

النمط القيادي التحويلي : حالة المنظمات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس

Transformational Leadership Style : the case of small and medium organizations in Sidi Bel Abbas

سحيمي فايزة*

¹ جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس (الجزائر)، مخبر تسيير المؤسسات sehimi@univ-sba.dz

تاريخ النشر: 2026/01/16

تاريخ القبول: 2025/10/24

تاريخ الاستلام: 2025/05/17

ملخص: نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى وصف تصورات قادة المنظمات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس، حول مدى إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية حيث تكونت عينة الدراسة من 20 مدير و هي عينة قصدية اقتصرت فقط على المنظمات الصناعية . تم قياس مفهوم القيادة التحويلية من خلال استبيان احتوى على أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي و الاعتبار الفردي) و على 16 فقرة، و أكدت الدراسة صدق الاتساق الداخلي لل فقرات؛ و ثبات جميع الأبعاد و كذلك الثبات العام بدرجة عالية جداً قدرت ب 0,872. حققت متوسطات الأبعاد بالإضافة إلى المتوسط العام درجات تفوق 4 و تم التأكد من معنويتها، حيث أظهرت النتائج أن قادة المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بنمط تحويلي عالي .

كلمات مفتاحية: نظرية القيادة، القيادة التحويلية، المنظمات الصغيرة و المتوسطة، المنظمات الصناعية.

Abstract: The aim of this paper is to describe the perceptions of small and medium organization's leaders in Sidi Bel Abbés, on dimensions of transformational leadership. The sample size was 20 directors and it is an intentional sample just confined on industrial organizations. The concept of transformational leadership was measured through a questionnaire witch's contain four dimensions (ideal influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individual consideration) and 16 items. The study confirmed the validity of the internal consistency of items and the reliability of all dimensions, general reliability was 0,872. The mean of all dimensions exceeded score 4 and their significance was confirmed. The results showed that the leaders of the organizations under study has a high transformational style.

Keywords: leadership theory, Multi factor leadership scale (MLQ), Transformational leadership, small and medium organizations and industrial organizations.

المؤلف المرسل *

1. مقدمة:

يتطلب الفكر الإداري الحديث أنماط قيادية حديثة تتماشى مع التوجهات الحديثة و ذلك من خلال تحويل دور القائد من الإداري إلى دور المساند و المحفز، فالقائد المعاصر هو الذي يوجد و ينمي فرق العمل ذوي كفاءة، و القادرين على تحمل مسؤولياتهم و المبدعين في إنجاز أهدافهم من خلال الخبرات و القدرات المتجددة التي يتمتعون بها (تركي، 2014، صفحة 79).

تعتبر القيادة التحويلية ذات اتجاه أيجلوساكسوني و حديثة النشأة، و يمكن القول أن هذا النمط القيادي ضروري لتحويل ميدان الأعمال الذي يتسم بالتعقيد والذي تمارس فيه المنظمات نشاطها (Geisler, 2010, p. 26). و تعمل القيادة من خلال هذا النمط التحويلي على قيادة التغيير وليس الثبات، اعتماداً على القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير وإلى وضع رؤية تقود التغيير و تنجزه بفاعلية، من بين مهام قيادة التغيير التحويلية الدخول في شراكة أو اندماج مع منظمات أخرى و خلق مجموعات عمل و ثقافة تنظيمية قوية. طور هذه الرؤية الحديثة للقيادة برنارد باس Bernard Bass. وأضاف أن القادة التحويليون يحفزون مرؤوسيهـم من خلال إثارتهم و خلق التحديات لهم و تشجيعهم على التطور فرداً فرداً. يشدد هؤلاء القادة على إنجاز أهداف جماعية و مهام ورؤى مشتركة و على جذب انتباه مرؤوسيهـم للتركيز على الإنجازات 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 لإنجاز عملهم ضمن الفريق و لمصلحة الفريق (منصور، 2008، صفحة 79).

1.1. الإشكالية:

إن أهمية القيادة التحويلية في تحسين أداء الأفراد و جعلهم يهتمون بأهداف المنظمة على حساب مصالحهم الخاصة، قد تدفع بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة إلى مستويات أداء أعلى؛ و تساهم في خلق بؤادر النمو عند هذه المنظمات. ونظراً لأهمية موضوع القيادة بالنسبة للمنظمات الصغيرة و المتوسطة، خاصة و أنها تعاني من مشاكل سوء التسيير تؤدي في الكثير من الأحيان إلى موتها و عدم قدرتها على الاستمرار؛ تأتي هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى تصور النمط التحويلي عند قادة المنظمات الصغيرة و المتوسطة الصناعية بولاية سيدي بلعباس؟

2.1. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H: يمكن وصف مستوى تصور مدراء المنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة للقيادة التحويلية بالعالى.

و تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية 4 فرضيات فرعية كالاتي :

H_a : تصور المدراء لبعد التأثير المثالي عالى، بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

H_b : تصور المدراء لبعد الحفز الإلهامي عالى، بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

H_c : تصور المدراء لبعد الاعتبار الفردي عالى، بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

H_d : تصور المدراء لبعد الاستشارة الفكرية عالى، بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

3.1. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى توصيف العينة المتمثلة في مدراء المنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من حيث النمط القيادي التحويلي، و التمكن من إعطاء وصف شامل لكافة أبعاده الأربعة؛ كما تهدف كذلك إلى تبيان الإطار النظري للقيادة التحويلية باعتبارها من بين نظريات القيادة الحديثة .

4.1.مراجعة الدراسات السابقة:

دراسة (Avolio, 1999):مجموع 3786 مستقصي من 14 عينة مستقلة من 45 و 549 منظمة و وكالة أمريكية و أجنبية قاموا بالإجابة على مقياس القيادة متعدد العوامل MLQ(5X) و الذي أعده باس Bass 1985، و في هذه الدراسة تمت الاستعانة بالعديد من نماذج مقياس القيادة استناداً إلى دراسات سابقة لغرض استخدام التحليل العاملي التوكيدي؛ كما تم توسيع العينات و كذلك أخذ عينات غير متجانسة و تم تطبيق الاختبار على مجموعة مكونة من تسعة عينات ثم على مجموعة مكونة من خمس عينات و ذلك لغرض المقارنة. و تبين من خلال النتائج أن نموذج العوامل الستة الذي يستند إليه مسح القيادة متعدد العوامل MLQ يوفر قاعدة أساسية و أكثر المؤشرات ملائمة .

دراسة (Bass, 1999): أتت هذه الدراسة بعد المقال الذي نشر من قبل برنز Burns سنة 1978 بعقدين من الزمن و بحسب هذه الدراسة فإن مهمة القيادة التحويلية صعبة للغاية و تتمثل في التوحيد بين مصالح المنظمة و أفرادها، كما يمكن للقيادة التحويلية أن تكون توجيهية أو تشاركية. و أظهرت هذه الدراسة أن القيادة النسائية

هي تحويلية أكثر من نظيرتها الرجالية و كذلك حاولت الإجابة و لو جزئياً عن تساؤل بحثي مهم و هو سبب كون القيادة التحويلية أكثر فاعلية من القيادة التبادلية في مجموعة واسعة من الأعمال و هو ما يفسر مساهمة القيادة التحويلية في الابتكار و تحسين الجودة .

دراسة (Alsayed, 2012): توضح هذه الدراسة نتائج اختبار الجودة (التحليل العاملي و الثبات) لمقياسين هما مقياس القيادة المتعدد العوامل MLQ و مقياس الرضا الاتصالي CSQ؛ بحيث تم تكيفهما مع الثقافة العربية و تم ترجمتهما و تحكيمهما من طرف مختصين. تمثلت العينة في 342 مدير من القطاع الصحي و التربوي في فلسطين. نتائج التحليل العاملي حسب هذه الدراسة أكدت ثلاث أبعاد لمقياس القيادة و هي (القيادة التحويلية، التبادلية و دعه يعمل (Laissez- faire)) و تم حذف خمس فقرات من ضمن 36 فقرة؛ وفيما يتعلق بالثبات فقد تراوح بين 0.88 و 0.98 أما ثبات المقياس الكلي فقد قدر ب 0.92 والتالي يمكن وصفه بالجيد و العالي .

دراسة (Hemsworth, 2013): تم اختبار الخصائص السيكمترية لمقياس القيادة التحويلية بناءً على 20 فقرة حسب مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ(5X) لباس و أفوليو (Bass and Avolio, 1995)؛ حيث طبق على 372 مدير يعملون لدى القطاع العمومي في الولايات المتحدة الأمريكية . تعد هذه الدراسة الأولى حيث طبقت على المدراء التنفيذيين ذوي المستوى الأعلى و توصلت إلى أن مقياس القيادة متعدد العوامل يتمتع بالصدق و الثبات و يعتبر أداة قياس موثوقة و يأخذ بها.

5.1. مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الصغيرة و المتوسطة الصناعية بسيدي بلعباس، أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية مكونة من 20 منظمة صغيرة و متوسطة صناعية.

6.1. منهج الدراسة :

اعتمدنا المنهج الوصفي من خلال استبيان احتوى أبعاد القيادة التحويلية، تم توزيعه، استرجاعه و تفرغ بياناته باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22. تم تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف .

7.1. أهمية الدراسة :

- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، كون القيادة التحويلية مفهوم حديث قل ما تم تناوله في الدراسات العربية.
- استحالة الوصول إلى مستويات أداء متميزة دون قيادة متميزة وحديثة مثل القيادة التحويلية .
- أهمية الحصول على قراءات حول واقع القيادة في المنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، خاصة فيما يخص النمط التحويلي و الحصول على نتائج قصد وصف و تشخيص نمط المدراء محل الدراسة.

8.1.أداة الدراسة :

تمثلت أداة القياس في الاستبيان تم تصميمه اعتماداً على الدراسات السابقة، و تمثلت وحدات المعاينة في المدراء الموظفين و بلغ حجم العينة 20 مدير، قاموا بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وبالتالي قمنا باسترجاع جميع الاستمارات و كانت جميعها قابلة للتحليل .

9.1.تقسيمات البحث :

تم تقسيم البحث إلى محورين :

المحور الأول: القيادة التحويلية : المفهوم و الأبعاد

المحور الثاني : مستوى تصور النمط التحويلي عند قادة المنظمات -حالة المنظمات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس .

2.الإطار النظري:

1.2.تعريف القيادة التحويلية:

ظهرت القيادة التحويلية على يد الأمريكي جيمس مكريجر برنز James Macgregor Burns، من خلال أعماله حول القيادة في الميدان السياسي سنة 1978 (Mathieu, 2014, p. 105)، و يرجع الفضل له في إبراز هذه النظرية حيث كان أول الباحثين الذين وضعوا أسس هذه الأخيرة، و قد عمل فيما بعد أفوليو و باس Avolio Bass على تطوير فكرة برنز 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 فكرياً على تحقيق أداء يفوق توقعاتهم الخاصة (لوصيف، 2010، صفحة 18).

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 الكفاءة (عوض، 2010، صفحة 97).

و هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، إن بيرنز يرى أن 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 الملائم (نجم، 2012، صفحة 87).

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 (تركي، 2014، الصفحات 80-79) .

و بالتالي يمكن فهم القيادة التحويلية على أنها : القيادة التي تدفع بالأفراد إلى بلوغ مستويات أداء تفوق تلك التي تم وضعها، فهي محفزة و إلهامية و تعمل على قيم و مبادئ أخلاقية مرشدة للسلوكيات و القرارات الصحيحة، بناءً على الرؤية و الرسالة التي يحملها القادة التحويليون وهم يتمتعون بقدرات عالية في تحديدها.

2.2. أبعاد 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 المؤسسة (نجم، 2012، الصفحات 87-88).

وهناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية هي: الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، و الحفز الإلهامي، و أخيراً التأثير المثالي، و الجدول رقم 01 يوضح هذه الأبعاد و انعكاسها في سلوك القائد :

الجدول رقم 01 : أبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	سلوك القائد
الاعتبار الفردي	يرشد : القائد مبادر بحاجات الإنجاز و النمو .
الاستشارة الفكرية	يروج : القائد يروج للابتكار و إعادة صياغة المشكلات .
الحفز الإلهامي	يقدم : القائد يقدم الدلالة و التحدي من خلال النشاط الاستباقي و التصحيحي .
التأثير المثالي	تقاسم المخاطر : القائد يهتم بالآخرين و حاجاتهم و يكون أخلاقياً

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

ويؤكد Aminuddin أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء و الرضا الوظيفي للأفراد حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي (أحمد، 2010، الصفحات 19-20):

- 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 بالمنظمة و إشعارهم بروح المواطنة و الانتماء، و تبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز .

3. الإطار المنهجي:

1.3. صدق الاتساق الداخلي :

الجدول رقم 02 : ارتباط الفقرات بالأبعاد

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التأثير المثالي	01	0,632	0,01
	02	0,670	0,01
	03	0,733	0,01
	04	0,548	0,05
الاستشارة الفكرية	06	0,641	0,01
	07	0,683	0,01
	08	0,786	0,01
	09	0,684	0,01
الحفز الإلهامي	10	0,869	0,01
	11	0,797	0,01
	12	0,827	0,01
	13	0,832	0,01
الاعتبار الفردي	14	0,657	0,01
	15	0,728	0,01
	16	0,826	0,01
	17	0,826	0,01

المصدر : مخرجات برنامج SPSS22

يظهر الجدول رقم 02 أن، جميع الفقرات مرتبطة مع أبعادها، و ذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون حيث تراح بين 0.548 و 0.869؛ و هي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 و بالنسبة للفقرة الرابعة عند مستوى المعنوية 0.05 .

2.3. الثبات :

الجدول رقم 03 : ثبات المتغيرات

الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات المحاور
التأثير المثالي	04	0,769
الاستشارة الفكرية	04	0,621
الحفز الإلهامي	04	0,849
الاعتبار الفردي	04	0,731
الثبات العام	16	0,872

المصدر : مخرجات برنامج SPSS22

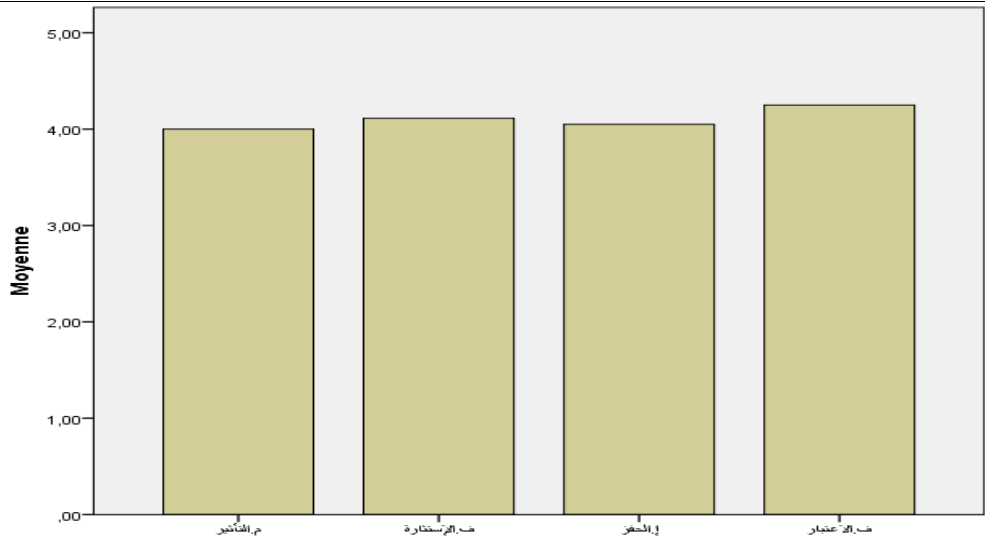
من خلال الجدول رقم 03 يتضح أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تحقق :

-Cronbach's Alpha > 0,6.

3.3. وصف أبعاد القيادة التحويلية:

تم دراسة القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد سبق ذكرها وهي :التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي.

الشكل رقم 01 : مخطط أعمدة يمثل متوسطات أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: مخرجات SPSS22

من خلال الشكل رقم 01 الذي يوضح التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، يبدو واضحاً أنّ جميع المتوسطات تفوق القيمة 4 بدرجات متقاربة، أعلاها بعد الاعتبار الفردي (4.25) يليها بعد الاستشارة الفكرية (4.11) فبعد الحفز الإلهامي (4.05) وأخيراً بعد التأثير المثالي (4). وفيما يلي عرض لتصورات الباحثين حول هذه الأبعاد التي تتعلق بالقيادة التحويلية بناءً على نتائج مخرجات SPSS22.

1.3.3. التأثير المثالي :

الجدول رقم 04 : أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
التأثير المثالي (Idéa)			
Idéa1	نحن نلقى احترام كبير من طرف الأفراد التابعين لنا (Collaborateurs).	4,30	0,979
Idéa2	نحن نحظى بثقة كبيرة بقدراتنا في التسيير من طرف الأفراد التابعين لنا.	4,35	0,585
Idéa3	نحن نحظى بإعجاب كبير (Reconnaissance) من طرف الأفراد التابعين لنا.	4,25	0,639
Idéa4	نحن نقوم بإزالة المسافة بيننا وبين الأفراد التابعين لنا.	4,10	0,718
	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود.	4	0,561
			14,02

مخرجات SPSS22

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لبعده 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 .

2.3.3. الاستشارة الفكرية:

الجدول رقم 05 : أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
الاستشارة الفكرية (Simu)	4,15	0,671	16,16
	4,15	0,933	22,48
	4,35	0,671	15,42
	3,80	1,005	26,44
	4,11	0,570	13,86

مخرجات SPSS22

الوسط الحسابي لبعـد الاستشارة الفكرية قد بلغ 4.11 كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لمستوى التأيـد القوي، و بلغ انحرافه المعياري 0.570 ما يدل على أن بعد الاستشارة الفكرية أقل اختلافاً عن وسطه الحسابي مقارنةً بفقراته، كما أن معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية 13.86% ما يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

3.1.3. الحفز الإلهامي:

الجدول رقم 06 : أبعاد القيادة التحويلية

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة التحويلية		
19,21	0,759	3,95	Insp1	الأفراد التابعون لنا متحمسون للعمل .	الحفز الإلهامي (Insp)
15,63	0,641	4,10	Insp2	يهتم الأفراد التابعين لنا بإنجاز الأهداف التي نضعها.	
18,74	0,759	4,05	Insp3	تعبر الأهداف التي نضعها على مستوى المؤسسة عن مصالح مشتركة بيننا وبين الأفراد التابعين لنا.	
15,63	0,641	4,10	Insp4	نحن نقدم للأفراد التابعين لنا امتيازات تدفعهم للنجاح .	
14,37	0,582	4,05		الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بالنسبة لمجموع البنود.	

مخرجات SPSS22

فيما يتعلق بالوسط الحسابي لبعد الحفز الإلهامي فقد بلغ 4.05 كما أشرنا سابقاً و هي قيمة موافقة لمستوى التأييد القوي، و بلغ انحرافه المعياري 0.582 مما 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 .

4.3.3. الاعتبار الفردي:

الجدول رقم 07 : أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
Indiv1	4,25	0,550	12,94
Indiv2	3,85	0,745	19,35
Indiv3	4,45	0,510	11,46
Indiv4	4,45	0,510	11,46
	4,25	0,436	10,25

مخرجات SPSS22

كما أن 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 ببقرائه، كما أنّ معامل الاختلاف سجل قيمة متدنية 10.25% ممّا يعبر عن انسجام كبير في آراء المدراء فيما يخص هذا البعد .

4.3. مناقشة النتائج:

بناءً على الدراسة التي أجريت في عينة من المنظمات الصغيرة و المتوسطة بولاية سيدي بلعباس، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

- القيادة التحويلية حظيت بدرجة تأييد قويّة بوسط حسابي قدره 4,05 و سجلت انسجام كبير في الآراء .

- كما أنّ جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي)، سجلت انسجام في آراء المدراء و كان أعلى تأييد بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي بدرجة تأييد قويّة بوسط حسابي قدره 4,25؛ ويمكن تفسير مستوى التصور العالي لبعد الاعتبار الفردي عند مدراء المنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة إلى تشجيع الدولة الشباب إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة من خلال، برامج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ حيث 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 أكثر للأفراد في تعاملهم.

- يمتاز مدراء المنظمات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بصفات المدير الإيجابي و المثالي حيث أنّ جميع فقرات بعد التأثير المثالي حظيت بدرجة تأييد قويّة إلا أنّ الفقرة التي تتعلق بمدى احترام الأفراد لمدراءهم، سجلت عدم انسجام في الآراء بالرغم من درجة التأييد القويّة بوسط حسابي قدره 4,30 .

- فيما يخص بعد الاستشارة الفكرية و مدى توافر هذا التأثير عند المدراء فسجل هذا البعد درجة تأييد قويّة 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 القويّة بوسط حسابي قدره 4,15، وكذلك الفقرة التي تتعلق بمدى تعامل المدراء مع أخطاء الرؤوسين بصفة عادية و لا يتم أخذها من الناحية السلبية، سجلت عدم انسجام في الآراء ودرجة تأييد متوسطة بوسط حسابي قدره 3,80؛ مما يجعلنا نتساءل حول مدى صحة هذا التعامل في المنظمات 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 توصّلت دراسة أخرى (Davenport et all. 2000) إلى ضرورة تركيز القيادة على بناء الثقة والبعد عن ثقافة اللوم لتعزيز التعلم التنظيمي (الله، 2009، صفحة 40) .

- سجل بعد الحفز الإلهامي درجة تأييد قويّة بوسط حسابي قدره 4,05، و جميع فقرات هذا البعد درجة تأييدها قويّة 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 المنظمات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة

من حيث حفز و إلهام أفرادهم؛ و لا يتماشى مع ما ذهب 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 الجربة و الصحيحة، و يجعلون كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأشياء (تركي، 2014، صفحة 21). كما توصلت دراسة حسن علي الزعي إلى أن الحفز الإلهامي هو أحد أبعاد القيادة التحويلية الذي له أثرٌ ذو دلالة إحصائية في جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي وهي : محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات و تعارض الأهداف (تركي، 2014، صفحة 14).

-فيما يتعلق بمدى تقدير المدراء للأفراد التابعين لهم فقد سجل بعد الاعتبار الفردي درجة تأييد قوية وهي الأعلى بوسط حسابي قدره 4,25 كما أشرنا سابقاً، و حظيت فقراته بدرجة تأييد قوية غير أن 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، فالقائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد بدافع الاستجابة لها في حدود إمكانيات المنظمة، 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 عليه (تركي، 2014، صفحة 24). حيث توصلت دراسة محمد صالح زكي طولان إلى أن عدم اهتمام المدراء بالجوانب الشخصية للمرؤوسين، ينعكس سلباً على فاعلية تنمية أدائهم (زكي، 2010، صفحة 109)، كما تسعى القيادة التحويلية إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال و توقعات، ومن ثم توليد الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك و تحقيق الذات في حياتهم العملي (تركي، 2014، صفحة 21).

في حين خلصت دراسة (TalyDvir et al, 2002) إلى أن القيادة التحويلية، المعززة من خلال التدريب، يمكن أن تزيد من تنمية الموارد البشرية و من تحسين أداءهم في العديد من المنظمات، و كذلك دراسة (الجارودي،

2007) خلصت إلى أنّ القيادات كافة موضع الدراسة تؤكد أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (عوده، 2013، صفحة 234). 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 أن 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 العملي (Mathieu, 2014, p. 416).

ثمّ بعد ذلك على المشاركين أن 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 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 المقبل (Mathieu, 2014, p. 417).

4.الخاتمة:

يعد النمط القيادي التحويلي اتجاه حديث في نظريات القيادة الإدارية، كما أنه يبحث عن التغيير و يجعل من الأفراد صناعاً له، حيث يحاول الارتقاء بهم إلى أعلى المستويات الأخلاقية و الإبداعية من أجل تحسين الأداء. ويتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بأن 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 عنايته. وفي الأخير يمكننا القول أن المنظمات الصغيرة و المتوسطة في حاجة لمثل هذا النمط القيادي، الذي يبدو في نظرنا ملائم جداً لها حيث يسهل تطبيق هذا المفهوم في مثل هذه المنظمات.

توصلنا إلى النتائج التالية و المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية :

-تصور المبحوثين للقيادة التحويلية عالي و سجل انسجام في الآراء .

-تصور المبحوثين لأبعاد القيادة التحويلية عالي و سجل انسجام في الآراء .

-أعلى و أدنى درجة تأييد سجلت بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي و بعد التأثير المثالي على الترتيب.

و بناءً على النتائج التي تمت مناقشتها في البحث، نقترح الآتي :

-على قادة المنظمات الصغيرة و المتوسطة العمل أكثر على تحسين صفات المدير الإيجابي و المثالي؛مثلاً: إزالة

المسافة التي تعيق فهم الأفراد للرؤية في علاقتهم مع مديريهم .

-تحفيز الأفراد على تبني طرق جديدة لتحسين العمل في المجموعة.

-التعامل مع الأخطاء بصفة عادية بحيث يتم رفع سقف المسامحة و عدم أخذها من الناحية السلبية و البعد عن ثقافة اللوم.

-تركيز الجهود فيما يخص تحفيز و إلهام الأفراد و مراعاة مشاعرهم بغية رفع حماسهم في العمل.

-الاستجابة لحاجات الأفراد في حدود إمكانيات المنظمة و لفت انتباههم نحو احتياجاتهم بهدف توليد الدافعية

لإشباع هذه الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات في حياتهم العملية.

-برمجة أو المشاركة في دورات تكوينية حول القيادة التحويلية.

5.المراجع :

- Alsayed, A. M. (2012). The use of the multifactor leadership questionnaire and communication satisfaction questionnaire in Palestine : A research note. *International Journal of scientific and research Publications* , pp. 1-9.
- Avolio, B. a. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the MultifactorLeadership Questionnaire. *Occupational and Organizational Psychology* , pp. 441-462.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , pp. 9-32.
- Geisler, C. (2010). De L'intéret du Leadership Transformationnel. *Savoirs et pratiques-Soins* , pp. 25-26.
- Hemsworth, D. a. (2013). Examining Bass's Transformatinal Leadership In Public Sector Executives : A psychometric properties Reviw. *Journal of Applied Business Research* , pp. 853-862.
- Mathieu, M. (2014). Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française:le role de l'engagement au travail. Université de Toulouse, France.
- الزعي محمد عمر و البطاينة محمد تركي. (2014). القيادة الإدارية *Administrative Leadership*. عمان -الأردن: دار وائل.
- العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور. (2008). الإدارة و الأعمال. عمان: دار وائل.
- الغزو فاتن عوض. (2010). القيادة و الإشراف الإداري. عمان-الأردن.
- الكساسبة محمد الفاعوري عبد ، كفاية عبد الله. (2009). تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، الصفحات 45-19.

- المعاني أيمن عوده. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، الصفحات 225-258.
- حسن عباس، شريف أحمد. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي-شركة تصنيع الأدوية. جامعة الشرق الأوسط-عمان، الأردن.
- سعيد لوصيف. (2010). علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية-تحليل نفسي اجتماعي في القطاع المصرفي الجزائري. *مجلة الإداري* ، الصفحات 44-11.
- طولان محمد صالح زكي. (2010). تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء دراسة تطبيقية على قطاع البترول. *مجلة المدير الناجح-إدارة أعمال* ، الصفحات 111-106.
- نجم عبود نجم. (2012). *القيادة و إدارة الابتكار*. عمان-الأردن : دار صفاء.