذلك الفقرة التي تتعلق بمدى تعامل المدراء مع أخطاء المرؤوسين بصفة عادية و لا يتم أخذها من الناحية السلبية، سجلت عدم انسجام في الآراء ودرجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,80؛ ممّا يجعلنا نتساءل حول مدى صحة هذا التعامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أوصى الباحثون في دراسة أجريت في شركات طلال أبو غزالة* حول أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة؛ برفع سقف المسامحة عن الأخطاء و كذلك فقد توصلت دراسة أخرى إلى ضرورة تركيز القيادة على بناء الثقة والبعد عن ثقافة اللوم لتعزيز التعلم التنظيمي (Davenport et all. 2000)¹ .

-سجل بعد الحفز الإلهامي درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,05، و جميع فقرات هذا البعد درجة تأييدها قوية غير أنّ الفقرة التي تعبر عن حماس الأفراد في العمل، سجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,95 و من المفروض أن تكون أكبر من ذلك بحيث يفوق وسطها الحسابي 4، و بالتالي المدراء الموظفون للعينة المبحوثة غير متحمسون للعمل بالشكل الكافي و هذا لا يبرز دور قادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من حيث حفز و إلهام أفرادهم؛ و لا يتماشى مع ما ذهب

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص40.

* تعد أكبر مجموعة عربية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة و الاستشارات الإدارية، و التدريب، و الملكية الفكرية، و الخدمات القانونية، و تقنية المعلومات، و بناء القدرات، و معلومات الائتمان، و الترجمة القانونية. وهي تابعة لسجل البنك الدولي للمحاسبين و المدققين في واشنطن، وفي مركز الأمم المتحدة للشركات متعدّدة الجنسيات في نيويورك. وتضم المجموعة أكثر من 750 مهنيًا من مختلف التخصصات يعملون من خلال مكاتبها المنتشرة في الشرق الأوسط، و شمال إفريقيا، و أوروبا، و آسيا، و أمريكا الشمالية (محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، ص22).

إليه بعض المنظرين مثل فيرا و كروسان بأن القيادة التحويلية قيادة إلهامية محفزة فكرياً و مراعية لمشاعر الأفراد، وهي قيادة تساعد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعاً، و هم يلهمون الآخرين برؤيتهم، و يخلقون الإثارة بحماسهم، و يخرقون الافتراضات التي مرّ عليها الزمن بتصميمهم على إعادة تشكيل المستقبل، و يشككون في الأشياء المجربة و الصحيحة، و يجعلون كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأشياء¹. كما توصلت دراسة حسن علي الزعبي إلى أنّ الحفز الإلهامي هو أحد أبعاد القيادة التحويلية الذي له أثر ذو دلالة إحصائية في جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي وهي : محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات و تعارض الأهداف².

-فيما يتعلق بمدى تقدير المدراء للأفراد التابعين لهم فقد سجل بعد الاعتبار الفردي درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,25 كما أشرنا سابقاً، و حظيت فقراته بدرجة تأييد قوية غير أنّ الفقرة التي تتعلق بمدى اهتمام المدراء بإشباع الحاجات الشخصية للأفراد فقد سجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,85 وكذلك بالنسبة لهذه الفقرة من المفروض أن يكون وسطها الحسابي أكبر من القيمة المسجلة بحيث يفوق 4؛ وهذه النتيجة تدفعنا للتفكير في ما قد تسببه من أثر سلبي على الأفراد، فالفائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد بدافع الاستجابة لها في حدود إمكانيات المؤسسة، ويسعى من أجل تحسين أدائهم. يرى باس Bass القيادة التحويلية بأنها الطريقة التي تولي اهتماماً خاصاً بحاجات الأفراد من أجل تحقيق الإنجاز و النمو عن طريق العمل كمدرّب أو مراقب. ويعطي انتباهاً شخصياً للأفراد الذين يبدو عليهم الإهمال، و يكتشف ماذا يريد الأفراد و يساعدهم للحصول عليه³. حيث توصلت دراسة محمد صالح زكي طولان إلى أنّ عدم اهتمام المدراء بالجوانب الشخصية للمرؤوسين، ينعكس سلباً على فاعلية تنمية أدائهم⁴؛ كما تسعى القيادة التحويلية إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² نفس المصدر، ص 14.

³ حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ محمد صالح زكي طولان، مرجع سبق ذكره، ص 109.

بالاحتياجات إلى آمال و توقعات، ومن ثم توليد الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك و تحقيق الذات في حياتهم العملية¹ .

- أما عن تصورات المدراء حول مدى مرافقتهم للأفراد، فقد سجل بعد التمكين درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,84، وهي أدنى درجة تأييد مقارنةً ببقية الأبعاد كما أشرنا سابقاً؛ أما فقراته فحظيت بدرجة تأييد قوية غير أنّ الفقرة التي تتعلق بمدى تفويض المدراء للسلطة فسجلت عدم انسجام في الآراء بدرجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,5، مما قد يدل على أنّ مدراء العينة المبحوثة نادراً ما يفوضون السلطة لمؤوسيهم؛ وكذلك الفقرة التي تتعلق بإمكانية المرؤوسين من اتخاذ القرارات فسجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,65 وهذا يتوافق مع مستوى تصورات المدراء لتفويض السلطة و بالتالي مدراء العينة المبحوثة لا يشركون مؤوسيهم في عملية اتخاذ القرار. و توصلت إحدى الدراسات (Jarrar & Zairi, 2002) إلى أنّ أكثر التطبيقات المسيطرة و أفضلها في عملية التمكين هي مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، و تحمل مسؤوليات أكبر، و سلطات أكثر، و إنّ مفهوم التمكين كتطبيق لا يزال في مرحلة البداية، مع وجود عدم رغبة بعض المؤسسات بتفويض السلطات للأفراد من أجل تمكينهم. وترى الدراسة السابقة بأنه على المؤسسات أن تعتمد أسلوب التمكين لما له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وهذا يتطلب عملية إصلاح و تطوير و تغيير في مناخ تنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع² .

ولعلّ أنشطة الإبداع تتوزع في المؤسسة من خلال التمكين، الأمر الذي يجعل عملية التمكين تبحث في هذا الإطار، وفي ضوء ذلك يمكن تحويل المؤسسة إلى منظمة متعلمة، وهذه الطريقة في تنظيم أنشطة الإبداع مفيدة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم ... (Sundbo, 1999)³ . وتوصلت دراسة العازمي (2006) في نفس السياق إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات و خصائص القائد التحويلي، و امتلاك مؤوسيهها لمهارات، و قدرات إبداعية⁴ . كما توصلت

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص21.

² محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ نفس المصدر، ص27-28.

⁴ حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص29.

دراسة (Gumusluoglu.L,Ilsev.A ;2009) إلى وجود أثر إيجابي وقوي لسلوك القيادة التحويلية في الإبداع على المستويين الفردي و المؤسسي¹. و كذلك دراسة (Si & Wei ; 2012) خلصت إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي و دال إحصائياً على الأداء المبدع للمرؤوسين². و لبأس أن نشير إلى دراسة (Farahani et al, 2011) التي خلصت إلى وجود علاقة ايجابية و دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي، و بينت أن الذكاء العاطفي لدى العاملين يعد عاملاً و سيطراً مؤثراً ايجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي، مما يعني أن المدراء الذين يستخدمون نمط القيادة التحويلية يكونون مؤثرين عندما يتمتع مرؤوسيهم بمستوى عال من الذكاء العاطفي³.

-إن الحديث عن متغير الأداء الاستراتيجي أظهرته النتائج، حيث أن جميع أبعاده سجلت انسجام في آراء المدراء الوظيفيون، ما عدا فيما يتعلق ببعد التعلم الذي سجل عدم انسجام في الآراء و سجل أدنى درجة تأييد بوسط حسابي قدره 3,43، أما أعلى درجة تأييد فسجلت عند بعد منظور العملاء بدرجة قوية و بوسط حسابي قدره 4,13 .

-إن البحث عن إجابة حول وجود مصلحة البحث والتطوير في المؤسسات محل الدراسة، فقد سجلت الدراسة عدم انسجام في الآراء، و حققت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,10 .

-حاولنا معرفة إمكانية الإطلاع و سهولة حصول المدراء على المعلومات، فلاحظنا عدم انسجام في الآراء، و حققت هذه الفقرة درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,65 .

-فيما يخص شرح مقاييس الأداء من طرف المدراء فقد سجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء، و سجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,55، و بالتالي نشك في أنه يتم شرح مقاييس الأداء للأفراد بالمؤسسات محل الدراسة .

¹أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص236.

²نفس المصدر، 238.

³أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص237.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

- عن بعد النمو فقد سجل انسجام في الآراء، و سجل درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,77 . و من خلال قراءتنا لنتائج الفقرات الثلاثة المتعلقة ببعد النمو يتبين لنا أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لديها مشاكل في النمو، سواءً من ناحية قدرتها على التعلم من زبائنها أو من ناحية إدماج الأفراد في مشاكل مؤسستهم و حلّها؛ و قد يدلّ ذلك كذلك على نقص في ولاء الأفراد لمؤسستهم و نقص في جودة البرامج التكوينية، وفيما يلي وصف لهذه الفقرات :

-فيما يتعلق بمدى تعلم المؤسسات من زبائنها، فسجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء، و سجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,55 .

- إن مناقشة الأفراد لمشكلات مؤسستهم واقتراح حلول لها، فسجلت هذه الفقرة انسجام في الآراء، و سجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,75 .

-فيما يخص مدى رضا المدراء عن البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد فقد سجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء، و سجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,70 .

- إن التعرف عن توثيق أخطاء الأفراد بالمؤسسة و تجنبها مستقبلاً، فسجلت هذه الفقرة انسجام في الآراء، وهي الفقرة الوحيدة فيما يخص فقرات بعد النمو التي سجلت درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,10 .

-أما عن بعد منظور العمليات الداخلية، فقد سجل هذا البعد انسجام كبير في الآراء و سجل درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,72، ومن خلال قراءتنا لفقرات هذا البعد يمكن القول أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، تحاول اعتماد في عملياتها الإنتاجية على ابتكار و إنتاج منتجات جديدة؛ و لكنها بحاجة إلى استغلال أكثر لمواردها البشرية و الفقرات التالية توضح أكثر هذا البعد عند هذه المؤسسات :

-حول مدى تقديم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة منتجات ذات تكلفة منخفضة، فقد سجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء، كما حققت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,75؛ ممّا يؤكد قراءتنا السابقة أي أننا نشك في أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد أغلبيتها على التكلفة المنخفضة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

بل قد يتجه البعض منها إلى الابتكار، ولكن ليس بالمستوى المطلوب بل يمكن اعتبارها مبادرات و بدايات التوجه نحو الابتكار .

-حاولنا معرفة قابلية الأفراد لتقديم مقترحات و تطوير العمل، فقد سجل هذا البعد انسجام كبير في الآراء، و درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4؛ مما يؤكد قراءتنا على أنّ المؤسسات محل الدراسة لديها أفكار و موارد بشرية من الممكن تثمينها، حيث تبين لنا عدم الاهتمام أكثر بهذه الموارد من خلال فقرات كل من بعدي منظور التعلم والنمو؛ و هذا ما قد يفسر عدم انسجام آراء المرؤوسين فيما يخص مدى احترامهم لرئيسهم الذي أشرنا إليه سابقاً فيما يخص بعد التأثير المثالي للقيادة التحولية عند المدراء محل الدراسة .

-إن الفقرة المخصصة لمدى قيام المؤسسات محل الدراسة بابتكار منتجات جديدة، تشير إلى انسجام في الآراء، وحققت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,90 ومن المفروض أن تكون هذه الدرجة عالية جداً بحيث يفوق وسطها الحسابي 4 .

-حقق بعد منظور العملاء انسجام كبير في آراء مدراء التسويق و سجل درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,13، حيث تبين لنا ايجابية بعض الفقرات والتي سيتم التفصيل فيها فيما يلي وتشير إجمالاً أنّ المؤسسات محل الدراسة تتواصل مع زبائننا بانتظام و لديها نظام معلومات التسويق كما تهتم بمفهوم التغذية العكسية من خلال أخذ رأي زبائننا حول المنتج .

-فيما يخص مدى توافر المؤسسات محل الدراسة على وسائل اتصال تمكنها من التواصل مع زبائننا فقد سجلت هذه الفقرة انسجام في الآراء، و حققت درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,55 .

-عن مدى توافر المؤسسات محل الدراسة على نظام معلومات التسويق يتم تحديثه باستمرار، فقد سجلت هذه الفقرة انسجام في الآراء، وحققت درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4 .

-حققت فقرة مدى استطلاع رأي العملاء فيما يخص المنتج انسجام كبير في الآراء، وسجلت درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,05 .

كما تبين لنا عدم ايجابية بقية فقرات بعد منظور العملاء وسيتم توضيحها فيما يلي :

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

-فيما يخص إمكانية الزبون من اختبار المنتج عند تصميمه بالمؤسسة، فقد سجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء، وسجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,45؛ و هذا ما يدعم قراءتنا فيما يخص عدم توافر المؤسسات محل الدراسة على مصلحة للبحث و التطوير وبالتالي فإن أغليبتها ليس لديها مخبر للبحث و تطوير طرق الإنتاج .

-فيما يخص مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتقديم خدمات ما بعد البيع لزيائنها فقد سجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء، وسجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,90؛ وبالتالي المؤسسات محل الدراسة لديها سياسة تجارية أكثر منها إنتاجية و ابتكارية .

-فيما يتعلق بوضع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من الناحية المالية، فلقد حقق هذا البعد انسجام في آراء المدراء الماليين وسجل درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,83 .

-فيما يخص مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على عدّة مقاييس مالية في تقييم أدائها، فقد سجلت هذه الفقرة انسجام في الآراء و حققت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,85 .

-أما فيما يتعلق بمدى تحقيق المؤسسات محل الدراسة للريح و الذي تم تحديده مسبقاً، فقد سجلت هذه الفقرة عدم انسجام في الآراء و حققت درجة تأييد متوسطة قدره 3,50؛ ممّا قد يشير أنّ المؤسسات محل الدراسة تجد صعوبةً في تحقيق أرباحها المتوقعة بصفة منتظمة .

-بالنسبة لمدى رضا المدراء الماليين عن الإنتاجية الإجمالية لمؤسساتهم، فقد حققت هذه الفقرة انسجام في الآراء وسجلت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,90 .

-فيما يخص مدى توافر المؤسسات محل الدراسة على التدفقات النقدية الكافية لسداد ديونها المستحقة، فقد سجلت هذه الفقرة انسجام في الآراء وحققت درجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,95 .

-عن تصور مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حول التغيير التنظيمي، فقد حقق هذا المتغير انسجام كبير في الآراء و سجل درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,17 .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

-حول مدى ملائمة التقسيمات الحالية على انجاز الأعمال بالشكل الصحيح، فقد سجلت هذه الفقرة انسجام كبير في آراء المدراء و حققت درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,10 .

-سجلت فقرة مدى إعادة نظر المؤسسات محل الدراسة في نظم و أساليب العمل، انسجام كبير في الآراء و حققت درجة تأييد قوية بوسط حسابي قدره 4,25 .

-عن مدى قدرة المدراء على إحداث التغيير، فقد خلصت النتائج إلى أنّ 69% من مدراء العينة المبحوثة يرون أنّ مؤسساتهم بحاجة إلى التغيير في شتى أنواعه، وبينت النتائج كذلك أنّ المؤسسات محل الدراسة بحاجة إلى التغيير على مستوى تقنيات و طرق الإنتاج بالدرجة الأولى (حقق التغيير على هذا المستوى نسبة 52%)، على مستوى الأفراد بالدرجة الثانية (حقق التغيير على هذا المستوى نسبة 38%) و على مستوى الهيكل التنظيمي بالدرجة الثالثة (حقق التغيير على هذا المستوى نسبة 34%).

-بالنسبة للمؤشرات المستخدمة عند المدراء الماليين في تقييم أداء مؤسساتهم المالي، فنجد أنّ أغليبتهم يستخدمون مؤشر الإنتاجية الإجمالية بالإضافة إلى مؤشر هامش الربح؛ حيث تحصلنا على النسب التالية فيما يخص المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي :

-80% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر الإنتاجية الإجمالية .

-50% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر هامش الربح .

-35% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر معدل العائد على رأس المال المستثمر .

-35% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة المبيعات النقدية .

-15% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر معدّل العائد على حقوق الملكية.

-بالنسبة للمؤشرات المستخدمة عند مدراء التسويق في تقييم أداء مؤسساتهم التسويقي، فنجد أنّ أغليبتهم يستخدمون مؤشر فاعلية تكاليف التسويق بالإضافة إلى مؤشر نسبة شريحة السوق؛ حيث تحصلنا على النسب التالية فيما يخص المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي(منظور العملاء) :

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

-50% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر فاعلية تكاليف التسويق .

-40% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة شريحة السوق .

-25% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة الحسابات الجديدة.

-25% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر متوسط فترة التحصيل .

-بالنسبة للمؤشرات المستخدمة عند مدراء الإنتاج في تقييم أداء مؤسساتهم الإنتاجي، فنجد أنّ أغليبتهم يستخدمون مؤشر معدّل الأعطال لكل وردية بالإضافة إلى مؤشر نسبة الإنتاج المعيب؛ حيث تحصلنا على النسب التالية فيما يخص المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء الإنتاجي (منظور العمليات الداخلية):

-50% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر معدّل الأعطال لكل وردية .

-40% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة الإنتاج المعيب .

-25% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة المنتجات المسترجعة.

-25% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة جودة منتج مقارنةً بمواصفات

المنتجات المنافسة .

-بالنسبة للمؤشرات المستخدمة عند مدراء الموارد البشرية في تقييم أداء مؤسساتهم من منظور التعلم والنمو، فنجد أنّ أغليبتهم يستخدمون مؤشر إنتاجية الأجر بالإضافة إلى مؤشر معدّل إنتاجية العامل؛ حيث تحصلنا على النسب التالية فيما يخص المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء من منظور التعلم والنمو :

-50% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر إنتاجية الأجر .

-45% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر معدّل إنتاجية العامل .

-40% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر فعالية الحوافز.

-30% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر نسبة العامل من مصاريف التكوين و التطوير .

-25% من مجموع 20 مدير مبحوث يستخدمون مؤشر معدّل العمالة الماهرة إلى إجمالي العمالة.

1-2- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

-تمّ رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنصّ على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي و قبول الفرضية البديلة والتي تنصّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. و هناك دراسة (بني عيسى، 2006) و التي خلصت إلى وجود أثر ايجابي للقيادة التحويلية في أداء المؤسسات العامة بالأردن¹، و كذلك دراسة (Hancott, 2005) فقد اهتمت بتناول العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء في مائة من المؤسسات العامّة كبيرة الحجم في كندا، و توصلت إلى أنّ القيادة التحويلية كانت النمط الشائع في الممارسة من قبل القادة بالمؤسسات العامّة ذات الأداء الأفضل في كندا، و أنّ المؤسسات ذات الأداء المنخفض كانت ذات معدّلات قيادة تحويلية منخفضة².

-تمّ رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنصّ على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الأداء الاستراتيجي، و قبول الفرضية البديلة و التي تنصّ على وجود علاقة بين التأثير المثالي و الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

-تمّ رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنصّ على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الأداء الاستراتيجي، و قبول الفرضية البديلة و التي تنصّ على وجود علاقة بين الحفز الإلهامي و الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

¹أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص234.

²ممدوح زكي أحمد عويس، مرجع سبق ذكره، ص161.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

-تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الأداء الاستراتيجي، و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة بين الاستثارة الفكرية و الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

-تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و الأداء الاستراتيجي، و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة بين الاعتبار الفردي و الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

-تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الأداء الاستراتيجي، و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة بين التمكين و الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

من خلال النتائج السابقة الذكر و المتعلقة بالفرضيات الفرعية الخمسة، يمكن كتابة معادلة النموذج

كالاتي(اعتماداً على برنامج 2014 XL STAT) :

$$\begin{aligned} \text{الأداء الإستراتيجي} &= -7.40119E-6 + 0,172 \text{ الاعتبار الفردي} + 0,199 \\ \text{الاستثارة الفكرية} &+ 0,235 \text{ التمكين} + 0,139 \text{ التأثير المثالي} + 0,156 \text{ الحفز الإلهامي} \end{aligned}$$

-تم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي من خلال التغيير التنظيمي و بالتالي متغير التغيير التنظيمي ليس له أثر المتغير الوسيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حماد، 2011) و التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية موضع الدراسة و التغيير التنظيمي¹.

2-تثمين النتائج :

تبين لنا أنّ مدراء الموارد البشرية للعينة المبحوثة لا يهتمون بتنمية الأفراد من خلال ضعف مستوى بعد التعلم عندهم، لذا فإنّ القائد في منظمة التعلم يحتاج إلى المهارات التالية²:

-بناء الرؤية المشتركة : إنّ عدم وجود رؤية مشتركة يعثر الجهود في اتجاهات متعارضة، لذلك فإنّ على القيادة أن تبني رؤية مشتركة بين الجميع في منظمة التعلم .

-إبراز و اختبار النماذج الذهنية : إنّ كثيراً من الأفكار في المؤسسة لا تتوفر لها فرصة لوضعها موضع التطبيق بسبب وجود الصراع بين الرؤى و المبادرات، لهذا فإنّ على القيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في منظمة التعلم المنفتحة على أفكار و مبادرات لا حصر لها .

-تفكير النظم : و هذه المهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكلية للمؤسسة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية .

في حين خلصت دراسة (Taly Dvir et al, 2002) إلى أنّ القيادة التحويلية، المعززة من خلال التدريب، يمكن أن تزيد من تنمية الموارد البشرية و من تحسين أداءهم في العديد من المؤسسات¹، و

¹إياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص401.

²محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص26.

كذلك دراسة (الجارودي، 2007) خلصت إلى أنّ القيادات كافة موضع الدراسة تؤكد أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية في الجامعات السعودية². إنّ أغلب الدورات التكوينية حول القيادة التحويلية استخدمت منهجية تم اقتراحها من طرف (Baling et al, 1996)، وهي طريقة تقترح برنامج جماعي خلال يوم و اليوم الآخر يتم العمل مع أفواج فردية؛ الهدف من هذه الدورة التكوينية و هو تعويد المشاركين على تبني مفاهيم القيادة التحويلية في مدّة زمنية قصيرة، حيث يتمحور برنامج الدورة أساساً حول مناقشات في القيادة التحويلية و تطبيق هذا المفهوم في الحياة العملية؛ ففي اليوم الأوّل، المشاركون مطالبون بوصف خصائص القادة الجيّدون و السيّئون الذين سبق لهم و أنّ صادفهم خلال حياتهم المهنية، بعد ذلك يقوم مسؤول الدورة بتوزيع هذه الخصائص حسب النمط القيادي الملائم لكل خاصية بحيث تحدد الخصائص التي تخص النمط القيادي التحويلي، خصائص النمط التبادلي و خصائص دعه يعمل *Laissez-faire*، و بذلك يكون المشاركون في الدورة قد توصلوا إلى تحديد الخصائص الأساسية و الرّئيسية للقادة التحويليين من خلال واقع خبرتهم العملية³.

ثمّ بعد ذلك على المشاركين أنّ يضعوا هذه المعارف المكتسبة حول مفهوم القيادة التحويلية في حالات عملية يومية، فيقوم مسؤول الدورة بإدخال مفهوم "تحقيق الأهداف" و يركز على أنّ الأداء يكون في أعلى مراتبه عندما يكون الهدف محدّد وصعب و لكن في حدود مقدرة الوصول إليه؛ فيتم تقسيم المشاركون إلى أفواج و عليهم القيام بالعديد من التمارين، التمرين الأوّل يتعلق بتحديد أهداف تخص النمط القيادي التحويلي عند كل مشارك، مثلاً: تشجيع أفراد المجموعة على إيجاد حلول، التمارين الأخرى تتعلق بتغيير النمط القيادي الخاص بكل مشارك و إيجاد النمط المناسب مع أهداف المؤسسة من خلال ألعاب الأدوار *Les jeux de rôles*؛ وفي نهاية كل تمرين يتم تخصيص وقت لمناقشة ما تم التوصل إليه، و في اليوم الموالي يتم تنظيم دفعة فردية *Session individuelle* بهدفين، بحيث يتم الحصول على

¹ Taly Dvir et al. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance : A field Experiment . The academy of Management journal. Vol45 №4, Aug 2002; 734 .

² أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص234.

³ Mathieu Molines, op cit, 416 .

التغذية العكسية من خلال استبيان القيادة المتعدد الأبعاد MLQ يتم ملأه من قبل كل مشارك وبعد ذلك يتم تحديد برنامج عملي شخصي لكل مشارك بالنسبة للشهر المقبل¹ .

كذلك يقترح (Dvir,Eden,Avolio et Shamir, 2002) برنامج جد متطور في خلال ثلاثة أيام تتضمن : محاكاة مصوّرة و وقوف مسؤول الدورة عند أشرطة الفيديو؛ وفي الدورة التكوينية التي تخص كل من (Frese,Beimel et Schoenborn, 2003) يركزون أكثر على كفاءات الاتصال الخاصة بالقيادة من خلال ألعاب الدور، حول طريقة التعبير عندهم؛ و بصفة عامّة، أغلبية الدراسات توضح فعالية التكوين في القيادة التحويلية² .

كذلك (Piccolo et Colquitt, 2005) بيّنوا أنّ فعالية القيادة التحويلية قد تكون مشروطة بجودة العلاقة مع الرئيس المباشر مثل ما ينص عليه منظور LMX؛ حيث يقوم هذا المنظور على تطوير علاقة الثقة التي ستكون بدورها محفزة و داعمة لتطوير القيادة التحويلية، بالنسبة ل (Whitener et al, 2008) فإنّ مبادرة اعتماد السلوك الذي يولد علاقة الثقة تأتي من عند الرئيس الأعلى المباشر، و لبناء علاقة ذات جودة لا يمكن الاستغناء عن مفاهيم الولاء و احترام الرئيس المباشر. (Scanduru et Graen, 1984) يقترحون طريقة تعتمد على ثلاثة مراحل وفق منظور LMX³ :

المرحلة الأولى : الغريب

في هذه المرحلة يتصرف الرئيس و الفرد في المجموعة كالغرباء فيقوم باختبار ماهي جوانب القصور عند المرؤوسين لمعرفة ماهو السلوك المرغوب عندهم و المقبول عند الرئيس. فيمكن تصور ذلك مثل المفاوضات الغير الرسمية بين الأفراد مثلما يشرحها (Liden et al, 1993)، وفي هذه المرحلة على الرئيس أن ينتبه إلى الصورة التي يتركها في ذهن المرؤوسين، فعليه أن يعمل على أن تكون هذه الأخيرة إيجابية و في هذه الحالة لا يمكن الاستغناء عن التقنيات الاجتماعية التنظيمية. فبالنسبة ل

¹ Idem, 417.

² Ibid, 418 .

³ Mathieu Molines,op cit, 418-419 .

(Lunenbunrg, 2010) و (Schermerhorn,Hunt et Osborn, 2011) في هذه المرحلة يحاول الرئيس بناء أو إعادة بناء علاقة مبدئية بين الرئيس و أفراد المجموعة و هي مرحلة مهمة فهي تسمح بتحديد العقد البيكولوجي **Le contrat psychologique** الذي يربط الرئيس المباشر و مرؤوسيه أي ما لا يستطيعون قوله و ينتظرونه من رؤسائهم.

المرحلة الثانية : المعرفة

بعد أن تمت عملية التعارف بين الرئيس المباشر و المرؤوسين التابعين له، يتم الاهتمام في هذه المرحلة بتحسين أدوار الرئيس بحيث يحافظ على الصورة الايجابية التي رسمها في أذهان الأفراد في المرحلة السابقة و يكون حذر في سلوكه. ولعل العامل المهم في معاملته أن يكون عادلاً منصفاً في نظرهم و أن يثبت حسن نواياه اتجاه ما ينتظرونه، وفي هذه المرحلة ممكن أن يتجه الرئيس نحو تحسين العلاقة بحيث يكافئ الأفراد الأكثر انتماءً و اندماجاً في المجموعة بحيث يكسب ثقة و احترام المرؤوسين. و بالنسبة للعلاقات التي لا تستطيع أن تتطور أكثر من المرحلة الأولى فهي عادة علاقات تتجه نحو التدهور إلى حد ضعف و نقص في جودة العلاقة (**Faible qualité de relation**).

المرحلة الثالثة : الشريك

في هذه المرحلة يركز التبادل على المصلحة الشخصية **Intérêt Personnel**، الذي يساعد على الالتزام المشترك اتجاه الرسائل و الأهداف المشتركة. يتعين على الرئيس إبقاء العلاقة و المحافظة عليها، بحيث يستطيع مثلاً متابعة الأهداف يومياً و العمل على الرفع من عدد الأفراد الذين يقيم معهم علاقة ذات جودة عالية. و في الأخير حسب ما يشرحه (George et Jones , 2008)، الرؤساء الذين لديهم علاقة ذات جودة عالية مع رؤسائهم يستطيعون في العادة تطوير علاقات جيدة مع أعضاء الفريق¹. مما ينتج عنه علاقات جيدة في جميع مستويات المؤسسة و هذا ما يجب تطويره. بينما أوضح (Kelloways)

¹ Mathieu Molines,op cit, 421 .

(Barling, 2000 &) أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة مستويات الأداء لكل المستويات التنظيمية¹.

3- إثراء الحقل المعرفي :

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج، يمكن إضافتها إلى نظرية القيادة التحويلية تمثلت في:

-إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإنتاجية(منتجات صناعية)، ويمكن اعتبارها أداة حديثة و متكاملة و مرنة في قياس و إدارة الأداء الإستراتيجي لهذه المؤسسات .

-إلى جانب ما هو معروف في أدبيات القيادة التحويلية التي تشير عادةً إلى العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الأفراد أو الأداء الوظيفي، أثبتت الدراسة الحالية وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

-أثبتت النتائج كذلك و جود علاقة ايجابية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي، و كان أقواها العلاقة بين التمكين و الأداء الإستراتيجي، يليها أثر الاستثارة الفكرية ثم أثر الاعتبار الفردي ثم أثر الحفز الإلهامي فأثر التأثير المثالي على الترتيب .

-هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي حيث تبين أنّ القيادة التحويلية هي المتغير المستقل و التغيير التنظيمي هو المتغير التابع .

-إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في جميع المؤسسات الإنتاجية .

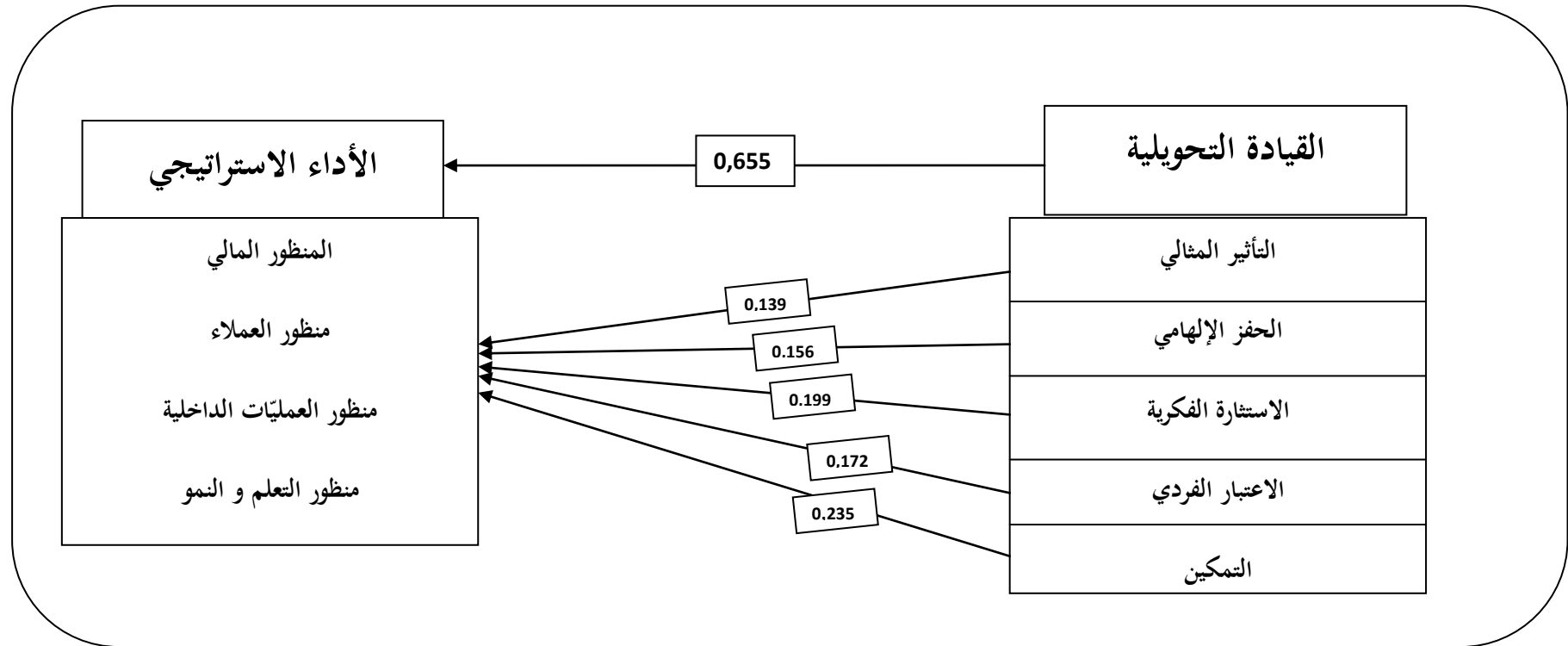
- تمثل النموذج النظري الذي توصلنا إليه في الشكل التالي :

¹ممدوح زكي أحمد عويس، مرجع سبق ذكره، ص161.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

الشكل رقم 42: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

4-محدودية (أوجه القصور) الدراسة :

إنّ اهتمامنا بالموضوع دفعنا إلى التعمق في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية من جهة والأداء الإستراتيجي من جهة أخرى، بغية تفادي النقائص التي تمت الإشارة إليها من طرف باحثين سبقونا في نفس الموضوع و الأخذ بالتوجيهات التي بينتها هذه الدراسات كآفاق للبحث و سنحاول توضيح هذه النقاط في الجدول التالي :

الجدول رقم 61 : المقومات المنهجية للدراسة

ما تم الأخذ به في الدراسة الحالية	ما تم الإشارة إليه في الدراسات السابقة
اعتماد المعلومات أو البيانات الأولية حيث تحصلنا عليها من خلال الاستبيان و المقابلة	صعوبة الوصول إلى المعلومات الأولية informations primaires و اعتماد المعلومات الثانوية informations secondaires في بعض دراسات القيادة التحويلية
تم اعتماد هذه التقنية في اختبار الفرضيات	استخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM كأحسن تقنية و أكثرها ملائمة خاصة في موضوع القيادة التحويلية و الإستراتيجية
تم استخدام هذه الطريقة في اختبار فرضية الانحدار المتعدّد	استخدام PLS Régression في حالة الارتباط المتعدد (Multicolinéarité)
تم اختبار إن كان لمتغير إدارة التغيير أثر المتغير الوسيط	استخدام أثر المتغير الوسيط في تفسير مفهوم القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الباحثة

ولكن بالرغم من محاولتنا تخطي النقائص و تفعيل الدراسة إلا أنّنا لم نستطيع الوصول إلى تحقيق بعض النقاط التالية :

-صعوبة تحديد مجتمع الدراسة و المتمثل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية سيدي بلعباس، و عند توجهنا إلى المكتب الولائي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم نستطيع الحصول على

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

القائمة الاسمية لها؛ و علمنا أن اهتمامات الوزارة الآن هي محاولة إحصاء هذه المؤسسات في جميع الولايات .

-إن صعوبة تحديد حجم المجتمع تبعه صعوبة في تحديد حجم العينة، إذ استخدمنا العينة الغير العشوائية أو غير الاحتمالية وهي عينة لا تخضع لقوانين الاحتمالات وبالتالي النتائج التي توصلنا إليها غير قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة و إنما تعكس فقط واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل العينة المبحوثة فقط .

-هناك بعض المؤسسات التي لم نجد فيها مدراء وظيفيون نظراً لصغر حجمها، فنجد فيها المدير يتولى كافة المهام وهما فقط **Kalaatji** و **Darwin Ceuve- SBA** .

-هناك مؤسستين غير مستقلتين و اضطررنا لدمجها في العينة و تمثلت فقط في وحدتين هما **Darwin Ceuve- SBA** و **Giplait - SBA** .

-صعوبة في إعداد أداة القياس نظراً لندرة الدراسات السابقة التي نشرت مقياس القيادة المتعدّد الأبعاد **MLQ** الذي أعدّه **Bass and Avolio (1995)** .

-كذلك ندرة الدراسات التي تناولت الأداء الإستراتيجي للمؤسسات من خلال المنظورات الأربعة للأداء **BSC** .

-صعوبة كذلك تصميم أداة قياس معيارية **Standard** بالنسبة للمدراء الخمسة و بالتالي من الناحية الإحصائية صعب علينا دراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (كمتغيرات معدلة) و المتغيرات التنظيمية. حيث توصلت دراسة أيمن إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى المؤهل العلمي، العمر، الحالة الاجتماعية و مدة الخدمة في الجامعة؛ و اتفقت هذه النتيجة على نحو جزئي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (العمر، 2009) من حيث العمر و سنوات الخدمة، (الرقب، 2010) من حيث

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

سنوات الخدمة، (العطوي، 2011) من حيث العمر المؤهل العلمي و الخبرة. لكنها اختلفت في نتائجها مع دراسة (خلف، 2010)، دراسة (عيسى، 2006) و (الشلهوب، 2011)¹.

5- آفاق الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الحالية و من خلال محدودية الدراسة التي أشرنا إليها سابقاً يمكن العمل مستقبلاً على مايلي :

-العمل فقط مع المؤسسات التي يكون لديها خبرة في نشاطها و كذلك دراسة كل مجموعة من النشاطات منفصلة عن الأخرى مع مراعاة التشابه في النشاط .

-يمكن الاجتهاد و العمل على تعميم النتائج .

-يمكن إعادة الدراسة في المؤسسات الكبرى فقط .

-كذلك الاهتمام بالمؤسسات غير الإنتاجية (مشاريع الأعمال، أعمال الصيانة، مؤسسات خدماتية)، حيث يمكن العمل على تطوير بطاقة تقييم الأداء المتوازن BSC خاصة بهذا النوع من الأعمال التي قد يغيب في البعض منها منظور العمليات الداخلية (البعد الإنتاجي) أو منظور العملاء (البعد التسويقي) مثال ذلك مؤسسة و Chiali Services و لذلك لم ندمجها في عينة الدراسة.

-ممكن محاولة دراسة أثر المتغير الوسيط التغير التنظيمي مع كل بعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي بحيث يتم دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و أبعاد الأداء الإستراتيجي في عدّة مستويات من خلال التغير التنظيمي .

-محاولة المقارنة بين النمط القيادي التحويلي و التبادلي و التوصل إلى معرفة أي النمطين مناسب في بيئة الأعمال الجزائرية .

-يمكن دراسة كذلك العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة التغير .

¹أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص253.

-ممكن إضافة متغير الأنماط الزمنية في النموذج النظري المقترح .

خاتمة الفصل :

تميز مستوى تصور المبحوثين للقيادة التحويلية أعلى من تصورهم للأداء الإستراتيجي لمؤسساتهم، إلا أنه سجلنا بعض نقاط الضعف عند القادة محل الدراسة، تتعلق بمدى ممارستهم للقيادة التحويلية خاصةً فيما يخص مدى قدرتهم على تمكين الأفراد، وبناء علاقات ذات جودة عالية تمتاز بالثقة بين الرئيس و المرؤوس و مراعاة الحاجات الخاصة للأفراد، و ما لها من قوّة في حفزهم و إلهامهم من خلال خلق الحاجة لديهم إلى تنمية الأداء إلى الأفضل. أمّا فيما يخص مستوى الأداء الإستراتيجي عند عينة المؤسسات محل الدراسة و الذي هو متوسط، كذلك سجل بعض نقاط الضعف تمثلت أساساً في ضعف مستوى التعلم ومستوى النمو في هذه المؤسسات، حيث سجل غياب مصلحة للبحث و التطوير أو مخبر عند أغليبتها وفي عدم اهتمامها بخدمات ما بعد البيع، و في صعوبة الحصول و الاطلاع على المعلومات سواءً داخل أغلبية هذه المؤسسات أو خارجها، ونقص في جودة البرامج التكوينية المقترحة والتي سبق و أن شارك فيها الأفراد، كذلك صعوبة التحكم في تكلفة المنتجات و بالمقابل صعوبة الدخول في استراتيجيات الابتكار؛ و بالإضافة إلى ذلك فهناك شطر ثاني فيما يخص الأداء الإستراتيجي يتمثل في مدى قدرة هذه المؤسسات من التحكم في مؤشرات قياس الأداء عندها، حيث سجل في هذا الجانب عدم تنوعها عند الأبعاد الأربعة.

إنّ التصور العالي للمبحوثين لإدارة التغيير تبعه ضعف في قدرتهم على إحداث التغيير، حيث سجلنا 69% من مدراء العينة المبحوثة يرون حاجتهم للتغيير في شتى أنواعه و ذلك في تقنيات و طرق الإنتاج، في الأفراد وفي الهيكل التنظيمي على الترتيب .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية

سيدي بلعباس

و فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم 62 : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	فحواها	الفرضية
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي	الرئيسية الأولى
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الأداء الإستراتيجي	الفرعية الأولى
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الأداء الإستراتيجي	الفرعية الثانية
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الأداء الإستراتيجي	الفرعية الثالثة
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و الأداء الإستراتيجي	الفرعية الرابعة
رفض الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الأداء الإستراتيجي	الفرعية الخامسة
قبول الفرضية	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي من خلال التغيير التنظيمي	الثانية

المصدر : من إعداد الباحثة

الخاتمة العامّة

تعتبر القيادة التحويلية ذات اتجاه أنجلوس اكسوني و حديثة النشأة، و يمكن القول أنّ هذا النمط القيادي ضروري لتحويل ميدان الأعمال الذي يتسم بالتعقيد والذي تمارس فيه المؤسسات نشاطها¹. إنّ أهمية القيادة في تحسين أداء الأفراد وجعلهم يهتمون بأهداف المؤسسة على حساب مصالحهم الخاصة، دفعا للتفكير في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. صحيح أنّ أفراد هذا النوع من المؤسسات بحاجة إلى رعاية خاصة من المدراء، تدفعهم لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

رغم أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في إحداث التغيير، فإن الدراسة الميدانية لم تأكد أثر المتغير الوسيط للتغيير التنظيمي، فأكدت العلاقة بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي ولم تأكد العلاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء الإستراتيجي؛ ولعل التفكير في الاتجاه العكسي قد يدفعنا للتساؤل عن صحة أثر المتغير الوسيط، أي إمكانية وجود علاقة بين الأداء الإستراتيجي و القيادة التحويلية من خلال التغيير التنظيمي، بحيث يؤثر الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التغيير التنظيمي، كما يؤثر هذا الأخير على القيادة التحويلية لمدراء هذه المؤسسات .

و لكن بالمقابل أكدت الدراسة وجود علاقة مباشرة موجبة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي، كما أنّ تصور هذين المفهومين عند مدراء العينة محل الدراسة جد إيجابية؛ إلا أنّ بعد التمكين حظي بأدنى درجة تأييد و هي متوسطة إلى جانب بعد التعلم بالنسبة للأداء الإستراتيجي، ممّا قد يوضح التصور السلبي للمبوحوثين حول هذين البعدين المتعلقين بكل من المتغير المستقل و التابع على الترتيب .

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية و هي موجبة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي، أفواها العلاقة بين التمكين و الأداء الإستراتيجي، يليها العلاقة بين كل من الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي و التأثير المثالي و بين الأداء الإستراتيجي على الترتيب .

أمّا تصور المبوحوثين حول التغيير التنظيمي، امتاز بالإيجابية إلا أنّه عبّر عن حاجة المدراء للتغيير بنسبة 69% في العينة المبحوثة، بشتى أنواعه و بالدرجة الأولى التغيير على مستوى تقنيات

¹ Christophe Geisler, *De l'intérêt du Leadership Transformationnel* (Savoirs et pratiques-Soins cadres supplément au N° 73, Paris ; 2010), S26 .

الإنتاج بنسبة 52% ، التغيير على مستوى الأفراد بنسبة 38% بالدرجة الثانية و التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بنسبة 34% بالدرجة الثالثة. حاولنا في دراستنا حصر المتغير الوسيط فقط في التغيير التنظيمي، و بما أنّ النتائج أظهرت الحاجة للتغيير في شتى المستويات، يمكننا كذلك توجيه الدراسة نحو إدارة التغيير كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإستراتيجي في دراسات لاحقة .

إنّ عدم تنوع مؤشرات القياس لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، يدلّ على عدم ترابط هذه الأخيرة و بالتالي عدم ترابط المنظورات الأربعة التي تمّ دراستها؛ ويشير عدم الترابط كذلك إلى عدم تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لبطاقة التقييم المتوازن بالشكل الذي تنصّ عليه، و إن أردت هذه الأخيرة الارتقاء بأدائها الإستراتيجي، فينبغي عليها تطبيق هذه البطاقة، حيث أنّها أداة لمتابعة و تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وفي نفس الاتجاه بينت دراسة Henrik & 2GC أنّ فوائد تبني منهج نموذج الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تتأتى من وصف الرؤية الإستراتيجية و الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بطريقة تبني الحوافز المعطاة لتطبيق و تنمية عمليات إدارة إستراتيجية، أكثر فعالية و بملاحظة معايير نجاح نموذج الأداء المتوازن، أثبتت الدراسة بأنّه أداة فعالة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

تمّ مقابلة في هذه الدراسة 22 مدير، و يمكننا اعتبار أنّ هذه المقابلات الوجه العملي للموضوع، أي أنّنا إذا أردنا الحصول على معلومات حول مدى تطبيق المفاهيم النظرية في المؤسسات فنلجأ للاستبيان؛ وهي أداة القياس الأكثر استخداماً في إدارة الأعمال و ذلك لعدّة أسباب منها، أنّها لا تأخذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها المنخفضة مقارنةً بالمقابلات، و أخرى تعود إلى متطلبات المنهجية من أجل بناء نماذج أو اختبار فرضيات مثل حال دراستنا. و لكن المقابلات قد تعطينا معلومات عن الواقع العملي لهذه المفاهيم في المؤسسات، فلاحظنا أنّ المؤسسات التي تستخدم بطاقة تقييم الأداء المتوازن تعد قليلة جداً، على سبيل المثال مؤسسة KCA، مؤسسات حسناوي (Grupopumal, MDM, SPPM,Strugal et)، مؤسسة Tecknachem، مؤسسة Chiali-Tube و مؤسسة FAMAG؛ يمكن اعتبار أنّ لهذه المؤسسات خبرة متواضعة في هذا المجال .

¹محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي و مهند فايز الدويكات، مرجع سبق ذكره، ص67-68.

كما أنّ مجال تقييم الأداء المؤسّساتي و الإستراتيجي بصفة عامّة، موضوع لازال يثير اهتمام الباحثين في ميدان الأعمال، و من ناحية أخرى، ينبغي عدم استصغار هذه الخبرة المتواضعة التي أمكن لنا ملاحظتها في هذه المؤسّسات من خلال المقابلات، فمثلاً مؤسسة KCA، تقسم هذه البطاقة إلى قسمين بحيث أنّ مؤشرات المبيعات مترابطة مع مؤشرات المالية و هذا القسم الأوّل، مؤشرات الإنتاج مترابطة مع مؤشرات الموارد البشرية و هذا القسم الثاني؛ هذا من جانب و من جانب آخر، فإنّنا لم نلاحظ تطبيق لمفهوم الخريطة الإستراتيجية في هذه المؤسّسة و بالتالي نشك في استخدامها لعلاقة السبب نتيجة (Cause à effet) بالشكل الذي أتت به بطاقة التقييم المتوازن .

الشيء الذي يثير الاهتمام في هذه المؤسّسة التي سمحت لنا الفرصة بمقابلة جميع مدراءها، الذين أبدوا اهتماماً بالموضوع و تجاوزاً معنا هو اعتمادها على ستة منظورات عوضاً من أربعة هي : الاستمرارية، الجودة، التكاليف، الوقت (Délais)، المواطنة و أخيراً المحيط، النظافة و الأمن؛ ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار أنّ بطاقة التقييم المتوازن هي أداة أو منهجية ملائمة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسّسات الصغيرة و المتوسطة، بحيث لديها خاصية المرونة و هذه الخاصية تسمح لكلّ مؤسّسة من بناء بطاقتها الخاصّة؛ و هذا ما تؤكّده دراسة (Butler Letza & Neale, 1997)¹، حيث توصلت إلى أنّه إذا ما تمّ الاتفاق بشكل عام على الرسالة، حينها يبدو من الأفضل أن يتم بناء البطاقة حول تلك الرسالة، بدلاً من اعتماد نموذجاً قد تمّ تطويره في أطر مؤسّسات أخرى .

ولعلّ اهتمام المؤسّسة الصغيرة و المتوسطة بأدائها الإستراتيجي، أحد العوامل الأساسية و الرّئيسية للابتكار و لدفع المؤسّسة نحو التميز؛ فعندما تهتم المؤسّسة بأدائها الإستراتيجي فهي تهتم بتقييمه، و من تمّ تحسينه أو بتعبير آخر التوجه نحو التحسين المستمر، الذي يفتح بوابر الابتكار و التميز؛ و هذا كلّه تحت قيادة متميزة مثل القيادة التحويلية .

¹محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي و مهند فايز دويكات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1-المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب :

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card BSC . مؤسسة الوراق: عمان-الأردن ؛ 2008 .
2. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية: الإسكندرية ؛ 2003 .
3. أحمد ماهر. الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية : الإسكندرية ؛ 2007 .
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. قانون رقم 17-02. العدد 2؛ 2017.
5. السيد عليوه. تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. إيتراك: القاهرة ؛ 2001 .
6. توم بيترز. مهارات القيادة بين التخيل والإبداع. سلسلة أساسيات توم بيترز: مكتبة لبنان ؛ 2008 .
7. حسن إبراهيم بلوط. المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية : بيروت ؛ 2005 .
8. خالد محمد طلال بني حمدان و وائل محمد إدريس. الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر). دار اليازوري: الأردن ؛ 2007.
9. خبراء بميك. الإدارة الإستراتيجية : المبادئ والأدوات. سلسلة التنمية الإدارية الذاتية: القاهرة ؛ 2004.
10. جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21. الدار الجامعية: الإسكندرية ؛ 2007.
11. زكريا مطلق الدوري. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسة. دار اليازوري: عمان-الأردن ؛ 2005.
12. سهيلة عباس. القيادة الابتكارية و الأداء المتميز. دار وائل: عمان-الأردن ؛ 2004.
13. سيّد الهواري. دليل الباحثين في إعداد البحوث العلمية. مكتبة عين شمس : القاهرة ؛ 2004 .

14. سيد محمد جاد الرب. مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية : كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟. جامعة قناة السويس؛ 2008.
15. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة والأعمال Management and Business. دار وائل : عمان-الأردن ؛ 2008 .
16. صلاح الدين حسين الهيتي. الأساليب الإحصائية في العلوم الإجتماعية تطبيقات باستخدام SPSS. دار وائل: الأردن؛ 2004 .
17. ضرار العتبي، نضال الحواري و إبراهيم خريس. العملية الإدارية. دار اليازوري : عمان-الأردن ؛ 2007 .
18. طارق طه. السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت. دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية؛ 2007.
19. طاهر محسن منصور الغالبي. إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة. دار وائل: عمان-الأردن ؛ 2009 .
20. عايدة خطاب. التخطيط الاستراتيجي. دار الفكر العربي : القاهرة؛ 1984.
21. عباس البرق، عايد المعلا و أمل سليمان. دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج AMOS. إثراء : الأردن. مكتبة الجامعة : الشارقة؛ 2013.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية. التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية: المنصورة ؛ 2006.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. مجموعة النيل العربية: مصر؛ 1999 .
24. عدنان القيوم و قاسم كوفحي. القيادة والتغيير : الطريق نحو النجاح. إثراء: عمان- الأردن ؛ 2011.
25. عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر ؛ 2006.

26. عبد المعطي الخفاف. مبادئ الإدارة الحديثة. دار دجلة : الأردن ؛ 2007 .
27. عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة: عمان - الأردن ؛ 2007 .
28. عبد الرحمن توفيق. منهج مدير المستقبل. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك: القاهرة ؛ 2006 .
29. فاتن عوض الغزو. القيادة و الإشراف الإداري. دار أسامة: عمان-الأردن ؛ 2010 .
30. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواوي و محمد أحمد عشوني. التميز المؤسسي (مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات). الوراق: عمان-الأردن ؛ 2013 .
31. ماهر محمد صالح حسن. القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم. دار الكندي : الأردن ؛ 2004 .
32. محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة. القيادة الإدارية Administrative Leadership. دار وائل: عمان-الأردن ؛ 2014 .
33. محاضرات الزين عبد المجيد. غير مطبوعة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير-جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس ؛ 2015-2016 .
34. محمد مرعي مرعي. البراعة في القيادة. دار ربيع : حلب-سورية ؛ 2009 .
35. مدحت أبو نصر. قادة المستقبل-القيادة المتميزة الجديدة-. المجموعة العربية للتدريب و النشر: القاهرة ؛ 2012 .
36. معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. الحامد: الأردن ؛ 2008 .
37. نبيل محمد مرسى. الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس. المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية ؛ 2006 .
38. نجم عبود نجم. القيادة وإدارة الابتكار. دار صفاء: عمان-الأردن؛ 2012 .
39. نواف كنعان. القيادة الإدارية. دار العلم والثقافة: الأردن ؛ 2006 .
40. نعيم إبراهيم الظاهر. الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات. عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي: اربد-الأردن ؛ 2009 .

41. وائل محمد صحبي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1. دار وائل: عمان -الأردن ؛ 2009 .

42. وائل محمد صحبي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 2. دار وائل: عمان -الأردن ؛ 2009 .

43. يوسف محمد محمود. البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة ؛ 2005 .

ب. الكتب المترجمة :

1. بروس ج . أفوليو ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي. تنمية القيادة. دار الفجر : القاهرة ؛ 2003 .

2. بيل هولتون و تشير هولتون ترجمة محمد جمال الدين ثابت. الدليل العملي لتدريب المديرين. الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع: القاهرة ؛ 1998 .

3. جوران نيلرز. الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك: القاهرة ؛ 2003 .

4. ترجمة هيثم حمام بمراجعة غياث بركات. القيادة الفعالة: برنامج للتطوير الذاتي. شعاع للنشر والعلوم : سوريا؛ 2006 .

ج- أعمال جامعية :

1. شريف أحمد و حسن عباس. سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي -شركات تصنيع الأدوية. رسالة غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن ؛ 2010 .

2. عبد الهادي دابس الرشيد. أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية. رسالة غير منشورة. جامعة آل البيت- كلية إدارة المال و الأعمال : الأردن ؛ 2010 .

3. محمد إبراهيم خليل العطوي. دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية. رسالة غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط-كلية الأعمال: الأردن ؛ 2010 .

د-الدوريات الورقية :

- 1.أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان.العلاقة بين الأسبقيات التنافسية و الأداء الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة. المجلد26. العدد 1؛ (2006) 65-100 .
- 2.اياد حماد. أثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية. المجلد 27. العدد 4؛ (2011) 383-404 .
- 3.أيمن المعاني. أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 9، العدد 2؛ (2013) 225-258 .
- 4.حسن الزعبي. أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي :دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. مجلة البصائر. جامعة البتراء. المجلد 15. العدد 1؛ (2012) 13-56.
- 5.خالد حيصات.معايير قياس كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسة العلوم الإدارية. المجلد 34. العدد2؛ (2007) 385-406 .
- 6.سعيد لوصيف، علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية -تحليل نفسي اجتماعي في القطاع المصرفي الجزائري، المجلة الإداري. بدون مجلد. العدد 122 معهد الإدارة العامة: مسقط-سلطنة عمان؛ (2010) 11-44 .
- 7.شاكر أحمد العدوان. رياض عبد الله و عبد الله الخوالدة. إستراتيجية تمكين العاملين و إسهامها في الأداء المؤسسي-حالة دراسة في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية. مجلة الإداري مسقط، المجلد 30. العدد 115؛ (2008) 11-58.
- 8.شنافي نوال.دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز. أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد 13. جامعة محمد خيضر بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: الجزائر؛ (2013) .

9. شوقي السيد فودة. نحو إطار مقترح لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) :دراسة ميدانية.مجلة البحوث التجارية. كلية التجارة-جامعة الرقازيق:مصر.يناير. المجلد 33.العدد 1؛ (2011) 361-419 .
10. شهيد محمد و حدوش شروق. واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و آفاقها المستقبلية . مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة سيدي بلعباس.مكتبة الرشد:الجزائر.العدد 11؛ (2015)، 159-164.
11. صالح إلياس وبن أحمد سعدية. دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق. مخبر إدارة الابتكار والتسويق-جامعة سيدي بلعباس -مكتبة الرشد : الجزائر.العدد1؛ (2014) .
12. صلاح عبد القادر النعيمي و آخرون.الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامّة و الخاصة بحوث محكمة منتقاة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة ؛ (2012) .
13. عبد الرحمن أحمد سليم. إطار مقترح لتشخيص العلاقة بين القيادة التحويلية ومناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية و التزام العاملين بجودة أداء الخدمة بالتطبيق على المنظمات غير الهادفة للربح. مجلة الدراسات المالية و التجارية. العدد 2؛ (2008) 549-607 .
14. عماد يوسف أحمد الشيخ و شاكر عبد الكريم البلداوي. نحو قياس أفضل لأداء الشركات من خلال التكامل بين نظام التكاليف المبني على الأنشطة و نظام القيمة الاقتصادية المضافة. مجلة الإداري مسقط. العدد 114 سلطنة عمان؛ (2008).
15. مبارك سمر. الشراكة الأوروبية متوسطة و آفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة سيدي بلعباس. مكتبة الرشد:الجزائر. العدد 4؛ (2009) .
16. محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي و مهند فايز دويكات. تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن و معيار القيمة الاقتصادية المضافة و أثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني.مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات. جامعة عمان الأهلية : الأردن. المجلد 13. العدد1؛ (2009) 51-110.

17. محمد الكساسبة، عبد الفاعوري و كفاية عبد الله.تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5، العدد1؛ (2009)19-45.

18.محمد صالح زكي طولان.تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء دراسة تطبيقية على قطاع البترول. مجلة المدير الناجح-إدارة الأعمال.جامعة قناة السويس-كلية التجارة بالإسماعيلية :مصر؛ (2010) 106-111 .

19.ممدوح زكي عويس. التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء البنوك التجارية في مصر "دراسة تطبيقية". مجلة الدراسات المالية و التجارية كلية التجارة -جامعة بني سويف. بدون مجلد. العدد3؛ (2007) 153-258.

هـ -المدخلات الوطنية :

1.سناء عبد الكريم الخناق. مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية-المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات.جامعة ورقلة -كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية- الجزائر -08_09 مارس 2005 .

2. Akki Alouani Aoumeur et Berrghi Tidjani, L'excellence Organisationnelle passe par un système d'information excellent

المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات.جامعة ورقلة -كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية- الجزائر -08_09 مارس 2005.

3.قاسمي كمال. إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير- المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات . جامعة ورقلة-كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية-الجزائر-08_09 مارس 2005.

II. المراجع باللغات الأجنبية:

A- Ouvrages :

1. Kouidri Ahmed. Economie de l'entreprise (Une Introduction au Management). ENAG- Editions : Alger; 1999 .
2. Nelson-Peter Bob , Economie, Le management pour les nuls. Editions first : Paris 2004 .
3. Jarrosson Bruno. 100 Ans de Management. Dunod : Paris; 2004 .
4. Bulletin d'information statistique de la PME, n° 21 ; octobre 2012, Ministère de l'industrie et des mines, Alger .
5. Bulletin d'information statistique de la PME, n° 27 ; septembre 2015, Ministère de l'industrie et des mines, Alger .
6. Bulletin d'information statistique de la PME, n° 29 ; décembre 2016, Ministère de l'industrie et des mines, Alger .
7. Belet Daniel. Essai : leadership humainement intelligent de demain-innover dans les relations managériales, enjeu-clé de la performance des organisations au XXI^e siècle. Management et prospective: Paris; 2015.
8. Jolly Dominique. Stratégie d'entreprise : Concepts, Modèles, Outils, Exemples, Une Approche Opérationnelle. Maxima : Paris; 2012.
9. Jolly Dominique. Stratégie. Vuibert : Paris ; 2014 .
10. Mintzberg Henry. Le Management, Voyage au Centre des Organisations. Editions d'organisation : Paris, 1990 .
11. Ortega Lehmann et al. Stratégie . Dunod : Paris ,2016 .
12. Delestre Maurice .Management Faisons le Point . Top Editions : Paris; 2000 .
13. Thévenet Maurice. Management une Affaire de Proximité. Edition d'organisation : Paris; 2003 .
14. Marchesna Michel. Management Stratégique. éditions Chihab-Eyrolles : Batna-Algerie;1997.
15. Drucker Peter. P.D Du Management. village mondial: Paris ; 2004 .
16. Raymond Philippe. Le Management Opérationnel. Maxima : Paris; 2004 .
17. Alard Pierre – Dirringer Damien. La Stratégie de relation client. Dunod : Paris; 2000 .

18. Thiétard Raymond-Alain. La stratégie de l'entreprise. Ediscience international; 1996.
19. Juet Rémi. La Boite à Outils du Manager. Dunod : Paris; 2005 .
20. Papin Robert. Management-Stratégie. Dunod : Paris; 2002 .
21. Cuendet Gaston. Traité Systémique de Gestion . Presses polytechniques Romandes : Lausanne; 1983.
22. Bressay Gilles et Konkuyt Christian. Economie d'Entreprise. Dalloz : Paris; 2006 .

B-Travaux universitaires :

1. Cheriet Fouad. Instabilités des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. économie et gestion de Montpellier: école doctorale; 2009 .
2. Molines Mathieu. Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail. doctorat de l'université de Toulouse : GRH ; 2014 .

C-Périodiques version papier:

1. Bourahla Allal. La gestion :Un concept polysémique. revue «IDARA », n°26) , Alger, 2003.

D-Périodiques version PDF en langue française:

1. Aït Razouk Abdelwahab et Bayad Mohamed. GRH mobilisatrice et performance des PME. Revue de gestion des ressources humaines 2011/4 (N° 82). 3-18.
2. Cohen Corine. Intelligence et Performance : Mesurer l'Efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son Impact sur la Performance de l'Organisation », Vie & sciences de l'entreprise 2007/1 (N° 174 - 175), 15-50.
3. Nicolas Éline. Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME. Revue française de gestion 2004/2 (no 149), 153-172.
4. Aïb Mabrouk et Belmokhtar Oumhani. Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière, La Revue des Sciences de Gestion 2010/3 (n°243-244), 121-131.
5. Saint-Michel Sarah et Wielhorski Nouchka, Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?, revue-@grh 2011 /N°1.
6. Hannachi Yacine. Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France. Management & Avenir 2015/1 (N° 75). 109-128.

7. Errami Youssef. Le Balanced Scorecard : entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique, Recherches en Sciences de Gestion 2013/1 (N° 94). 93-110.

8. Ziadi Jameleddine. Performance et mesure de la décision . Réflexions théoriques et applications sur le cas Tunisien. La Revue des Sciences de Gestion 2006/4 (n°220-221).107-118.

E-Périodiques version PDF en langue anglaise:

1. Kelloway E. Kevin and others. Remote transformational leadership. Leadership and organization development journal. 24/03/2003.163-171.

2. Dvir Taly et al. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance : A field Experiment . The academy of Management journal. Vol45 N°4, Aug 2002; 735-744 .

F-Communications internationales :

1. Geisler Christophe. De l'intérêt du Leadership Transformationnel. Savoirs- et pratiques- Soins cadres supplément au N° 73, Paris ; 2010.S25-S26 .

III - المراجع الالكترونية :

1. مركز المعرفة-بطاقة قياس الأداء المتوازن. www.12manage.com/methods-balancedscorecard-ar.html/09-09-15.

2. fr.slideshare.net/HRSCOPE/leadership-12-outils-incontournables?related=1/01.08.15.

3. www.12manage.com/methods-greenleaf-servant-leadership-fr.html.01-09-15.

4. Le paradigme du leadership-serviteur émergerait-il enfin ? Le blog du management de projet.com/2012/02/29.30/08/15 .

5. kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129852.03/09/15.

6. <http://insaniyat.revues.org/7077.30/09/12.03/09/15>.

7. Berland N. Mesurer et piloter la performance(e-book :2009). www.management.free.fr

الملحق (أ)

الاستبيانات الخمسة

استبيان (1)

خاص بالمدير

سيدي (سيدتي)،

تحية طيبة وبعد :

نوجه إليكم هذا الاستبيان لغرض خدمة البحث العلمي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على بنود قوائم الاستقصاء التي بين أيديكم بدقة و عناية، كما نرجو منكم الإجابة بكل صدق وشفافية لأننا لا نهدف إلى تقييمكم و إنما، فقط بحث وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وأي تضليل في الإجابة سوف يوصلنا إلى نتائج خاطئة وغير صحيحة .

و نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و أن نتائج البحث يمكن أن ترسل إلى سيادتكم إذا رغبتم في ذلك .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا .

الباحثة

أولاً. معلومات شخصية :

1. الجنس : <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	2. العمر : <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 سنة حتى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 سنة حتى 55 سنة <input type="checkbox"/> من 56 سنة فما فوق	3. المؤهل العلمي : <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي
4. الحالة الاجتماعية : <input type="checkbox"/> أعزب (عزباء) <input type="checkbox"/> متزوج (ة) <input type="checkbox"/> أخرى	5. عدد سنوات الخبرة : <input type="checkbox"/> أقل من 10 من سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	

ثانياً. معلومات عن المؤسسة :

<p>3. نوع القطاع:</p> <p>خاص <input type="checkbox"/> عمومي <input type="checkbox"/></p>	<p>1. الطبيعة القانونية للمؤسسة :</p> <p>SPA <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/></p>
<p>4. عدد العمال :</p> <p>.....</p>	<p>2. رقم الأعمال السنوي :</p> <p>أقل من 20 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 20 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 201 مليون إلى 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p>

ثالثاً. معلومات تنظيمية :

1. الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم حول أبعاد القيادة عندكم :

درجات الرأي				
5	4	3	2	1

م	البنود	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	أولاً: المدير المثالي و الإيجابي					
1	نحن نلقى احترام كبير من طرف الأفراد التابعين لنا (Collaborateurs).					
2	نحن نحظى بثقة كبيرة بقدراتنا في التسيير من طرف الأفراد التابعين لنا.					
3	نحن نحظى بإعجاب كبير (Reconnaissance) من طرف الأفراد التابعين لنا.					
4	نحن نركز في سلوكنا في العمل على مصالح شخصية.					

					5 نحن نقوم بإزالة المسافة بيننا و بين الأفراد التابعين لنا.
					ثانياً: الحصول على الأفكار الجديدة
					6 يأتي الأفراد التابعين لنا بأفكار جديدة وهم متشجعون لذلك.
					7 نحن نثير الأسئلة التي تحفز الأفراد على تبني طرق جديدة لتحسين عمل المجموعة .
					8 نحن نشجع الأفراد على الاستفادة من المشكلات القديمة و ابتكار أساليب جديدة لحلها .
					9 نحن نتعامل مع أخطاء المرؤوسين بصفة عادية و لا نأخذها من الناحية السلبية .
					ثالثاً: التشجيع على روح الجماعة
					10 الأفراد التابعون لنا متحمسون للعمل .
					11 يهتم الأفراد التابعين لنا بإنجاز الأهداف التي نضعها.
					12 تعبر الأهداف التي نضعها على مستوى المؤسسة عن مصالح مشتركة بيننا وبين الأفراد التابعين لنا.
					13 نحن نقدم للأفراد التابعين لنا امتيازات تدفعهم للنجاح .
					رابعاً: تقدير الأفراد
					14 نحن نسعى لإتاحة الفرص للأفراد العاملين في مؤسستنا من أجل التطور في مسارهم المهني .
					15 نحن نهتم بإشباع الحاجات الشخصية للأفراد التابعين لنا .
					16 نحن نستمع لأراء الأفراد التابعين لنا باستمرار .
					17 نحن نتعلم باستمرار ونشجع الأفراد على التعلم.
					خامساً: مرافقة الأفراد
					18 نحن نفوض البعض من صلاحياتنا للمرؤوسين التابعين لنا.
					19 نحن نفوض كذلك السلطة للأفراد التابعين لنا.
					20 تعد درجة الثقة بالمرؤوسين عالية في مؤسستنا .
					21 كافة المعلومات اللازمة أثناء التفويض متوفرة للأفراد لتوظيف في انجازاتهم .
					22 يمكن اتخاذ بعض القرارات عند الضرورة من طرف الأفراد.

2. الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم حول مستوى تبني التغيير عندكم :

درجات الرأي					البنود	م
5	4	3	2	1		
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					تساعد التقسيمات الإدارية الحالية (l'organigramme) (organisationnelle) للمؤسسة على إنجاز أعمالنا بشكل صحيح.	23
					يتم استخدام في مؤسستنا أنظمة المعلومات و الحواسيب في إعداد و خزن المعلومات و اتخاذ القرارات .	24
					تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم و أساليب العمل كلما اقتضت الحاجة .	25
					نحتاج إلى إعادة النظر في أهدافنا و بالتالي تغيير إستراتيجية المؤسسة (خطة المؤسسة) .	26

3. الرجاء وضع علامة (√) للإجابة عن هذه الأسئلة التي تعبر عن وجهة نظركم حول التغيير عندكم :

لا

• نحن بحاجة إلى التغيير في مؤسستنا؟ نعم

إذا كانت الإجابة بنعم، أي من هذه الأنواع من التغيير يلزمنا ؟

على مستوى الهيكل التنظيمي

على مستوى الأفراد

على مستوى تقنيات وطرق الإنتاج

استبيان (2)

خاص بالمدير المالي

سيدي (سيدتي)،

تحية طيبة وبعد :

نوجه إليكم هذا الاستبيان لغرض خدمة البحث العلمي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على بنود قوائم الاستقصاء التي بين أيديكم بدقة و عناية، كما نرجو منكم الإجابة بكل صدق وشفافية لأننا لا نهدف إلى تقييمكم و إنما، فقط بحث وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وأي تضليل في الإجابة سوف يوصلنا إلى نتائج خاطئة وغير صحيحة .

و نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و أن نتائج البحث يمكن أن ترسل إلى سيادتكم إذا رغبتم في ذلك .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا .

الباحثة

أولاً. معلومات شخصية :

3. المؤهل العلمي :	2. العمر :	1. الجنس :
<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 سنة حتى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 سنة حتى 55 سنة <input type="checkbox"/> من 56 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
5. عدد سنوات الخبرة :		4. الحالة الاجتماعية :
<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 10 من سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أعزب (عزباء) <input type="checkbox"/> متزوج (ة) <input type="checkbox"/> أخرى

ثانياً. معلومات عن المؤسسة :

<p>3. نوع القطاع:</p> <p>خاص <input type="checkbox"/> عمومي <input type="checkbox"/></p>	<p>1. الطبيعة القانونية للمؤسسة :</p> <p>SPA <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/></p>
<p>4. عدد العمال :</p> <p>.....</p>	<p>2 . رقم الأعمال السنوي :</p> <p>أقل من 20 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 20 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 201 مليون إلى 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p>

ثالثاً. معلومات تنظيمية :

1. الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم حول الأداء المالي لمؤسستكم:

درجات الرأي					البنود	م
5	4	3	2	1		
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1	تعتمد مؤسستنا على عدة مقاييس مالية في تقييم أدائها .
					2	يتم تحقيق الربح المتوقع و الذي تم تحديده مسبقاً بمؤسستنا.
					3	نحن راضون فيما يخص الإنتاجية الإجمالية بمؤسستنا .
					4	نحن راضون فيما يخص إنتاجية رأس المال بمؤسستنا.
					5	لدى المؤسسة التدفقات النقدية الكافية لسداد ديونها المستحقة.

- الرجاء وضع علامة (√) أمام المؤشرات التي سبق لكم و أن استخدمتموها بمؤسستكم :

معدل العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (الأصول)

نسبة المبيعات النقدية لإجمالي المبيعات = المبيعات (نقدا) ÷ إجمالي المبيعات

الإنتاجية الإجمالية

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية

نسبة ربحية المنتجات (هامش الربح) = صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات

- إن كانت لديكم مؤشرات أخرى غير التي وضعناها، الرجاء ذكرها :

.....

.....

.....

.....

3. الرجاء وضع علامة (√) للإجابة عن هذه الأسئلة التي تعبر عن وجهة نظركم حول التغيير عندكم :

• نحن بحاجة إلى التغيير في مؤسستنا؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، أي من هذه الأنواع من التغيير يلزمنا ؟

على مستوى الهيكل التنظيمي

على مستوى الأفراد

على مستوى تقنيات وطرق الإنتاج

استبيان (3)

خاص بمدير التسويق

سيدي (سيدتي)،

تحية طيبة وبعد :

نوجه إليكم هذا الاستبيان لغرض خدمة البحث العلمي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على بنود قوائم الاستقصاء التي بين أيديكم بدقة و عناية، كما نرجو منكم الإجابة بكل صدق وشفافية لأننا لا نهدف إلى تقييمكم و إنما، فقط بحث وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وأي تضليل في الإجابة سوف يوصلنا إلى نتائج خاطئة وغير صحيحة .

و نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و أن نتائج البحث يمكن أن ترسل إلى سيادتكم إذا رغبتم في ذلك .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا .

الباحثة

أولاً. معلومات شخصية :

3. المؤهل العلمي :	2. العمر :	1. الجنس :
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> من 25 سنة حتى 40 سنة	<input type="checkbox"/> أنثى
	<input type="checkbox"/> من 41 سنة حتى 55 سنة	
	<input type="checkbox"/> من 56 سنة فما فوق	

4. الحالة الاجتماعية :	5. عدد سنوات الخبرة :
<input type="checkbox"/> أعزب (عزباء) <input type="checkbox"/> متزوج(ة) <input type="checkbox"/> أخرى	<input type="checkbox"/> أقل من 10 من سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة

ثانياً. معلومات عن المؤسسة :

1. الطبيعة القانونية للمؤسسة :	3. نوع القطاع:
<input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SPA	<input type="checkbox"/> عمومي <input type="checkbox"/> خاص
2. رقم الأعمال السنوي :	4. عدد العمال :
<input type="checkbox"/> أقل من 20 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/> من 20 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/> من 201 مليون إلى 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/> أكثر من 2 مليار دينار جزائري

ثالثاً. معلومات تنظيمية :

1. الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم حول أداء مؤسستكم اتجاه

عملاتها :

درجات الرأي					البنود	م
5	4	3	2	1		
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1	يتم اختبار المنتج من طرف الزبون عند تصميمه بمؤسستنا.
					2	لدى مؤسستنا قاعدة بيانات تخص زبائننا .
					3	تهتم مؤسستنا بتقديم خدمات ما بعد البيع SAV لزيائنها.
					4	يتم تسليم المنتجات للزبائن بمؤسستنا في الوقت المحدد .

5	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تمكنها من التواصل مع زبائنها .
6	لدينا بالمؤسسة نظام معلومات التسويق يتم تحديثه باستمرار .
7	يتم استطلاع رأي العملاء فيما يخص المنتج.

- الرجاء وضع علامة (√) أمام المؤشرات التي سبق لكم و أن استخدمتموها بمؤسستكم :

فاعلية تكاليف التسويق = المبيعات ÷ تكاليف التسويق

نسبة شريحة السوق = مبيعات العملاء لمنتج معين ÷ مبيعات السوق لنفس المنتج

نسبة الحسابات الجديدة إلى إجمالي الحسابات = الحسابات الجديدة ÷ إجمالي الحسابات السابقة

متوسط فترة التحصيل = (رصيد العملاء ÷ المبيعات المستحقة أو الأجلة) × 365

- إن كانت لديكم مؤشرات أخرى غير التي وضعناها، الرجاء ذكرها :

.....

.....

.....

.....

- 3. الرجاء وضع علامة (√) للإجابة عن هذه الأسئلة التي تعبر عن وجهة نظركم حول التغيير عندكم :

• نحن بحاجة إلى التغيير في مؤسستنا؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، أي من هذه الأنواع من التغيير يلزمنا ؟

على مستوى الهيكل التنظيمي

على مستوى الأفراد

على مستوى تقنيات وطرق الإنتاج

استبيان (4)

خاص بمدير الانتاج

سيدي (سيدتي)،

تحية طيبة وبعد :

نوجه إليكم هذا الاستبيان لغرض خدمة البحث العلمي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على بنود قوائم الاستقصاء التي بين أيديكم بدقة و عناية، كما نرجو منكم الإجابة بكل صدق وشفافية لأننا لا نهدف إلى تقييمكم و إنما، فقط بحث وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وأي تضليل في الإجابة سوف يوصلنا إلى نتائج خاطئة وغير صحيحة .

و نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و أن نتائج البحث يمكن أن ترسل إلى سيادتكم إذا رغبتم في ذلك .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا .

الباحثة

أولاً. معلومات شخصية :

3. المؤهل العلمي : <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي	2. العمر : <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 سنة حتى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 سنة حتى 55 سنة <input type="checkbox"/> من 56 سنة فما فوق	1. الجنس : <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
5. عدد سنوات الخبرة : <input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة		4. الحالة الاجتماعية : <input type="checkbox"/> أعزب (عزباء) <input type="checkbox"/> متزوج(ة) <input type="checkbox"/> أخرى

ثانياً. معلومات عن المؤسسة :

<p>3. نوع القطاع:</p> <p>خاص <input type="checkbox"/> عمومي <input type="checkbox"/></p>	<p>1. الطبيعة القانونية للمؤسسة :</p> <p>SPA <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/></p>
<p>4. عدد العمال :</p> <p>.....</p>	<p>2. رقم الأعمال السنوي :</p> <p>أقل من 20 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 20 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 201 مليون إلى 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p>

ثالثاً. معلومات تنظيمية :

1. الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم حول أداء العمليات الداخلية

في مؤسستكم :

درجات الرأي					البنود	م
5	4	3	2	1		
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1	تعتمد مؤسستنا تكنولوجيا التصنيع عالية جداً .
					2	لدى مؤسستنا شهادة الإيزو ISO 9000 .
					3	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية .
					4	هناك مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل .
					5	تقوم مؤسستنا بابتكار منتجات جديدة.
					6	تعتمد مؤسستنا العمل الجماعي بتكوين مجموعة العمل.
					7	تقدم مؤسستنا منتجات ذات تكلفة منخفضة.
					8	تعتمد مؤسستنا في عملياتها الإنتاجية على خبراء أجانب.

- الرجاء وضع علامة (√) أمام المؤشرات التي سبق لكم و أن استخدمتموها بمؤسستكم :

معدل الأعطال لكل وردية = ساعات التوقف ÷ ساعات العمل

نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالي كمية الإنتاج خلال الفترة = كمية الإنتاج المعيب ÷ إجمالي تكاليف الإنتاج

نسبة المنتجات المسترجعة = (كمية المردودات خلال الفترة ÷ كمية المبيعات خلال نفس الفترة) × 100

نسبة جودة منتج مقارنةً بمواصفات المنتجات المنافسة = المستوى الفعلي لنوع واحد من المواصفات ÷

المستوى المعياري للمواصفة

- إن كانت لديكم مؤشرات أخرى غير التي وضعناها، الرجاء ذكرها :

.....

.....

.....

.....

2. الرجاء وضع علامة (√) للإجابة عن هذه الأسئلة التي تعبر عن وجهة نظركم حول التغيير عندكم :

لا

نعم

• نحن بحاجة إلى التغيير في مؤسستنا؟

•

إذا كانت الإجابة بنعم، أي من هذه الأنواع من التغيير يلزمنا ؟

على مستوى الهيكل التنظيمي

على مستوى الأفراد

على مستوى تقنيات وطرق الإنتاج

استبيان (5)

خاص بمدير الموارد البشرية

سيدي (سيدتي)،

تحية طيبة وبعد :

نوجه إليكم هذا الاستبيان لغرض خدمة البحث العلمي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على بنود قوائم الاستقصاء التي بين أيديكم بدقة و عناية، كما نرجو منكم الإجابة بكل صدق وشفافية لأننا لا نهدف إلى تقييمكم و إنما، فقط بحث وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وأي تضليل في الإجابة سوف يوصلنا إلى نتائج خاطئة وغير صحيحة .

و نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و أن نتائج البحث يمكن أن ترسل إلى سيادتكم إذا رغبتم في ذلك .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا .

الباحثة

أولاً. معلومات شخصية :

3. المؤهل العلمي : <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي	2. العمر : <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 سنة حتى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 سنة حتى 55 سنة <input type="checkbox"/> من 56 سنة فما فوق	1. الجنس : <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
5. عدد سنوات الخبرة : <input type="checkbox"/> أقل من 10 من سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة		4. الحالة الاجتماعية : <input type="checkbox"/> أعزب (عزباء) <input type="checkbox"/> متزوج (ة) <input type="checkbox"/> أخرى

ثانياً. معلومات عن المؤسسة :

<p>3. نوع القطاع:</p> <p>خاص <input type="checkbox"/> عمومي <input type="checkbox"/></p>	<p>1. الطبيعة القانونية للمؤسسة :</p> <p>SPA <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/></p>
<p>4. عدد العمال :</p> <p>.....</p>	<p>2. رقم الأعمال السنوي :</p> <p>أقل من 20 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 20 مليون إلى 200 مليون دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>من 201 مليون إلى 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 2 مليار دينار جزائري <input type="checkbox"/></p>

ثالثاً. معلومات تنظيمية :

1. الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم حول مستوى التعلم التنظيمي عندكم:

درجات الرأي					البنود	م
5	4	3	2	1		
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1	لدى مؤسستنا مصلحة للبحث و التطوير أو ما شابهها مثل مكتب دراسي .
					2	هناك تحسن مستمر فيما يخص إنتاجية العامل بمؤسستنا خلال ثلاث سنوات الأخيرة.
					3	هناك إمكانية للإطلاع و سهولة في الحصول على المعلومات بالمؤسسة .
					4	يتم شرح مقاييس الأداء بمؤسستنا للأفراد .
					5	يؤمن الأفراد لدينا بأهمية التعلم.
					6	يتبادل الأفراد لدينا المعارف وهم مصدر التعلم (l'apprentissage).
					7	يعتبر الزبائن مصدر أساسي في التعلم عندنا.

					8 يناقش الأفراد مشكلات المؤسسة واقترح حلول لها في فترات الراحة.
					9 نوثق بمؤسستنا أخطاء الأفراد لنطلعهم عليها بهدف تجنبها مستقبلاً وليس بهدف العقاب.
					10 نحن راضون عن البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد بمؤسستنا .

• الرجاء وضع علامة (√) أمام المؤشرات التي سبق لكم و أن استخدمتموها بمؤسستكم :

نصيب العامل من مصاريف التكوين و التطوير = مصاريف التكوين أو التدريب ÷ عدد العمال

معدل إنتاجية العامل = الإنتاج ÷ عدد العمال

معدل العمالة الماهرة إلى إجمالي العمالة = العمالة الماهرة ÷ إجمالي العمالة

إنتاجية ساعات العمل = الإنتاج ÷ ساعات العمل

إنتاجية الأجور (Masse salariale) = الأجور ÷ رقم الأعمال

فعالية الحوافز = الإنتاج ÷ ميزانية الحوافز

• إن كانت لديكم مؤشرات أخرى غير التي وضعناها، الرجاء ذكرها :

.....
.....
.....
.....

3. الرجاء وضع علامة (√) للإجابة عن هذه الأسئلة التي تعبر عن وجهة نظركم حول التغيير عندكم :

• نحن بحاجة إلى التغيير في مؤسستنا؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، أي من هذه الأنواع من التغيير يلزمنا ؟

على مستوى الهيكل التنظيمي

على مستوى الأفراد

على مستوى تقنيات وطرق الإنتاج

الملحق (ب)

مخرجات SPSS 22

المديرع، المحور2، بند1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	15,0	15,0	15,0
موافق	11	55,0	55,0	70,0
تماما موافق	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور2، بند2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
محايد	4	20,0	20,0	25,0
موافق	6	30,0	30,0	55,0
تماما موافق	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور2، بند3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	10,0	10,0	10,0
موافق	9	45,0	45,0	55,0
تماما موافق	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور2، بند4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
محابد	6	30,0	30,0	40,0
موافق	6	30,0	30,0	70,0
تماما موافق	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور3، بند1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابد	6	30,0	30,0	30,0
موافق	9	45,0	45,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور3، بند2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابد	3	15,0	15,0	15,0
موافق	12	60,0	60,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور3، بند3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
محابد	2	10,0	10,0	15,0
موافق	12	60,0	60,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور3، بند4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابد	3	15,0	15,0	15,0
موافق	12	60,0	60,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور4، بند1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابد	1	5,0	5,0	5,0
موافق	13	65,0	65,0	70,0
تماما موافق	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير، المحور 4، بند 2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابذ	7	35,0	35,0	35,0
موافق	9	45,0	45,0	80,0
تماما موافق	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير، المحور 4، بند 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	11	55,0	55,0	55,0
تماما موافق	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير، المحور 4، بند 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	11	55,0	55,0	55,0
تماما موافق	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير، المحور 5، بند 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
محايد	2	10,0	10,0	15,0
موافق	13	65,0	65,0	80,0
تماما موافق	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير، المحور 5، بند 2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماما موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
موافق غير	2	10,0	10,0	15,0
محايد	4	20,0	20,0	35,0
موافق	12	60,0	60,0	95,0
تماما موافق	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير، المحور 5، بند 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	5	25,0	25,0	25,0
موافق	10	50,0	50,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور5، بند4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابڊ	4	20,0	20,0	20,0
موافق	11	55,0	55,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المديرع، المحور5، بند5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماما موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
موافق غير	2	10,0	10,0	15,0
محابڊ	2	10,0	10,0	25,0
موافق	13	65,0	65,0	90,0
تماما موافق	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الفاخرم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 3,00	1	5,0	5,0	5,0
3,20	1	5,0	5,0	10,0
3,40	2	10,0	10,0	20,0
3,60	3	15,0	15,0	35,0
3,80	2	10,0	10,0	45,0
4,00	2	10,0	10,0	55,0
4,20	3	15,0	15,0	70,0
4,40	2	10,0	10,0	80,0
4,60	1	5,0	5,0	85,0
4,80	2	10,0	10,0	95,0
5,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الإستشارة ف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	1	5,0	5,0	5,0
	3,25	2	10,0	10,0	15,0
	3,50	1	5,0	5,0	20,0
	3,75	2	10,0	10,0	30,0
	4,00	4	20,0	20,0	50,0
	4,25	2	10,0	10,0	60,0
	4,50	5	25,0	25,0	85,0
	4,75	1	5,0	5,0	90,0
	5,00	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الحفز.إ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	1	5,0	5,0	5,0
	3,50	3	15,0	15,0	20,0
	3,75	6	30,0	30,0	50,0
	4,00	4	20,0	20,0	70,0
	4,50	1	5,0	5,0	75,0
	4,75	2	10,0	10,0	85,0
	5,00	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الاعتبار ف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,50	1	5,0	5,0	5,0
	3,75	3	15,0	15,0	20,0
	4,00	6	30,0	30,0	50,0
	4,25	1	5,0	5,0	55,0
	4,50	5	25,0	25,0	80,0
	4,75	2	10,0	10,0	90,0
	5,00	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

التمكن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,40	1	5,0	5,0	5,0
	2,80	1	5,0	5,0	10,0
	3,20	3	15,0	15,0	25,0
	3,40	1	5,0	5,0	30,0
	3,80	2	10,0	10,0	40,0
	4,00	4	20,0	20,0	60,0
	4,20	5	25,0	25,0	85,0
	4,40	1	5,0	5,0	90,0
	4,60	1	5,0	5,0	95,0
	5,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

القيادة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,27	1	5,0	5,0	5,0
	3,41	1	5,0	5,0	10,0
	3,48	1	5,0	5,0	15,0
	3,59	1	5,0	5,0	20,0
	3,69	1	5,0	5,0	25,0
	3,79	1	5,0	5,0	30,0
	3,83	1	5,0	5,0	35,0
	4,00	1	5,0	5,0	40,0
	4,07	1	5,0	5,0	45,0
	4,11	3	15,0	15,0	60,0
	4,16	1	5,0	5,0	65,0
	4,22	1	5,0	5,0	70,0
	4,34	1	5,0	5,0	75,0
	4,37	1	5,0	5,0	80,0
	4,41	1	5,0	5,0	85,0
	4,48	1	5,0	5,0	90,0
	4,57	1	5,0	5,0	95,0
	5,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Table de fréquences

المدير بند 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5,0	5,0	5,0
تماما موافق غير موافق غير	1	5,0	5,0	10,0
محايد	3	15,0	15,0	25,0
موافق	10	50,0	50,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير بند 2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	10,0	10,0	10,0
تماما موافق غير موافق غير	2	10,0	10,0	20,0
محايد	3	15,0	15,0	35,0
موافق	10	50,0	50,0	85,0
تماما موافق	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير بند 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5,0	5,0	5,0
تماما موافق غير محايد	1	5,0	5,0	10,0
موافق	15	75,0	75,0	85,0
تماما موافق	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير بند 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5,0	5,0	5,0
تماما موافق غير محايد	2	10,0	10,0	15,0
موافق	14	70,0	70,0	85,0
تماما موافق	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدير بندي 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	5,0	5,0
	موافق غير	1	5,0	10,0
	محايد	2	10,0	20,0
	موافق	10	50,0	70,0
	تماما موافق	6	30,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مديريت بندي 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	10,0	10,0
	موافق غير	2	10,0	20,0
	محايد	5	25,0	45,0
	موافق	7	35,0	80,0
	تماما موافق	4	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مديريت بندي 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	5,0	5,0
	موافق	7	35,0	40,0
	تماما موافق	12	60,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مديريت بندي 6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	5,0	5,0
	موافق غير	1	5,0	10,0
	محايد	3	15,0	25,0
	موافق	7	35,0	60,0
	تماما موافق	8	40,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مدیریت بند 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غیر	1	5,0	5,0	5,0
محابد	2	10,0	10,0	15,0
موافق	12	60,0	60,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مدیریت بند 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محابد	3	15,0	15,0	15,0
موافق	14	70,0	70,0	85,0
تماما موافق	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مدیریت بند 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماما موافق غیر	1	5,0	5,0	5,0
محابد	5	25,0	25,0	30,0
موافق	8	40,0	40,0	70,0
تماما موافق	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مدیریت بند 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماما موافق غیر	2	10,0	10,0	10,0
محابد	4	20,0	20,0	30,0
موافق	9	45,0	45,0	75,0
تماما موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مدیر موارد بشریة بند 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	6	30,0	30,0
	موافق غير	1	5,0	35,0
	محايد	2	10,0	45,0
	موافق	7	35,0	80,0
	تماما موافق	4	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مدیر موارد بشریة بند 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	5,0	5,0
	موافق غير	3	15,0	20,0
	محايد	2	10,0	30,0
	موافق	10	50,0	80,0
	تماما موافق	4	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مدير موارد بشرية بند 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	10,0	10,0
	موافق غير	2	10,0	20,0
	محايد	3	15,0	35,0
	موافق	9	45,0	80,0
	تماما موافق	4	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مدير موارد بشرية بند 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	10,0	10,0
	محايد	7	35,0	45,0
	موافق	7	35,0	80,0
	تماما موافق	4	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مدير موارد بشرية بند 10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	10,0	10,0
	موافق غير	1	5,0	15,0
	محايد	3	15,0	30,0
	موافق	9	45,0	75,0
	تماما موافق	5	25,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

المديرع، التخيير، بند 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	15,0	15,0
	موافق	12	60,0	75,0
	تماما موافق	5	25,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

مدير موارد بشرية بند 8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماماً موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
محايد	6	30,0	30,0	35,0
موافق	9	45,0	45,0	80,0
تماماً موافق	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مدير موارد بشرية بند 9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماماً موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
محايد	2	10,0	10,0	15,0
موافق	10	50,0	50,0	65,0
تماماً موافق	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدرع، النغير، بند 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	5,0	5,0	5,0
موافق	13	65,0	65,0	70,0
تماماً موافق	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مدیر موارد بشریة بند 10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تماماً موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
موافق غير	1	5,0	5,0	15,0
محايد	3	15,0	15,0	30,0
موافق	9	45,0	45,0	75,0
تماماً موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المدیر، التغير، بند 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	15,0	15,0	15,0
موافق	12	60,0	60,0	75,0
تماماً موافق	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بنء 1، المءور 1، المءبرع	20	4,30	,979	,219
بنء 2، المءور 1، المءبرع	20	4,35	,587	,131
بنء 3، المءور 1، المءبرع	20	4,25	,639	,143
بنء 4، المءور 1، المءبرع	20	3,00	1,622	,363
بنء 1، المءور 2، المءبرع	20	4,15	,671	,150
بنء 2، المءور 2، المءبرع	20	4,15	,933	,209
بنء 3، المءور 2، المءبرع	20	4,35	,671	,150
بنء 4، المءور 2، المءبرع	20	3,80	1,005	,225
بنء 1، المءور 3، المءبرع	20	3,95	,759	,170
بنء 2، المءور 3، المءبرع	20	4,10	,641	,143
بنء 3، المءور 3، المءبرع	20	4,05	,759	,170
بنء 4، المءور 3، المءبرع	20	4,10	,641	,143
بنء 1، المءور 4، المءبرع	20	4,25	,550	,123
بنء 2، المءور 4، المءبرع	20	3,85	,745	,167
بنء 3، المءور 4، المءبرع	20	4,45	,510	,114
بنء 4، المءور 4، المءبرع	20	4,45	,510	,114
بنء 1، المءور 5، المءبرع	20	4,00	,725	,162
بنء 2، المءور 5، المءبرع	20	3,50	,946	,212
بنء 3، المءور 5، المءبرع	20	4,00	,725	,162
بنء 4، المءور 5، المءبرع	20	4,05	,686	,153
بنء 5، المءور 5، المءبرع	20	3,65	,988	,221
بنء 1، المءبرع، المءبرع	20	4,10	,641	,143
بنء 3، المءبرع، المءبرع	20	4,25	,550	,123
بنء 1 المءبرم	20	3,85	1,040	,233
بنء 2 المءبرم	20	3,50	1,192	,267
بنء 3 المءبرم	20	3,95	,826	,185
بنء 4 المءبرم	20	3,90	,852	,191
بنء 5 المءبرم	20	3,95	1,050	,235
بنء 1 مءبرء	20	3,45	1,234	,276
بنء 3 مءبرء	20	3,90	1,373	,307
بنء 5 مءبرء	20	4,55	,605	,135
بنء 6 مءبرء	20	4,00	1,124	,251
بنء 7 مءبرء	20	4,05	,759	,170
بنء 4 مءبرء	20	4,00	,562	,126
بنء 5 مءبرء	20	3,90	1,021	,228
بنء 7 مءبرء	20	3,75	1,164	,260

بند 1 بشرية موارد مدير	20	3,10	1,586	,355
بند 3 بشرية موارد مدير	20	3,65	1,137	,254
بند 4 بشرية موارد مدير	20	3,55	1,234	,276
بند 7 بشرية موارد مدير	20	3,55	1,146	,256
بند 8 بشرية موارد مدير	20	3,75	,967	,216
بند 9 بشرية موارد مدير	20	4,10	,968	,216
بند 10 بشرية موارد مدير	20	3,70	1,218	,272
م.التأثير	20	4,0000	,56195	,12566
ف.الإستشارة	20	4,1125	,57052	,12757
إ.الحفز	20	4,0500	,58264	,13028
ف.الاعتبار	20	4,2500	,43679	,09767
التمكين	20	3,8400	,63112	,14112
ت.العقادة	20	4,0505	,43095	,09636
المالي.مم	20	3,8300	,77670	,17368
العملاء.مم	20	4,1357	,54146	,12107
التعلم	20	3,4333	1,04909	,23458
النمو	20	3,7750	,87321	,19526
الإنتاج.مم	20	3,7250	,39236	,08773
التغيير	20	4,1750	,49404	,11047
إ.الأداء	20	3,8677	,33328	,07452

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بنذ 1، المحور 1، المدير ع	5,940	19	,000	1,300	,84	1,76
بنذ 2، المحور 1، المدير ع	10,283	19	,000	1,350	1,08	1,62
بنذ 3، المحور 1، المدير ع	8,753	19	,000	1,250	,95	1,55
بنذ 4، المحور 1، المدير ع	,000	19	1,000	,000	-,76	,76
بنذ 1، المحور 2، المدير ع	7,667	19	,000	1,150	,84	1,46
بنذ 2، المحور 2، المدير ع	5,510	19	,000	1,150	,71	1,59
بنذ 3، المحور 2، المدير ع	9,000	19	,000	1,350	1,04	1,66
بنذ 4، المحور 2، المدير ع	3,559	19	,002	,800	,33	1,27
بنذ 1، المحور 3، المدير ع	5,596	19	,000	,950	,59	1,31
بنذ 2، المحور 3، المدير ع	7,678	19	,000	1,100	,80	1,40
بنذ 3، المحور 3، المدير ع	6,185	19	,000	1,050	,69	1,41
بنذ 4، المحور 3، المدير ع	7,678	19	,000	1,100	,80	1,40
بنذ 1، المحور 4، المدير ع	10,162	19	,000	1,250	,99	1,51
بنذ 2، المحور 4، المدير ع	5,101	19	,000	,850	,50	1,20
بنذ 3، المحور 4، المدير ع	12,704	19	,000	1,450	1,21	1,69
بنذ 4، المحور 4، المدير ع	12,704	19	,000	1,450	1,21	1,69
بنذ 1، المحور 5، المدير ع	6,164	19	,000	1,000	,66	1,34
بنذ 2، المحور 5، المدير ع	2,364	19	,029	,500	,06	,94
بنذ 3، المحور 5، المدير ع	6,164	19	,000	1,000	,66	1,34
بنذ 4، المحور 5، المدير ع	6,842	19	,000	1,050	,73	1,37
بنذ 5، المحور 5، المدير ع	2,942	19	,008	,650	,19	1,11
بنذ 1، التخيير، المدير ع	7,678	19	,000	1,100	,80	1,40
بنذ 3، التخيير، المدير ع	10,162	19	,000	1,250	,99	1,51
بنذ 1 المدير م	3,655	19	,002	,850	,36	1,34
بنذ 2 المدير م	1,876	19	,076	,500	-,06	1,06
بنذ 3 المدير م	5,146	19	,000	,950	,56	1,34
بنذ 4 المدير م	4,723	19	,000	,900	,50	1,30
بنذ 5 المدير م	4,046	19	,001	,950	,46	1,44
بنذ 1 مديرت	1,630	19	,119	,450	-,13	1,03
بنذ 3 مديرت	2,932	19	,009	,900	,26	1,54
بنذ 5 مديرت	11,461	19	,000	1,550	1,27	1,83

بند 6 مديرت	3,979	19	,001	1,000	,47	1,53
بند 7 مديرت	6,185	19	,000	1,050	,69	1,41
بند 4 مديرا	7,958	19	,000	1,000	,74	1,26
بند 5 مديرا	3,943	19	,001	,900	,42	1,38
بند 7 مديرا	2,881	19	,010	,750	,21	1,29
بند 1 بشرية موارد مدير	,282	19	,781	,100	-,64	,84
بند 3 بشرية موارد مدير	2,557	19	,019	,650	,12	1,18
بند 4 بشرية موارد مدير	1,993	19	,061	,550	-,03	1,13
بند 7 بشرية موارد مدير	2,146	19	,045	,550	,01	1,09
بند 8 بشرية موارد مدير	3,470	19	,003	,750	,30	1,20
بند 9 بشرية موارد مدير	5,082	19	,000	1,100	,65	1,55
بند 10 بشرية موارد مدير	2,570	19	,019	,700	,13	1,27
م.التأثير	7,958	19	,000	1,00000	,7370	1,2630
ف.الإستقارة	8,721	19	,000	1,11250	,8455	1,3795
إ.الحفز	8,059	19	,000	1,05000	,7773	1,3227
ف.الاعتبار	12,798	19	,000	1,25000	1,0456	1,4544
التمكين	5,952	19	,000	,84000	,5446	1,1354
ت.القيادة	10,901	19	,000	1,05050	,8488	1,2522
المالي.م	4,779	19	,000	,83000	,4665	1,1935
العملاء.م	9,380	19	,000	1,13571	,8823	1,3891
التعلم	1,847	19	,080	,43333	-,0577	,9243
التمو	3,969	19	,001	,77500	,3663	1,1837
الإنتاج.م	8,264	19	,000	,72500	,5414	,9086
التعبير	10,636	19	,000	1,17500	,9438	1,4062
الأداء	11,643	19	,000	,86768	,7117	1,0237

Table de fréquences

الحاجة إلى التغيير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	69	69,0	69,0	69,0
لا	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الهيكل التنظيمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	34	34,0	34,0	34,0
لا	66	66,0	66,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الأفراد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	38,0	38,0	38,0
لا	62	62,0	62,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تقنيات وطرق الإنتاج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	52	52,0	52,0	52,0
لا	48	48,0	48,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Table de fréquences

معدل العائد على رأ المال المستثمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	35,0	35,0	35,0
لا	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نسبة المبيعات النقدية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	35,0	35,0	35,0
لا	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الإنتاجية الإجمالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	16	80,0	80,0	80,0
لا	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

معدل العائد على حقوق الملكية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	3	15,0	15,0	15,0
لا	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هامش الربح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

فاعلية تكاليف التسويق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نسبة شريحة السوق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	40,0	40,0
لا	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نسبة الحسابات الجديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	5	25,0	25,0	25,0
لا	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

متوسط فترة التحصيل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	5	25,0	25,0	25,0
لا	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

معدل الأعطال لكل وردية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	40,0	40,0
لا	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نسبة الإنتاج المعجب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	9	45,0	45,0	45,0
لا	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نسبة المنتجات المسترجعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	30,0	30,0	30,0
لا	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نسبة جودة منتج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	40,0	40,0
لا	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نصيب العامل من مصاريف التكوين و التطوير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	30,0	30,0	30,0
لا	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

معدل إنتاجية العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	9	45,0	45,0	45,0
لا	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

فعالية الحوافز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	40,0	40,0
لا	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

معدل العمالة الماهرة إلى إجمالي العمالة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	5	25,0	25,0	25,0
لا	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

إنتاجية ساعات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	65,0	65,0	65,0
لا	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

إنتاجية الأجور

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الملحق (ج)

مخرجات SMART PLS 2

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Apprentissage	0,634416	0,834442	0,514898	0,718412	0,634416	0,305630
Axe Apprentissage et croissance	0,471915	0,854276	0,427523	0,800701	0,471915	0,190787
Axe Clients	0,500313	0,829947	0,470022	0,743821	0,500313	0,225150
Axe Finance	0,636971	0,895481	0,450642	0,851240	0,636971	0,277396
Axe opérations internes	0,701730	0,875886	0,497713	0,791418	0,701730	0,328780
Considération Individuelle	0,592732	0,848755	0,733779	0,760462	0,592732	0,430424
Croissance	0,671008	0,890282	0,879600	0,834092	0,671008	0,587267
EMPOWRMENT	0,598755	0,879709	0,788416	0,827119	0,598755	0,459654
Influence idéale	0,606013	0,859716	0,455313	0,787585	0,606012	0,248989
Inspirational Motivation	0,503145	0,798539	0,655045	0,659547	0,503145	0,326837
Leadership transformationnel	0,388435	0,927116		0,915375	0,388435	
Management Changement	0,683661	0,811551	0,251979	0,543655	0,683661	0,170621
Performance Stratégique	0,264218	0,514924	0,435110	0,706705	0,264218	0,104585
Simulation Intellectuelle	0,689434	0,898623	0,640481	0,850975	0,689434	0,425657

	Apprentissage	Axe Apprentissage et croissance	Axe Clients	Axe Finance	Axe opérations internes	Considération Individuelle	Croissance	EMPOWRMENT	Influence idéale	Inspirational Motivation	Leadership transformationnel	Management Changement	Performance Stratégique	Simulation Intellectuelle
Apprentissage	1,000000													
Axe Apprentissage et croissance	0,717564	1,000000												
Axe Clients	-0,052683	-0,236068	1,000000											
Axe Finance	0,200039	-0,086600	0,462606	1,000000										
Axe opérations internes	-0,190705	-0,522729	0,293083	0,173420	1,000000									
Considération Individuelle	0,329555	-0,207620	0,238446	0,273051	0,393769	1,000000								
Croissance	0,432784	0,937870	-0,260190	-0,195828	-0,575865	-0,433277	1,000000							
EMPOWRMENT	0,257169	-0,341415	0,301043	0,634854	0,419203	0,690540	-0,569568	1,000000						
Influence idéale	0,190700	-0,156512	0,303806	0,134315	0,380482	0,455031	-0,295394	0,430781	1,000000					
Inspirational Motivation	0,355511	-0,091775	0,389600	0,330788	0,157477	0,635964	-0,294347	0,749289	0,522676	1,000000				
Leadership transformationnel	0,301499	-0,289516	0,337832	0,486913	0,487129	0,856609	-0,523702	0,887928	0,674769	0,809348	1,000000			
Management Changement	0,056881	-0,284325	0,044209	0,219035	0,183057	0,466864	-0,398982	0,437254	0,486458	0,284394	0,501975	1,000000		
Performance Stratégique	-0,179886	-0,653853	0,685582	0,671299	0,705487	0,478398	-0,742130	0,695855	0,394030	0,414641	0,659586	0,337627	1,000000	
Simulation Intellectuelle	0,119221	-0,292117	0,163263	0,463641	0,567772	0,661834	-0,436484	0,627390	0,440991	0,436500	0,800300	0,325571	0,591192	1,000000

	Apprentissage	Axe Apprentissage et croissance	Axe Clients	Axe Finance	Axe opérations internes	Considération Individuelle	Croissance	EMPOWMENT	Influence idéale	Inspirational Motivation	Leadership transformationnel	Management Changement	Performance Stratégique	Simulation Intellectuelle
Appr1													0,167631	
Appr1		0,294087												
Appr1	0,584442													
Appr10													-0,420156	
Appr10		0,738797												
Appr10							0,735283							
Appr3													-0,177695	
Appr3		0,543625												
Appr3	0,860170													
Appr4													-0,253067	
Appr4		0,752608												
Appr4	0,906522													
Appr7													-0,834112	
Appr7		0,716068												
Appr7							0,789434							
Appr8													-0,633034	
Appr8		0,791177												
Appr8							0,895120							
Appr9													-0,555616	
Appr9		0,818802												
Appr9							0,847906							

Clie1		0,874326											
Clie1												0,661015	
Clie3		0,566899											
Clie3												0,375352	
Clie5		0,676168											
Clie5												0,353815	
Clie6		0,770503											
Clie6												0,463037	
Clie7		0,604043											
Clie7												0,483066	
Empo1							0,554069						
Empo1										0,485981			
Empo2							0,830812						
Empo2										0,653974			
Empo3							0,827643						
Empo3										0,821755			
Empo4							0,846351						
Empo4										0,813626			
Empo5							0,771509						
Empo5										0,572868			

Fin1			0,595231										
Fin1												0,319963	
Fin2			0,795647										
Fin2												0,630781	
Fin3			0,934256										
Fin3												0,579835	
Fin4			0,895930										
Fin4												0,539014	
Fin5			0,722477										
Fin5												0,533010	
Idéa1							0,796751						
Idéa1								0,423698					
Idéa2							0,845677						
Idéa2								0,463941					
Idéa3							0,716785						
Idéa3								0,449079					
Idéa5							0,748524						
Idéa5								0,673346					
Indiv1				0,662612									
Indiv1								0,579996					
Indiv2				0,566016									
Indiv2								0,399382					
Indiv3				0,880510									
Indiv3								0,747470					
Indiv4				0,914441									
Indiv4								0,822256					

Insp1										0,743242			
Insp1											0,626337		
Insp2										0,610159			
Insp2											0,484454		
Insp3										0,852799			
Insp3											0,636569		
Insp4										0,600510			
Insp4											0,529739		
ManCh1												0,775230	
ManCh3												0,875409	
OpIn4				0,831154									
OpIn4													0,655598
OpIn5				0,830686									
OpIn5													0,428805
OpIn7				0,851077									
OpIn7													0,635120
Simu1													0,858833
Simu1										0,713823			
Simu2													0,770520
Simu2										0,497868			
Simu3													0,848075
Simu3										0,786192			
Simu4													0,840957
Simu4										0,599115			

الملحق (د)

مخرجات XL STAT 2014

XLSTAT 2014.5.03 - Régression PLS - le 18/01/2017 à 17:10:19

Y / Quantitatives : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$K\$1:\$K\$21 / 20 lignes et 1 colonne

X / Quantitatives : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$F\$1:\$J\$21 / 20 lignes et 5 colonnes

Méthode : Régression par les Moindres Carrés Partiels

Conditions d'arrêt : Automatique

X / Variables explicatives : Centrer : Oui / Réduire : Oui

Intervalle de confiance (%) : 95

Statistiques descriptives :

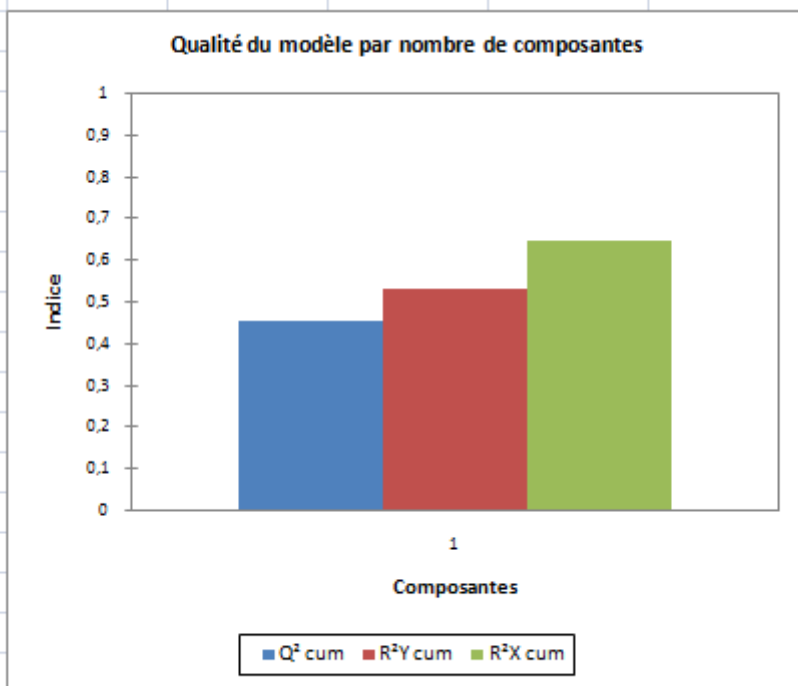
Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Performance	20	0	20	-2,3705	2,1890	0,0000	1,0260
Considératio	20	0	20	-1,8070	1,6647	0,0000	1,0260
Simulation In	20	0	20	-2,0139	1,6572	0,0000	1,0260
EMPOWRME	20	0	20	-2,2826	1,8587	0,0000	1,0260
Influence idé	20	0	20	-2,2229	1,4493	0,0000	1,0260
Inspirational	20	0	20	-1,8572	1,5592	0,0000	1,0260

Matrice de corrélation :

Variables	ération	Indivation	Intellect	MPOWRME	fluence idéa	ational Motiv	mance Stratégique
Considératio	1,0000	0,6384	0,6671	0,4239	0,5954	0,5445	
Simulation In	0,6384	1,0000	0,6211	0,4283	0,4442	0,6293	
EMPOWRME	0,6671	0,6211	1,0000	0,4109	0,7390	0,7438	
Influence idé	0,4239	0,4283	0,4109	1,0000	0,5380	0,4407	
Inspirational	0,5954	0,4442	0,7390	0,5380	1,0000	0,4925	
Performance	0,5445	0,6293	0,7438	0,4407	0,4925	1,0000	

Qualité du modèle :

Indice	Comp1
Q ² cum	0,4512
R ² Y cum	0,5319
R ² X cum	0,6430



Matrice de corrélation des variables avec les composantes t et u^{\sim} :

Variable	t1
Considératio	0,8333
Simulation In	0,8004
EMPOWRME	0,8856
Influence idé	0,6553
Inspirational	0,8162
Performance	0,7293

Vecteurs w :

Variable	w1
Considératio	0,4198
Simulation In	0,4851
EMPOWRME	0,5734
Influence idé	0,3398
Inspirational	0,3797

Indice de qualité Q² :

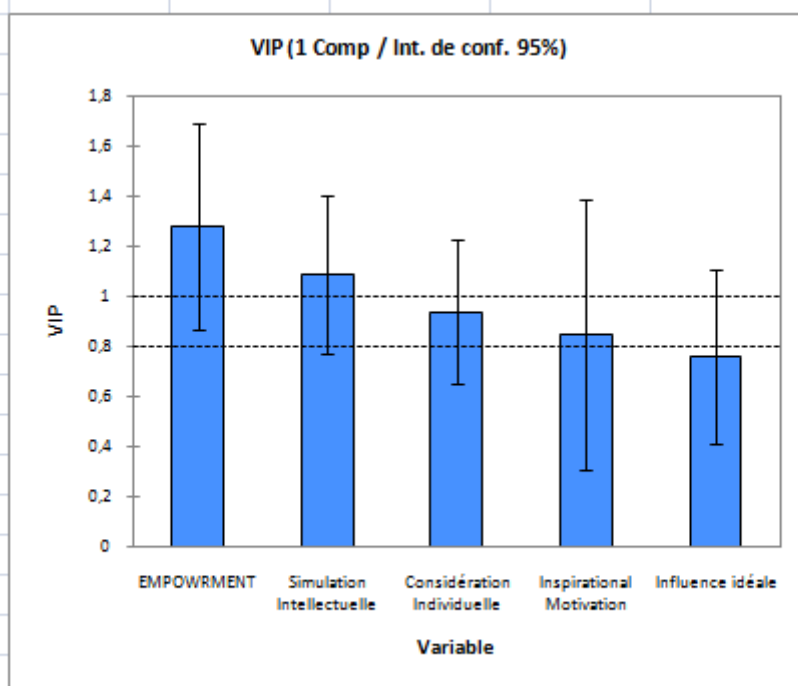
Composante	mance Straté	Total
Comp1	0,4512	0,4512
Comp2	-0,3632	-0,3632

Indice de qualité Q² cumulé :

Composante	mance Straté	Total
Comp1	0,4512	0,4512
Comp2	0,2519	0,2519

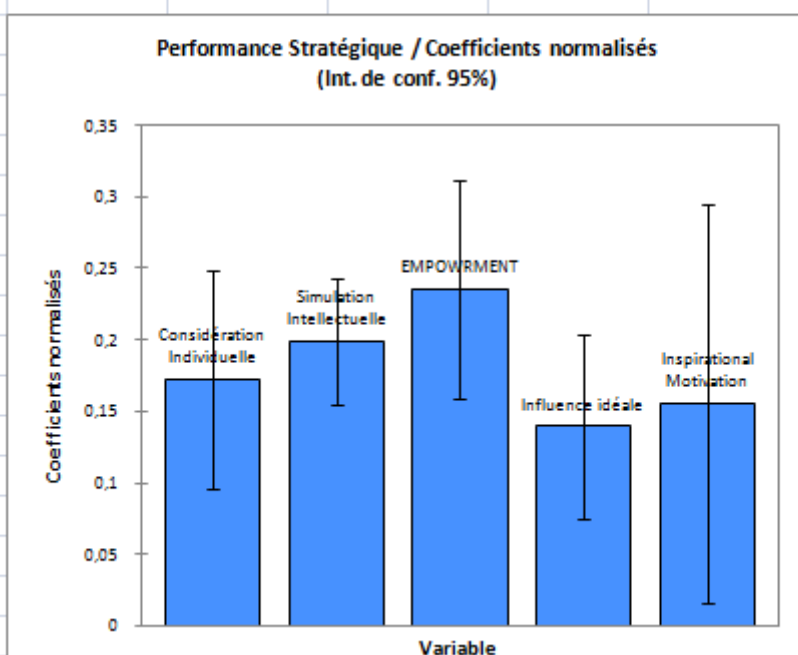
Variable Importance in the Projection (VIP) :

Variable	VIP	Ecart-type	e inférieure(95%)	e supérieure(95%)
EMPOWRME	1,2822	0,2095	0,8715	1,6929
Simulation In	1,0848	0,1614	0,7685	1,4011
Considératio	0,9387	0,1458	0,6530	1,2243
Inspirational	0,8490	0,2749	0,3102	1,3878
Influence idéal	0,7598	0,1786	0,4097	1,1099



Coefficients normalisés (Variable Performance Stratégique) :

Variable	Coefficient	Ecart-type	β inférieure	β supérieure (95%)
Considération Individuelle	0,1721	0,0391	0,0956	0,2487
Simulation Intellectuelle	0,1990	0,0223	0,1552	0,2427
EMPOWRMENT	0,2352	0,0391	0,1586	0,3117
Influence idéale	0,1393	0,0328	0,0750	0,2037
Inspirational Motivation	0,1557	0,0712	0,0161	0,2953



Détection des valeurs extrêmes :				
Observation	DModX	DModY	lodX normalisés	lodY normalisés
Obs1	0,5111	0,5315	0,7447	0,7173
Obs2	1,0091	0,1151	1,4703	0,1554
Obs3	0,9458	0,8247	1,3780	1,1131
Obs4	0,6845	1,3594	0,9973	1,8347
Obs5	0,6442	0,7844	0,9387	1,0587
Obs6	1,0091	0,5795	1,4703	0,7821
Obs7	0,4679	0,8264	0,6817	1,1153
Obs8	0,5979	0,1109	0,8711	0,1496
Obs9	0,7411	0,2812	1,0798	0,3796
Obs10	0,7913	1,8944	1,1529	2,5568
Obs11	0,8178	0,2985	1,1915	0,4028
Obs12	0,3920	0,3037	0,5712	0,4099
Obs13	0,5359	0,3724	0,7808	0,5026
Obs14	0,0866	0,7098	0,1261	0,9580
Obs15	0,2634	0,3198	0,3838	0,4316
Obs16	0,6000	0,0099	0,8742	0,0133
Obs17	0,3716	0,6617	0,5414	0,8930
Obs18	1,0028	0,2489	1,4611	0,3359
Obs19	0,3928	0,3997	0,5722	0,5395
Obs20	0,8655	0,3973	1,2610	0,5362