

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع:

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتها بتنمية

الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين

دراسة ميدانية في مؤسسة "نفضال" بواد عيسي ولاية

تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

الطاهر بن تونس

إعداد الطالبتين:

ماني فيروز

لرول أنيسة

السنة الجامعية : 2016/2015

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «من اصطنع اليكم معروفاً فجازوه،  
فان عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فان الله  
يحب الشاكرين»

أحمدو أشكر الله عز وجل على الذي أعطانا القوة والصحة لإتمام هذا  
البحث المتواضع

نقف لنقدم تحية خاصة لكل الأساتذة الكرام من جامعة مولود معمري  
وبالأخص بالذكر أستاذنا الكريم المشرف على مذكرتنا الدكتور «الطاهر  
بن تونس» ونقول له جزاك الله عنا كل خير، فقد كنت السند الكبير  
والعون فلك منا فائق الاحترام والتقدير والإخلاص.

نشكر جميع عمال مؤسسة "تفطال" الذين قدموا لنا المعلومات الكافية  
لإتمام هذا البحث خصوصاً السيد «بريك»

والشكر الجزيل للأصدقاء ولمن قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد  
ولو بكلمة طيبة.

فيروز و آنيسة

# الإهداء

اهدي هذا العمل إلى سيدة الشرف، زهرة الورد، نسمة الهوى، وإلى لمسة الحنان  
والحُضن الدافئ وبسمة الوجه، إلى التي ربتني وسهرت الليالي.

أمي الغالية، فرحة عيني، وراحة بالي، والدتي العزيزة، حبيبة قلبي وخفة أنفاسي  
إلى التي تبحث عن نجاحي وعن سعادتني من دعواتها الكثيرة، وأمنياتها الصافية  
فليحفظها الله لنا.

إلى الذي تعب علي، إلى الذي شاق في عمله، إلى الذي نشف عرقه، أبي العزيز  
فليحفظه الله.

إلى اخواني عمر وصفيان

وإلى أخواتي سهيلة وفضمة

كما أهدي هذا البحث إلى الذي أرسل العلم والثقافة أستاذي المشرف "الطاهر بن  
تونس"

وإلى جميع عمال مؤسسة "نفضال"

وإلى أساتذة قسم علم النفس تخصص تسيير الموارد البشرية

وإلى جميع الأصدقاء الأعزاء

وإلى الوردة التي شاركتني هذا البحث "أنيسة" وعائلتها

قيروز

## الإهداء

اهدي هذا العمل الى سيدة الشرف، زهرة الورد، نسمة الهوى، والى لمسة الحنان  
والحُضن الدافئ وبسمة الوجه، الى التي ربتني وسهرت الليالي.

أمي الغالية، فرحة عيني، وراحة بالي، والدتي العزيزة، حبيبة قلبي وخفة أنفاسي  
الى التي تبحت عن نجاحي وعن سعادتني من دعواتها الكثيرة، وأمنياتها الصافية  
فليحفظها الله لنا.

الى الذي تعب علي، الى الذي شاق في عمله، إلى الذي نشف عرقه، أبي العزيز  
فليحفظه الله.

والى أخواتي فريدة ونسيمة وعائلتهن

كما أهدي هذا البحث الى الذي أرسل العلم والثقافة أستاذي المشرف "الطاهر بن  
تونس"

والى جميع عمال مؤسسة "نفضال"

والى أساتذة قسم علم النفس تخصص تسيير الموارد البشرية

الى كامي وقورايا ومكيوسة وراشدين، ليديّة،نعيمة، ياسمين، يونس وعائلتهم، والى  
جميع الأصدقاء والعائلة.

والى الوردة التي شاركتني هذا البحث "فيروز" وعائلتها

أقيسة

## ملخص البحث:

يعتبر هذا البحث المعنون بـ " القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتهما بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو"، مساهمة للكشف عن النمط القيادي الذي ينمي الموارد البشرية في هذه المؤسسة، انطلاقاً من التساؤل الذي يقول "هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين بمؤسسة نפטال بواد عيسي بولاية تيزي وزو؟ والنمط الذي يساهم أكثر في خلق الدافعية للعمل، من أجل تحسين المردود والإنتاجية والمساهمة في الحفاظ على هذه الموارد بالإضافة إلى فتح المجال لدى الباحثين للبحث في مثل هذا الموضوع مستقبلاً.

ولتحقيق أهداف بحثنا، تمّ تقديم جانب نظري من خلال عرض بعض الدراسات السابقة حول الموضوع وكذا الأدبيات الخاصة بهذا البحث. ودَعَمْنَا بحثنا بجانب ميداني باعتمادنا على المنهج الوصفي، واعتمدنا أيضاً على عدة أدوات لجمع البيانات منها الملاحظة، المقابلة والاستبيان. فقدم الاستبيان لعينة استطلاعية مكونة من 10 إطارات قصد استعمالها في بناء الاستبيان الأولي، ثم تطبيق هذا الاستبيان على عينة البحث المقدر أفرادها بـ 41 إطار.

وبعد استرجاع الاستبيان من عينة الدراسة استعنا بالأساليب الإحصائية والتي هي النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ارتباط برسون، وذلك باستعمال الحزم الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (spss20)

وقد توصلت نتائج الدراسة على تأكيد أن النمط المعمول به في مؤسسة "نפטال" هو النمط القيادي التبادلي كما توصلنا إلى أنه النمط الذي له علاقة بتنمية الموارد البشرية أما النمط القيادي التحويلي فهو غير معمول به وليس له علاقة بتنمية الموارد البشرية.

## Résumé

Cette recherche a pour but de connaître « La corrélation entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel avec le développement des ressources humaines en ce qui concerne la formation dans l'entreprise "Naftal" située à Oued-Aissi wilaya de Tizi-Ouzou » .

Pour aboutir à un résultat on a reparti ce travail en deux parties : théorique et pratique.

Le coté théorique ou on a essayé d'englober toutes les informations qui concerne nos variables, et où on a vu les travaux réalisés auparavant par des chercheurs sur le leadership transformationnel et le leadership transactionnel et la formation professionnelle.

Le côté pratique ou on a utilisé la méthode descriptive et plusieurs outils : l'observation, l'entretien, et le questionnaire afin de recueillir les informations nécessaires. On a d'abord commencé avec une étude exploratrice ou on a distribué un premier questionnaire sur un échantillon de 10 cadres et ça dans le but de connaître la fiabilité du questionnaire. Puis on a redistribué le questionnaire final sur un échantillon de 41 cadres pour recueillir des données qu'on a analysé avec le (SPSS20).

A la fin on est arrivé à des résultats parmi eux : le style de leadership régnant au sein de l'entreprise Naftal est le leadership transactionnel qui contribue aussi au développement des ressources humaines.

## فهرس المحتويات:

-شكر وتقدير.

-الإهداء

-فهرس الجداول.

-فهرس الأشكال.

-مقدمة.

### الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية.....01
- 2-الفرضيات.....05
- 3- أسباب إختيار الموضوع .....05
- 4- أهمية الدراسة .....06
- 5- أهداف الدراسة .....07
- 6- تحديد المفاهيم .....08
- 7- الدراسات السابقة .....15

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

- تمهيد الفصل .....30
- 1- لمحة تاريخية عن القيادة.....31
- 2- مفهوم القيادة عامة .....38
- 3- الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها .....41
- 4- القيادة التحويلية:
- تمهيد الفصل .....46

47	1-4- مفهوم القيادة التحويلية
49	2-4- أبعاد القيادة التحويلية
52	3-4- وظائف القيادة التحويلية
53	4-4- أهمية القيادة التحويلية
53	5-4- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات
56	6-4- خصائص القائد التحويلي
59	7-4- مهام القائد التحويلي
62	خلاصة الفصل

## 5- القيادة التبادلية:

64	تمهيد الفصل
65	1-5- مفهوم القيادة التبادلية
67	2-5- أبعاد القيادة التبادلية
68	3-5- خصائص القيادة التبادلية
68	4-5- خصائص القائد التبادلي
71	5-5- القيادة التحويلية والقيادة التبادلية
73	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: التكوين المهني

76	تمهيد الفصل
77	1- مفهوم التكوين المهني
78	2- تطور التكوين المهني في الجزائر بعد الاستقلال
81	3- أهمية التكوين المهني
83	4- أهداف التكوين المهني
84	5- أساليب التكوين المهني
87	6- أنواع التكوين المهني
89	7- أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر

91..... خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

95.....	تمهيد الفصل
96.....	1- منهج الدراسة.....
97.....	2- الدراسة الاستطلاعية.....
98.....	3- مكان البحث.....
102.....	4- عينة الدراسة.....
110.....	5- أدوات ووسائل البحث المستعملة.....
117.....	6- الأساليب الإحصائية المستعملة.....
120.....	خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

123.....	تمهيد الفصل
124.....	1- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.....
126.....	2- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.....
128.....	3- عرض النتائج الخاصة بالفرضية العامة.....
130.....	4- الاستنتاج العام.....
135.....	5- خلاصة.....
137.....	6- الاقتراحات.....
139.....	• قائمة المراجع
	• قائمة الملاحق

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

تمهيد الفصل.

1- لمحة تاريخية عن القيادة.

2- مفهوم القيادة عامة.

3- الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها.

### 4- القيادة التحويلية:

4-1- مفهوم القيادة التحويلية.

4-2- أبعاد القيادة التحويلية.

4-3- وظائف القيادة التحويلية.

4-4- أهمية القيادة التحويلية.

4-5- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات.

4-6- خصائص القائد التحويلي.

4-7- مهام القائد التحويلي.

### 5- القيادة التبادلية:

5-1- مفهوم القيادة التبادلية.

5-2- أبعاد القيادة التبادلية.

5-3- خصائص القيادة التبادلية.

5-4- خصائص القائد التبادلي.

خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: التكوين المهني

تمهيد الفصل.

- 1- مفهوم التكوين المهني.
  - 2- تطور التكوين المهني في الجزائر بعد الاستقلال.
  - 3- أهمية التكوين المهني.
  - 4- أهداف التكوين المهني.
  - 5- أساليب التكوين المهني.
  - 6- أنواع التكوين المهني.
  - 7- أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر.
- خلاصة الفصل.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل.

1- منهج الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية.

3- مكان البحث.

4- عينة الدراسة.

5- أدوات ووسائل البحث المستعملة.

6- الأساليب الإحصائية المستعملة.

خلاصة الفصل.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

تمهيد الفصل.

1- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.

3- عرض النتائج الخاصة بالفرضية العامة.

4- الاستنتاج العام.

5- خلاصة.

6- الاقتراحات.

• قائمة المراجع .

• قائمة الملاحق.

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
50	الجدول رقم (1) الفرق بين القائد والمدير
96	الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
97	الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب السن
99	الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
101	الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الوضع الاجتماعي
103	الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
110	الجدول رقم (7) تعديل بنود استبيان التكوين من طرف الأساتذة المحكمين
112	الجدول رقم (8) ثبات استبيان التكوين
118	الجدول رقم (9) البيانات الإحصائية الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
120	الجدول رقم (10) البيانات الإحصائية الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية
122	الجدول رقم (11) البيانات الإحصائية الخاصة بالفرضية العامة

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
51	الشكل رقم (1) نظرة متكاملة للقيادة
63	الشكل رقم (2) حوصلة حول القيادة التحويلية
68	الشكل رقم (3) حوصلة حول القيادة التبادلية
96	الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
97	الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب السن
99	الشكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
101	الشكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب الوضع الاجتماعي
103	الشكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة:

منذ ثمانينات القرن الماضي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار مَنْ يَخْلَفُ كبار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. والمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفاءة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة وتستطيع أن تحقق أهدافها. [هادي مشعان ربيع، 2008، ص143] من خلال تركيزها على مختلف النشاطات في المؤسسات بشكل واعٍ مبني على إدارة متطورة ومنتسقة ومنتظمة والتي تتفاعل مع متطلبات العصر الجديد بما يحمله من تقدم علمي وتقني وكذلك تفاعلها مع وظائف الجماعة، وإنتاجها وإشباع حاجاتهم وكذلك علاقتها معهم، فيعتبر حضور القائد على رأس مرؤوسيه الذين يقودهم حافز ومنتشط للتقدم للأداء الحسن.

لهذا ازدادت أهمية اختيار المسيرين الفعالين والناجحين لضمان السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية والصناعية وهذا ما جعل الباحثون والعلماء من مختلف التخصصات النفسية والاجتماعية يهتمون بدراسة القيادة وشخصية القائد وعملية تطور القيادة ووسائل ممارستها وكل الجوانب المتعلقة بها. [محمد حسن العمارة، 2005، ص195]. فتظل القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت انتباه العلماء والباحثين في جميع الميادين خصوصاً القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نظراً لما تحققه من نتائج تخدم المؤسسات بشكل فعال. فتعتبر القيادة التحويلية و التبادلية اللتان تعدان من أحدث الأنماط القيادية، إذ ظهرت القيادة التحويلية كأساس للتطور والتقدم التنظيمي متأثرة بالنظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي إلى الوجود عام (1978). إذ يعد بيرنز (Burns) منظراً لهذا النوع من القيادة وقام باس (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية حتى آلت إلى ما آلت إليه اليوم. [ Barnett, Mc Connick and Connors, 2000, p122].

فقد ميز "باس" بين النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي الذي يعتمد على علاقة التبادل النفعي بين القائد والأتباع، فالقائد يشجع الآخرين على الاتساق والتوحد مع المؤسسة عن طريق إعطاء المكافآت الإيجابية والسلبية. [ Barnett, Mc Connick and Connors, 2000, p122].

فتكمن أهمية القيادة التحويلية والتبادلية ودورها الفعال في تسيير نشاطات المؤسسة، خاصة مدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية. فالعنصر البشري المؤهل والمدرب هو أهم عناصر الإنتاج، كما أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوة البشرية المكونة والموهولة تعتبر أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين، ومن هنا اتجهت أنظار القادة نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية والاجتماعية الداخلية والخارجية أنه بإمكانه دخول فضاء العمل وفي يده كفاءات علمية موازية لعصر التغيير المستمر وعصر التطور الهائل، وهذا التطور لا بد أن يرافقه تطور مواز في الإدارة لنجاحها واستخدام أساليبها العلمية المختلفة لتزويد الأفراد بما يناسبهم لأدائهم في المؤسسة. [عبد الرحمن، 2006، ص16]. فتكوين الموارد البشرية خاصة في ظل التغيير الذي شهده العالم والتطور التكنولوجي الجديد يعتبر من أهم الأسباب الدافعة لتنمية الموارد البشرية، وذلك بزيادة معارفهم وقدراتهم ومهارتهم التي تجعلهم قادرين على تخطي الصعوبات التي يواجهونها في جميع مجالات العمل. فتنمية جوانبهم العلمية والعملية والفنية والسلوكية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة من خلال اختيار القادة العمليات والوسائل والطرق المناسبة للتكوين الفعال وهذا سيؤدي إلى تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني. [lakaner, Sekioli, 1990, p58].

ومن هذا المنطلق اتجهنا إلى دراسة القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية. فقد قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين، نظري وتطبيقي. فبدأنا بفصل تمهيدي من



خلال الإشكالية وتحديد الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

الجانب النظري الذي يتمحور حول فصلين، الفصل الأول تناول لمحة تاريخية لمفهوم القيادة، القيادة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى، مفهوم القيادة التحويلية، أبعاد ووظائف القيادة التحويلية، وأهمية القيادة التحويلية، التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات وخصائص ومهام القائد التحويلي. مفهوم القيادة التبادلية، أبعادها وخصائصها، وخصائص القائد التبادلي، وختمنا الفصل بالعلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

أما الفصل الثاني يحتوي على العناصر المرتبطة بمتغير التكوين من مفهومه، تطور التكوين المهني في الجزائر بعد الاستقلال، أهمية وأهداف التكوين، أساليب وأنواع التكوين المهني مع الأشكال الموجودة في الجزائر.

أما الجانب التطبيقي، يتضمن فصلين: الفصل الثالث الذي تناول الإطار المنهجي للدراسة المتكون من العناصر التالية: منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مكان البحث وعينة الدراسة، والأدوات ووسائل البحث المستعملة مع الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وفيما يخص الفصل الرابع فهو يحتوي على عرض وتحليل النتائج المتكون من العناصر التالية: عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى، عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية، عرض النتائج الخاصة بالفرضية العامة، الاستنتاج العام، خاتمة، الاقتراحات.

الإشكالية البحث:

لقد أحدثت الصناعة تغييرات مهمة لدى المجتمعات في المجالات المختلفة منذ بداية الثورة الصناعية وتظهر هذه التغييرات بشكل أوضح في المجتمعات الصناعية. وكل من يعرف أن رفاهية المجتمع وتقدمه يتوقفان على كفاءة ونجاح المنظمات في توفير الإنتاج المستمر من السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع. [محمد عبد المولي الدقس. 2005. ص13].

فتسعى المؤسسات بصفة عامة إلى تحقيق أهداف محددة بعناية ووضوح، وينبثق منها الأهداف الفرعية لكل وحدة تنظيمية ومن ثم يكون الهدف هو نقطة البدء والانطلاق في الأعمال وهو الذي يحدد النشاطات الفاعلة واللازمة. فلا بد للمجتمع البشري أو بالأحرى للمؤسسات من قيادة حتى تترتب أعمالهم اليومية لكي يقام العدل و تنظم الحياة فهي ضرورة من ضروريات المؤسسات فوجود قيادة عظمى تكون المؤسسة ناجحة لأن القائد الناجح يفعل ما لا تفعله المجموعات الكبيرة من الناس [أمل أحمد طعمة. 2006. ص59] فخير التطور الذي حصل في أساليب الإدارة هو ما حققته القيادة من تقدم داخليا من جهة تطوير الأفراد وحثهم على تقبل التغييرات وتوجيههم نحو تطوير أنماط سلوكية تنظيمية هدفها تحقيق الغاية المبتغاة، وخارجيا يتضمن في تحقيق الميزة التنافسية. فالإدارة في صيغتها الجديدة المتقدمة تتطلب نماذج من البشر مسلحة بالعديد من الكفاءات وفي مقدمتها المهارة والمعرفة العلمية والتجارب العملية هذا إلى جانب توازن الشخصية وتكاملها انفعاليا وعصبيا وذهنيا وأخلاقيا [د.قيس النوري. 1998. ص22] فكل هذا لا يتواجد إلا عند القيادة التي تنمي التطور والرقى عبر الرحلة الزمنية التطورية التي تتعايش فيها الأعمال، والاجتهاد في النظرة إلى الوحدة الخاصة بشؤون التعامل الإنساني الذي أوصت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي حرصت على حركة العلوم السلوكية حيث يهتم القائد بالنشاطات الإدارية للموارد البشرية [محمد حافظ حجازي. بدون سنة. ص8] وتطورها من أجل كفاءة العمال عن طريق التكوين والتوجيه بناء

على أسس علمية وعملية لتحقيق الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة، ويهتم أيضا على توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة بزيادة معارفهم ومهاراتهم بتكوينهم بأكثر كفاءة وفعالية. وعليه عُوِّفَت القيادة بأنها ظاهرة معقدة التركيب تتضمن علاقة تأثير وتأثر بين القادة والعمال لتحقيق أداء يفوق التوقعات. والقدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة وتوصيل المؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية. فالقيادة أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم و ذلك من أجل انجاز الأهداف المرادة [كنعان. 2002.ص52]، ومن أبرز الأنماط القيادية التي كثر الحديث عنها وتناولها الباحثون والمهتمون بالدراسات، نمطا القيادة التحويلية والتبادلية الفعالة في الممارسات الإدارية والتي تمثل حجر الأساس التي تدفع إلى تحسين الإنتاج وتحقيق الرفاهية بتوفير محيط ملائم لممارسة الأعمال وانتهاج طرق سلمية مناسبة.

ظهرت القيادة التحويلية بناء على مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تقوم على تطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والأتباع وتغيير سلوكهم. وقد بين "بيرنز" القيادة التحويلية بأنها العملية التي يتشارك فيها القائد وأتباعه في عملية مشتركة لزيادة المستويات العليا من الدافعية [أمل أحمد طعمة. 2006. ص67]، فيقوم القائد على زيادة إدراك الأتباع لقيمة وأهمية المهمة التي يقومون بها وتنشيط احتياجاتهم العليا وتركيزهم خاصة حول الهدف المطروح من طرف القائد والذي يسعى إلى ارتقاء مستواهم من أجل الإبداع في الانجاز والتطوير الذاتي وكذلك يتجه نحو تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل [الهواري. 1996. ص31] والعمل على تكرار هذا التفاعل الجماعي لتفجير طاقات الأفراد لبلوغ الأهداف المشتركة موازية عصر العولمة وتسارع المعارف وازدهارها، فالقيادة التحويلية هي قيادة ايجابية تؤثر على الأفراد وتوجيههم وإرشادهم لإعطاء ما لديهم من قدرات وكفاءات فعالة والذي يتم خصوصا في حالات التغيرات التنظيمية المتنوعة.

وإلى جانب هذا النمط نجد النمط القيادي التبادلي الذي يعتمد على علاقة التبادل النفعي بين القائد والأتباع. فالقائد التبادلي يشجع الآخرين على الاتساق والانجذاب نحو المؤسسة عن طريق إعطاء المكافآت الإيجابية والسلبية، فكما عرفها "أفوليو Avolio ويامارينو Yammarino" القيادة التبادلية بأنها نوع من القيادة يرتكز على توضيح القائد لأهداف العمل التي سيقوم بها التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح. [Avolio&Yammarino, 2006, p10]. إذ يرتكز القائد على توجيه جهود الأتباع لانجاز الوظائف من خلال توضيح الدور على أساس العلاقة القائمة على تبادل المنافع المتفق عليها، وتتمثل الفكرة الأساسية التي اقترحها "بيرنز" للقيادة التبادلية في أن مبادلة المكافآت بأداء الأتباع يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، فهذه القيادة عملية تبادل اجتماعي بين القادة والأتباع على أساس صفقات قائمة على المكافأة والعقاب [Smith, Montogno&Kuzmenko, 2004, p62]. ففي ظل مسؤولية هذه القيادتين يستوجب عليها تبني مفاهيم متطورة للرفع من مستوى أداء الأفراد والاهتمام به بشكل أدق و مستمر، فمنذ مطلع التسعينات من القرن العشرين كان الاهتمام متزايد بالموارد البشرية في المؤسسات المختلفة باعتبارها أهم الموارد التي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة ولقد زادت تلك الأهمية باعتبارها عنصر من عناصر التنمية [محمد سمير أحمد . 2006. ص15].

فتظهر ارتباط القيادة بهذه الموارد في التأثير فيها بشكل أساسي، فالمرؤوسين يشعرون بالثقة والاحترام والإعجاب والولاء للقائد من خلال زيادة وعيهم وتنمية قدراتهم بتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم واكتسابهم معارف جديدة بأنواع مختلفة من التكوين، والذي يعتبر من المواضيع التي يستعين بها القائد من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال الأنشطة المخططة والمنظمة التي تهدف إلى اكتساب العمال وتزويدهم بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم [صالح عبد الباقي. 2000. ص211]

والمساهمة في تحريكها لواقبة التقدم التكنولوجي السريع وسهولة اقتناء طرق جديدة في ميدان العمل بشكل واسع. فيعتبر الرأس المال البشري القلب النابض والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية فيحتفظ القائد بضمان استمرارية المؤسسة والعمل على تقليل نسب حوادث العمل والتغلب على حالات القلق والتوتر والثقة بالنفس والتقليل من الإشراف والرقابة [مؤيد سعيد السالم. 1981. ص85] فهذه العملية التكوينية تهدف إلى زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء العمال من الأنماط والاتجاهات السلوكية الجديدة ورفع الروح المعنوية، والاستقرار النفسي في العمل وإزالة الغموض فيه وخلق الدافعية للتعلم [سهيلة محمد عباس. 1999. ص100] وفي ظل ما ذكرناه حول موضوع سنطرح التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين بمؤسسة نفعال بواد عيسي بولاية تيزي وزو؟

التساؤلات الجزئية:

- ✓ هل توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نفعال بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟
- ✓ هل توجد علاقة بين النمط القيادي التبادلي بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نفعال بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

**1-الفرضيات:****1-1-الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو.

**1-1-1-الفرضية الجزئية الأولى:**

توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو.

**1-1-2-الفرضية الجزئية الثانية:**

توجد علاقة بين النمط القيادي التبادلي وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو.

**2-أسباب إختيار الموضوع:**

✓ يعتبر موضوع "القيادة التحويلية والتبادلية وتنمية الموارد البشرية" ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية لهذا قمنا باختياره من أجل فهم التخصص أكثر وفهم الممارسات والعمليات الإدارية في المؤسسة.

✓ فهم العلاقة الموجودة بين النمط القيادي الذي اخترناه و الموارد البشرية.

✓ التعرف عن النمط الذي يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية بشكل مباشر .

**3- أهمية الموضوع:**

- ✓ يعتبر موضوع العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والتبادلية وتنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع المطروحة في الإدارات لكونه جانباً مهماً وحساساً فهي عملية جوهرية ومحوراً رئيسياً للعلاقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.
- ✓ التعرف على الأساليب المتبعة من طرف القيادة التحويلية والتبادلية في توجيه المرؤوسين ومدى فعالية أساليبهم في إيجاد التداخل والتبادل في العلاقات التي تربطهم الثقة بينهم أي بين القادة والأتباع.
- ✓ التعرف على أهمية القيادة التحويلية في تغيير سلوك الأتباع في المؤسسة، وكيفية نجاحهم في رصد هذا التغيير على الاتجاه الإيجابي للأداء.
- ✓ فهم أهمية القيادة التبادلية في التأثير على العمال وكيفية تبادل المنافع بينهم.
- ✓ اكتشاف أهمية البرامج التي تقوم القادة بإعدادها لتأهيل وتكوين الأفراد من أجل تميمتها وتطويرها.
- ✓ لفت انتباه القادة أن العمال رأس مال فكري وبشري يضمن استمرارية العملية الإنتاجية لذا ينبغي تكوينهم بصورة مستمرة من أجل بقائهم في المؤسسة وتفاذي هجرة الكفاءات لمؤسسات أخرى أو منافسة.

**4- أهداف الدراسة:**

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات أو نفي صحة فرضياته.

و تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- ✓ يكمن هدف الدراسة في تحديد العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية المختارة وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال دور ومهمة القائد الناجح لبلوغ هذه الأهداف والغايات في تعليم وتكوين الموارد وكذا إيجاد تنسيق بين الجدد والأكثر أقدمية من خلال تكوين فرق العمل وتطويرها من أجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج ايجابية وبناء علاقات إنسانية قوية التي تساعد على الإبداع والابتكار في الأداء.
- ✓ معرفة نوعية العلاقة الكامنة بين الأنماط القيادية المختارة في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ معرفة دور القائد التحويلي في تنمية الموارد البشرية وتكوينها.
- ✓ معرفة دور القائد التبادلي في تنمية الموارد البشرية وتكوينها.
- ✓ التعرف على النتائج الايجابية التي حققها القائد الناجح من خلال تطوير الأتباع وتنميتهم.
- ✓ الكشف عن التغذية الرجعية من الموارد البشرية من خلال التحسن المتطور لأدائهم ورضاهم عن قائدهم الذي يحفزهم بطريقة سليمة وعادلة.
- ✓ الكشف عن برامج التخطيط من طرف القائد وتشكيل فرق العمل بين الموارد البشرية وتقويم أدائهم وحذف الغير مرغوب فيه.
- ✓ معرفة كيفية اتخاذ القرارات من طرف القائد فيما يتعلق في التجديد والاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة.

**5-تحديد المفاهيم الأساسية:****5-1- مفهوم القيادة اصطلاحاً:**

• إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وُجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien)، معنى يبدأ أو يقوم أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود. أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين الأول يوجه والثاني يقبل هذا التوجيه. [نواف كنعان. 2006. ص. ص86. 87].

• تعريف "وايت Wayt": التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين.

• تعريف "فريد راغب النجار": هي المقدرة لنوعية الأداء الفعال للقادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى الأهداف المسطرة. [عن أحمد قوارية. 2007. ص31].

**5-1-1-التعريف الإجرائي للقيادة :**

تعرف القيادة في مؤسسة نفضال المتواجد بواد عيسي ولاية تيزي وزو على أنها تلك العملية التي بواسطتها يتمكن القائد من التأثير في سلوكات وأداءات أتباعه وإيصال وجهة نظره لهم وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

**5-2- القيادة التحويلية:**

عرفت القيادة التحويلية على أنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة حفز العمال وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية". [العامري. 2002. ص7].

**5-2-1- التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:**

تعني القيادة التحويلية في مؤسسة نفضال المتواجدة بواد عيسي ولاية تيزي وزو: تلك القيادة التي من خلالها يحاول القائد تغيير سلوك الأفراد للوصول إلى غاياته يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة حتى تكون الرؤية لدى الأتباع واضحة، ويلجأ إلى تحفيز وتشجيع أداء وسلوك الأتباع كوسيلة لزيادة مردود العمال وتطوير أدائهم للوصول إلى غاياته وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

**5-3- القيادة التبادلية:**

تُعرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي قائم على سلسلة التبادلات بين القائد والأتباع من جهة، وبين الأتباع أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية. [Horsfall, 2001, p3].

**5-3-1- التعريف الإجرائي للقيادة التبادلية:**

تعني القيادة التبادلية: تلك القيادة التي من خلالها يحاول القائد التأثير في سلوك الأفراد للوصول إلى غاياته ويقوم بتوضيح أهداف مؤسسة نفضال المتواجدة بواد عيسي ولاية تيزي وزو حتى تكون الرؤية لدى الأتباع واضحة. فالقائد التبادلي يلجأ إلى مكافأة الأتباع الذين يؤديون عملهم بشكل جيد واستخدام أسلوب العقاب إذا لم يتوصلوا إلى تأدية المطلوب منهم.

**5-4- مفهوم التنمية:**

هي جهود المؤسسة التي تُبذل وفق خطط للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، بمعنى أنها تحريك علمي مخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية تهدف إلى التغيير والانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها

وأحسن، وترفع من مستوى الإنسان بطريقة تتضمن عملية تغيير أساسي في المؤسسة بما يتضمن من تنظيمات مختلفة الأهداف وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات الاقتصادية إلى جانب تغير التوجهات الفكرية والقيم. والتنمية أي عبارة عن تغير حضاري أي تغير الرؤية والممارسة. [Hobhous, 1996, pp57, 58].

#### 5-4-1: التعريف الإجرائي للتنمية:

نقصد بالتنمية: التطور في جميع المجالات والانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى أحسن والازدهار في مجالها وتحديد أهداف جديدة والسعي إلى تحقيقها.

#### 5-5- مفهوم التنمية البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة. [صلاح الدين محمد عبد الباقي. 2002. ص209].

إذا هي إعداد العنصر البشري بما يتفق واحتياجات المؤسسة على أساس زيادة في المعرفة والقدرة على التطور والنمو في الاتجاه السليم ما يرافقه الزيادة في طاقاته وجهوده؛ كذلك تحريك وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية. [هدى سيد لطيف. 1995. ص108].

#### 5-5-1- التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:

هي جميع الطرق والوسائل المستعملة من طرف المؤسسة لتحسين وتطوير أداء وقدرات العمال وذلك عن طريق لجوئها للتكوين والتدريب.

**5-6- مفهوم الموارد البشرية:**

تعرف الموارد البشرية على أنها القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تُكون المؤسسة، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تموينهم وخبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم وفي مساراتهم الوظيفية. [صلاح الدين محمد عبد الباقي. 2001. ص25].

كما تُعرف أيضا "هي مجموعة الأفراد والجماعات الحاملة للمعارف والمهارات والكفاءات والاتجاهات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص. [حمدوي وسيلة. 2004. ص19].

**5-6-1- التعريف الإجرائي للموارد البشرية:**

نقصد بها جميع اليد العاملة التي تعمل بمؤسسة نفضال المتواجدة بواد عيسي ولاية تيزي وزو والذين لديهم مختلف المستويات من إطارات، منفيدين وأعاون التنفيذ، وحراس وعمال النظافة والسائقين.

**5-7- تعريف التكوين المهني:**

✓ تعريف حسن أحمد الطعاني [. 2007. ص15]: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل

✓ تعريف علي غوي [2007. ص255]: عبارة عن قيمة مضافة، فالرأس المال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثماراً، وفي

هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية: أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار.

### 5-7-1- التعريف الإجرائي للتكوين:

هي عملية تستعملها مؤسسة نضال لتطوير أداء العمال عن طريق تزويدهم بمعلومات ومعارف جديدة وتكون هذه المعارف إما نظرية أو تطبيقية أو الاثنان معاً وتلجأ المؤسسة إلى تكوين داخلي كما تلجأ إلى تكوين خارجي حسب متطلبات المنصب.

### 6- الدراسات السابقة:

#### 6-1- الدراسات التي تناولت القيادة: (الدراسات الأجنبية)

##### 6-1-1- دراسة جامعة ميتشيغن 1946:

حيث قام كل من كاتز Katez و ماكوبز Makobz في هذا المعهد المتواجد بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة ميتشيغن بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها على الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة على الإنتاج المرتفع والشعور بالرضا الوظيفي وشملت هذه الدراسة كثيرا من المنظمات الصناعية المختلفة ومشروعات الخدمة العامة، وشركات المحركات والصناعات الثقيلة، و شركات التأمين ومصانع الكهرباء و السكك الحديدية.

وقد اعتمد هذا البحث على معيارين للدلالة على كفاءة الإدارة وهما:

✓ معدل الكفاية الإنتاجية للعامل.

✓ الشعور بالرضا عن الوظيفة أو مشاعر الرضا عند جماعة العمل.

وقد كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين المحفزات القيادية ومعدل

مرتفع من الإنتاج، ومن نتائج هذه الدراسة نجد منها:

- ✓ أن هناك علاقة وطيدة بين نوع القيادة والإشراف من ناحية والكفاية الإنتاجية وشعور العمال بالرضا من ناحية أخرى. فالعامل عندما يشعر بأن قائده لا يهتم به ويعتبره كأداة للإنتاج فقط في هذه الحالة يقل الإنتاج انخفاض في الرضا.
- ✓ يتوقف نجاح القائد على قدرته بمعاملة مرؤوسيه كجماعة والإشراف عليهم بتطبيق الطرق الجماعية في العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- ✓ كذلك توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن القائد عندما يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية فإن ذلك ينمي لديهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز، وخصوصاً عندما ينظر القائد إلى مشاكل العمال والسعي إلى حلها. وكذلك يكون صديقا للعمال أكثر من كونه مصدراً للسلطة والعقاب.
- ✓ كذلك وجد أن القائد الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا منهم، ومثل هذا الاتجاه يتيح فرصاً واسعة للاتصال. [عن مكفس عبد المالك. 2009\2008. ص. ص. 12.11].

عرّضت هذه الدراسة أن القيادة هي المسؤولة على الإنتاج المرتفع وذلك من خلال خلق الرضا الوظيفي للعامل والرفع من روحه المعنوية عن طريق الاهتمام به ومعاملته بطريقة إنسانية والسعي إلى إدماج الأفراد في فرق عمل جماعية للزيادة في الإنتاج. وتقول الدراسة أن كفاءة الإدارة تعتمد على معدل الكفاية الإنتاجية والرضا المهني عند جماعة العمل. واستبعدت موضوعات أخرى تدل على كفاءة القيادة والرفع من الإنتاج وهي العبقرية والانجاز العقلي للتخطيط في الأعمال وكيفية تنظيمها و ترتيبها وكيفية استخدامها في الوقت المناسب مع مراعاة رغبات وحاجات الأفراد. وكذلك اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة والحرية عن طريق التفاعل في خصائص القائد واحترام خصائص التابعين عند جمعهم ودمجهم في فرق عمل، والقدرة على اكتشاف صفات

وسلوكات ومهارات الأفراد وتصنيفها مع المتشابهة معها من أجل تكوين كفاءات جماعية تؤدي إلى قوة المؤسسة من خلال ديناميكية جماعة العمل.

### 6-1-2-دراسة جامعة اوهايو:

قام عدد من العلماء في عام 1949م بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الخاصة لسلوكيات القادة ونعني به السلوك الصادر من القائد من أجل تنظيم وتحديد أدوار ونشاطات أعماله. وكانت القائمة شاملة جداً ولكن من الصعب تطبيقها في الواقع العملي، ومن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القيادة وصنفت على شكل أبعاد ثم اختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد، وهذه القائمة عرفت بما يسمى استبانة وصف سلوكيات القائد (LBDQ) وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخداماً في بحوث القيادة. وبعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحثون عرض أربعة أبعاد وهي: المبادأة في تنظيم العمل، مراعاة مشاعر الآخرين، التركيز على الإنتاج، الحساسية.

و قد ركزت العديد من الدراسات اللاحقة على بعدين قياديين هما:

✓ المبادأة في تنظيم العمل: ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد على معرفة و تنظيم دوره وأدوار مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنتظرة.

✓ مراعاة مشاعر الآخرين: ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة واحترام أفكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم.

✓ و قد وجدت الدراسات أن نمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة ايجابية بالفاعلية القيادية التي تتابع السلوك واحتياجات ورغبات الأفراد العاملين داخل المنظمة فهذا يضمن لها بقاء أحسن المهارات البشرية في العمل والسعي إلى تتميتها بشكل سليم.

[عن يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي. 2011. ص. ص. 27.28].

دلت هذه الدراسة على الجانب الذي ارتكزت عليه وهو سلوك القائد من أجل تنظيم وتحديد أدوار النشاطات العملية للقائد، وبعد أن أُقيم تحليل إحصائي لهذه السلوكات عرضت 4 أبعاد منها وهي المبادأة في تنظيم العمل ومراعاة مشاعر الآخرين والتركيز على الإنتاج والحساسية، فهذه الأبعاد يركز عليها القائد في محيط العمل و الانطلاق على أساسها من أجل الوصول إلى الربح الكامل. لكن هناك أبعاد أخرى و سمات وصفات أُهملت بالكامل في هذه الدراسة وأن القائد الناجح يملك خلفية مرجعية غنية من أجل تحقيق إنجازات متميزة والقدرة على فهم الوضع الحالي وما سيكون عليه الوضع في المستقبل حيث ينظر إليه بطريقة ذكية ويعمل على إشباع هذا الوضع لخدمة الأهداف. وإن لم تستطع القيادة على ذلك أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح، والاعتماد على تقديم يد العون من المرؤوسين لإتمام خططها، إذا ليس فقط السلوكات القيادية التي تؤدي إلى النجاح إنما هناك محطات أخرى تحيط بهذه السلوكات وترتبط بها ومحطات أخرى خارجة عن هذه السلوكات.

### 6-1-3- الدراسة الثالثة:

دراسة وانق و رود (Wang & Rode 2010) بعنوان " القيادة التحويلية وإبداع العاملين". استهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع ، والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على (71) فريق عمل تابعة لـ(55) منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة. الأمريكية.

وتتكون أفراد الدراسة من (212) مرؤوساً و(71) مشرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية لا تتعلق بإبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف ، كما أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع ،وتفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوس يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين .

ارتكزت هذه الدراسة على إبداع العاملين في مجال العمل وكذلك اهتمت بالمناخ التنظيمي وكيفية التفاهم مع العمال، ولم تأخذ بعين الاعتبار مشاعر العاملين ورغباتهم، ولم تفكر ما الذي يؤدي بالرضا عن العمل لتدعيمه وما يخلق لديهم الدافعية للعمل.

#### 6-1-4- الدراسة الرابعة (دراسات عربية) (بدون تاريخ):

حاول الباحث صالح جيلح إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

✓ أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة واختيار سلوك مناسب لتوجيه أنشطة الجماعة.

أن لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي الجماعي للعاملين من خلال العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين أي الاعتماد على الأخذ والعطاء. [عن كيرد عمار. 2015/2014. ص15].

✓ أن القادة الإداريين في مُجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير عن الأفراد العاملين.  
[عن كيرد عمار. 2015/2014. ص15].

ارتكزت هذه الدراسة على السمات التي يجب أن تتواجد هذه القادة من أجل الوصول إلى أداء مرتفع، وهذه السمات يجب أن تكون ضرورية لدى القادة وترتكز على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي، لكن أهملت بعض الجوانب الهامة هي أن هذا الأخير أي الإقناع الشخصي يعتبر أهم جانب في صفات القائد لان الذي يملك الإقناع والنزاهة والفصاحة والشفافية في الاتصال يقود ذلك إلى تحسين الأداء وتقويمه واستثمار قدرات الأفراد ما يساعدهم على التقدم والتطور وإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي فيما بينهم، فالإقناع والاتصال والاحتكاك المباشر بالعمال في العمل يؤدي إلى توضيح أفكار العمال وشرح الطرق الغامضة والغير المفهومة ما يؤدي بهم بالراحة والاطمئنان على أن القائد يتصل بهم في كل المواقف و في الوقت المناسب.

## 6-2-الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية(دراسات عربية) :

### 6-2-1-الدراسة الأولى (بدون تاريخ):

لقد انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاح المشروع وهذا من خلال آليات عمله وساعات العمل والتكوين والترقية والدافعية والأجر. كما وضع الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته واحتياجاته وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدف بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الإنتاج والإنتاجية والتي تتمحور حول النقاط التالية:

✓ التكوين والتدريب الجيد للعامل ليكون فعالاً ومؤدياً لدوره على أحسن وجه.

✓ التكفل بالجوانب السيكولوجية المساعدة على رفع معنويات العامل وذلك عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ما يجعل العامل يحس بالاستقرار النفسي وأداء العمل بالراحة والاطمئنان.

✓ رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق تحديد الأجور بكيفية موضوعية وعادلة.

ولقد ركزت مشكلة البحث من الناحية التكوينية للعامل من جهة ومن الناحية الصحية والجوانب الأمنية وما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تساعد العامل وتخفف من أعبائه حتى يتفرغ لأداء دوره كعامل من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية وتكوين وتطوير الموارد البشرية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة وهي همزة وصل بين نشاطات الموارد البشرية والمسيرة الإنتاجية وبقاء المؤسسة.

[هشام بوكفوس. 2006/2005. ص. ص. 18.17].

ارتكزت هذه الدراسة على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة في إنجاز مشاريع الأعمال وذلك من خلال تكوينه وترقيته وتقديم أجر يتوافق مع مستواه المهني ومع مستوى معيشته وأن تنميته تعتبر عملية هادفة للفرد نفسه وللمؤسسة أيضاً وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أجل الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، لكن رغم ذلك فيجب على العملية التكوينية أن لا تتمحور فقط على تأدية الدور بأحسن وجه كما ذكر في الدراسة أي أن لا تركز على الأداء فقط بل يجب على التكوين أن يتميز بالشمولية و أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، مهارات، معارف، قدرات، آراء، سلوكيات، وغير ذلك، وأن يكون محتوى البرنامج التكويني يتوافق مع طبيعة المتكويين ومراعاة الفردية بين الأفراد وأن تكون مصاغة بلغة سليمة وتراعي الدقة والحدثة والموضوعية واستخدام الأساليب المناسبة من أجل توصيل الرسالة، ويجب أيضاً الاهتمام بالمهارات التي يجب تكوينها لمسايرة التطور

التكنولوجي والتغيرات الحالية والمستقبلية التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية. فكل هذا يضمن رفع الروح المعنوية والإحساس بالاطمئنان وما يزيد من الانضباط في العمل.

## 6-2-2- الدراسة الثانية (بدون تاريخ):

قام الباحث ينق بوبكر دراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الموارد البشرية على حياة المنطقة وكيف يؤثر الاستثمار في تدريب العنصر البشري على الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة؟ وقد تضمنت الدراسة المحاور التالية:

مدخل للاستثمار في الموارد البشرية وأهميته لكل من المؤسسة والأفراد، ثم تحليل التدريب باعتباره أهم أداة لتطوير الموارد البشرية. وأخيراً دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الأساسية التالية:

اعتبار الموارد البشرية كاستثمار يستدعي التخطيط لها ووضع أهداف على المدى القصير والبعيد تزيد إنتاجية الفرد والمجموعة ككل. إن الإنفاق على الموارد البشرية في التدريب والتكوين والتطوير والصحة والأمن تعتبر كنفقات استثمارية. أما الإنفاق على التوظيف فهو إنفاق جاري لأن العوائد المحصلة ستكون على المدى القصير. إن مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط تركز على نمط تسيير جديد للموارد البشرية وتتميتهم والانتباه إلى عدم إهمال التدريب وأساليب التنمية بدرجة كبيرة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية واكتساب مزايا تنافسية. [عن حسين يريقي. 2008/2007. ص14].

ركزت هذه الدراسة على تنمية الموارد البشرية وذلك باستخدام أساليب التطوير منها التدريب. وكيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط التدريب في الموارد البشرية في القدرة على التنافس بالنظر إلى مختلف الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها وكيف يمكن الوصول إلى تحسين نوعية الخدمة بشكل يعود على السلوك الإنساني آلياً. وهذه البرامج

التدريبية التي تتبناها المؤسسة هي بعيدة عن مراعاة حاجيات الأفراد وكذلك عدم تركيزها على الجانب المعنوي والنفسي للموارد البشرية، فبالنسبة للإدارة المهم أن تصل إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تدريب مواردها وإهمالها كيفية تطبيق هذه العملية في الميدان وإن سيقبل العامل على هذا التدريب أم لا لأن هناك بعض الفئات التي تنتقد أو ترفض مثل هذا البرنامج خصوصاً إذا كانت هذه الفئات اقتربت إلى نهاية المسار الوظيفي والتوجيه إلى التقاعد.

### 6-2-3- الدراسة الثالثة (بدون سنة):

قام الباحث حسين يرقى بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ إذ ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك كيفية التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سونا طراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

فمن خلال موضوع الدراسة التي تناولها الباحث توصل إلى نتائج عديدة أهمها:

- ✓ أن تسيير الموارد البشرية يعد الآن من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير مواردها.
- ✓ أن تسيير الموارد البشرية يعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها عن طريق التنمية البشرية بتدريبها وتكوينها بفعالية.
- ✓ وأيضاً من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، ولن يتحقق النجاح لها إلا بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية، فعلى المؤسسة أن تتبنى أساليب تطويرية تحقق وتضمن لها

تطوير وتنمية الرأس المال البشري من خلال التكوين مثلاً. [عن سراج وهيبة. 2012/2011. ص. ص. 9.8].

تحدثت الدراسة على الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية و تسييرها لأنها تعد من أهم الموارد المتاحة داخلياً للمؤسسة و بواسطتها تحقق الميزة التنافسية و الربح في سوق العمل، فهذه الموارد تعد مفتاح النجاح في الوصول إلى الأهداف المرجوة و ذلك بتتميتها بأساليب مختلفة. لكن هذه الدراسة ارتكزت على الناحية العملية فقط أي على التكوين و التدريب الحركي فقط و ذلك لاكتساب الفرد المهارات الحركية و الأدائية التطبيقية الذي سيوصل المؤسسة إلى استدامة تنافسية و أهملت جوانب أخرى في هذه التنمية كالجانب الاجتماعي و المعرفي للفرد و الذي يكسب من خلالهما مهارات ذهنية فكرية و معلومات جديدة في العمل و إشباع سلوكاته الاجتماعية و التصرفات السليمة في العمل و رفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة و الالتزام التنظيمي لأن المؤسسة قد اهتمت بهذا المورد و اجتتأب هجرة الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة لأنها قد أدت إلى إعطاء ما يريده الفرد من جانب أدائي ومعنوي.

**تمهيد**

تعتبر القيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها إذ بواسطة القيادة الكفأة يمكن التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فهي تقود العمال إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون بروح الفريق من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة بأقل جهد ممكن مع توافر قدر كبير أيضاً من الفاعلية من خلال الورد الذي تلعبه من عملية التنظيم والتنسيق والتوجيه وصنع الأهداف واتخاذ القرارات الصائبة. فتعتبر القيادة التحولية اليوم أكثر النظريات شهرة لتحويل المؤسسات التي تصادم التغيير في المشاريع فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر في المصالح العامة للمؤسسة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة، فتشير القيادة التحولية إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية وخلق التناسق بين أهداف المؤسسة والعمالين فيها بشكل يمكنه من تحقيق غايات الجميع في وقت واحد. فيسعى القائد التحولي إلى إحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل وذلك بالتأثير على المرؤوسين والتأثر بهم فهو يبعث فيهم روح الثقة بالنفس ويشجعهم على الإبداع وتزويدهم بالدافعية من خلال الاهتمام بهم وتنميتهم.

كما تعد القيادة التبادلية من أهم المواضيع التي تناولها كثير من الباحثين وتصدوا لها بالبحث والدراسة في العديد من بلدان العالم، فيهتم القائد التبادلي على التبادل بينه وبين الأتباع من خلال الحوافز والمكافآت أو العقوبات التي يُعطيها معتمداً على أداء الأتباع، كما هو قادر على إقناعهم لينفذوا ما ينتظره منهم.

ففي هذا الفصل سوف نحاول التعرض إلى المفاهيم الخاصة بالقيادة وتحديد القيادة التحولية والقيادة التبادلية والتكوين.

**1-لمحة تاريخية لمفهوم القيادة:****1-1-القيادة في التاريخ القديم:**

كان للقيادة أهمية منذ زمن طويل في تعاقب الحضارات، ويرجع ذلك إلى الدور أو المكانة التي تحتلها المورد البشري داخل المؤسسة وكانت أهميتها في المحافظة عليه ونجاح تلك المؤسسة.

**1-1-1-القيادة في الحضارة الصينية:**

كان للمبادئ الإدارية تأثير فعال وبارز في تطوير أساليب القيادة وخصائصها عند الحضارة الصينية وهذه المبادئ مستوحاة من فلسفة "كونفشيوس Confucius" وتتمثل في ترشيد السلوك القيادي وضبط وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كمثل القدوة الحسنة والحكمة، وتقاليد، الخاصة بالمرؤوسين والإدراك الواعي لهم ودون نسيان الأخذ بأرائهم، وتحذير السلوك القيادي بالاحتكاك بالأوتوقراطية لأنه قائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب. [نواف كعنان. 1999. ص.ص. 31.32].

**1-1-2-القيادة في الحضارة المصرية:**

كانت القيادة في هذه الحضارة تسعى إلى تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم. لكن هذا التحقيق يتم بناءً على التنسيق التام والكامل للجهود الاقتصادية. [نواف كعنان. 1999. ص. 27].

كانت الفترة بين 2475-2900 ق.م فترة تميز نظام الحكم فيها بالمركزية، وكان صاحب أعلى سلطة قيادية في هذه الدولة يمثل القائد الأعلى وكان هذا الملك يُلقب ب "فرعون" والذي يركز في شخصه كل السلطات فكان نظام الحكم هرمياً حيث الملك الفعون في

القمة ثم الوزير الأول وتحتة يليه عدد من القادة المركزيين لإدارة المصالح العمدة كالزراعة مثلاً. [لوك بويير & نوويل ايكيلبياي Luc Boyer&Noel Equilbey، 2003، 24.p23].

### 1-1-3- القيادة في الحضارة الرومانية:

كانت السلطة في الإدارة الرومانية في يد الحاكم والمجلس المساعد له، وكانت هذه السلطة تتركز على أصاب النفوذ والأثرياء حيث كانت هذه الطبقة الأرستقراطية شرطاً للانتماء إلى هذه السلطة على حساب المؤهلات المطلوبة ومعايير الغنى والأصل النبيل لاختيار القادة في عهد الجمهورية الرومانية.

أما الإمبراطورية الرومانية (78 ق م، 306م)، ففرضت معايير محددة ذلك من أجل تعيين القادة وتتمثل هذه المعايير في الكفاءات والعمليات الذهنية والتطبيقية، وكذلك اعتمدت على مبادئ في ممارسة المهام القيادية وذلك نظراً لاتساع وشساعة الإمبراطورية تتمثل هذه المبادئ في مبدأ تفويض السلطة ومبدأ الإدارة بالمشاركة. [نواف كعنان. 1999. ص.38].

### 1-1-4- القيادة في الحضارة اليونانية:

لقيت القيادة اهتماماً كبيراً من طرف مختلف الفلاسفة، فنتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال التناولات التي اهتم بها الفلاسفة، فأفلاطون مثلاً حدد للقيادة السمات المناسبة لها والتي يجب أن يتصف بها القائد وقد استخلصها في قوله في سمات السياسي "إن السياسة تحتاج إلى رجال ذوي ملكات عقلية مناسبة وإدراكهم و قوى ملكاتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين" [نواف كعنان. 1999. ص.40].

كما كتب أفلاطون Platon أيضاً على القيادة: أن الفلاسفة الأغنى بالمعرفة والحكام أيضاً هم الذين لديهم الدرجة الأولى للاعتناق بالقيادة وهذا يعود على اكتسابهم المعرفة والعلم وعلى ما يملكونه من قدرة لتخليص البشرية من الشرور والآثام. [حسن عبد الحميد. 2010. ص51].

### 1-1-5- القيادة في الحضارة الإسلامية:

شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً وكان القائد هو رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي يمثل مركز الحكم السليم داخل حكومة مركزية قوية ومنظمة وكان صلى الله عليه وسلم هو المشرع، القائد والرئيس للإدارة كلها. فقد أوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة. [فاروق مجد لاي. 2003. ص51].

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، الرحمة، الإخاء، البر، فيما أنه يتميز بهذه الصفات يتم الرجوع إليه في كل أمر كان، كما قال تعالى "فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول" [سورة النساء. الآية59].

وكان عليه الصلاة والسلام يحث على تكليف الفرد حسب مقدرتهم لقوله صلى الله عليه وسلم: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون". [عامر مصباح، 2003، ص16].

نلاحظ أن القيادة موجودة منذ القرون القديمة، وأنها انصب الاهتمام بها، لكن ليس بالمفهوم الحالي وذلك راجع إلى عدم وجود مؤسسات اقتصادية وصناعية. فكانت كل حضارة تتميز بنظرة خاصة بها حول القيادة. وتتبنى قائد على أساس معتقداتها، تاريخها

وعاداتها، وجميع الحضارات تشترك في أنها تسعى للوصول إلى القيادة المثلى عن طريق تحقيق الرفاهية والاطمئنان والازدهار لقومها.

### 1-2- القيادة في التاريخ الحديث:

شهدت القيادة اهتماماً كبيراً في الفكر الحديث حيث نجد النظريات المختلفة للتنظيم قد ساهمت في الأخذ بعين الاعتبار دور القيادة في الإدارة وكذلك قدمت إسهامات في مجالها ونجد:

#### 1-2-1- نظرية الإدارة العلمية:

هي نظرية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية ومؤسسها هو "فريدريك ونسلو تايلور Frédéric Winslow Taylor" وقد كانت دراساته من أجل تحقيق التنسيق في النشاط الإداري ولهذا قد توجه من خلال حصره إلى أن العامل يجب أن يؤدي عمله بطريقة حسنة واستبعاد الحركات الزائدة بواسطة دراسته للحركة والزمن، وعند إدراك العامل أن أجره مرتبط بإنتاجيته، فإنه سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى سرعة أي قدرته الجسمية. [إيف لفردريك ليفيان Yves Frédéric Livian . p291.2005.]

لقد ساهمت هذه النظرية إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج من خلال دراسات تايلور وأبحاثه فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه وأن يختارهم على أساس علمي وأن يعمل على تنمية قدراتهم. [محمد قاسم القريوتي. 2006. ص52]. وعلى استخدام الحوافز المادية التشجيعية لأداء عملهم، كمثل منح مكافأة تزيد عن معدل الأجر اليومي.

وأن يكون متعاوناً معهم وعادلاً في تقسيم المسؤولية. فرغم أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية لكن تم إبراز أهمية القيادة.

**1-2-2- نظرية التقسيم الإداري:**

هي نظرية نشأت في فرننا رائدها فايول Fayol وهذه النظرية تتركز على 14 مبدأ ومن بينها مبدأ السلطة ومبدأ الأمر أو الرئاسة، ومبدأ وحدة التوجيه. وقام فايول بتصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة وظائف وهي:

الوظائف التجارية، الفنية، المالية، الصيانة، المحاسبة والوظائف الإدارية بدورها مقسمة إلى 5 مجموعات تتمثل في: التنظيم، التنسيق، التخطيط، الرقابة وإصدار الأوامر، و هي تعتبر للقائد أو المدير من المهام الرئيسية التي يتصف بها. [ كروول هامون Carole Hamon . 2004. p14 ].

وقد استعمل فايول كلمة (Commandement) للدلالة على القيادة والتوجيه وليس لإصدار الأوامر، وعنده يجب على القائد أن يتميز على عدة صفات منها الصفات الجسمية كالقوة، والعقلية كالإدراك السليم والأخلاقية كالاحترام والثقافية كالمعرفة بقواعد العمل وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة. [لوك بويير & نويل Luc Boyer & Noel . 2003 . p54 ].

**1-2-3- النظرية البيروقراطية:**

نشأت هذه النظرية بألمانيا ورائدها عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر Max Viber"، ونعني بكلمة البيروقراطية سلطة المكتب وقد ساهم هذا العالم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وذلك من خلال التحليل الذي قدمه للسلطة والتي تتركز على ثلاث نماذج أساسية وكل نموذج حدد له أسلوبه القيادي وركز على أن ما يميز هذه النماذج الثلاثة هو مصدر الشرعية والحق لسلطة القائد. وكما يرى أن نموذج السلطة الشرعية هو من أكثر النماذج صلاحية في الإدارة. [Carol Hamon, op.cit.p24].

-تمثل النماذج الأساسية للسلطة باختصار في:

✓ **السلطة التقليدية:** تركز سلطة القائد على ممارسة هذه السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي وسلطة تقوم على إيمان المرؤوسين بأن صفاته تميزه عن الآخرين.

✓ **السلطة الشرعية:** فتظهر سلطة القائد الرسمي عند "فيلبر" من خلال إصداره للأوامر وقبول المرؤوسين لها اعتقاداً بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية، التابعة من مركزه القيادي. [صبحي جبير العتيبي. 2007. ص26].

✓ **السلطة الكاريزماتية:** إن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة لا مثيل لها عند الآخرين وهذه الصفات تجعله فريد من نوعه خاصة به فقط. [حسن عبد الحميد أحمد زشوان. 2010. ص. 44]

#### 1-2-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

نشأت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية ورائدها "جورج التون مايو George Elton Mayo" ولقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل للنظريات أو المدراس التي أهملت الجانب الإنساني، وكانت أبحاثه تتضمن عوامل أكثر تأثيراً عن العوامل المادية وهي العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والهدف الأساسي من هذه البحوث هو توفير الشروط الإنسانية للعمال كالتوازن والانسجام الاجتماعي والحوافز المعنوية التي تحقق لهم الرضا.

[Dimitri Weiss,1978,p10].

لقد قام "التون مايو" بدراسة عرفت بدراسة هاورتون التي أجريت في شركة, واستر إلكتريك ما بين 1924-1932 و تمثل هذه الدراسة تعاوناً بين الشركة المذكورة وبعض باحثين جامعة هارفارد للإدارة، حيث أكدت هذه الدراسات النظر إلى مفهوم القيادة الإدارية. والقيادة التي تحقق النجاح هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين على مبدأ المشاركة التي تساعد

تحفيزهم على الأداء الجيد، كما دعت هذه المدرسة أيضا إلى التعاطف مع العاملين وإحداث تقارب بين السلطة الرسمية وغير الرسمية لكي يشعروا بالاهتمام وأنهم ينتمون إلى جماعات وليسوا فقط آلات إنتاج. [محمود سلمان العميان. 2008. ص. 45].

واعتمدت هذه النظرية على مبادئ كالأهتمام بالحوافز المعنوية، والاعتراف بمشكلاتهم المختلفة باستخدام الاتصال غير رسمي فإننتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية فقط بل بقدراته الاجتماعية أيضاً أي انتمائه الاجتماعي.

[Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, 2001, p28 ]

نلاحظ أن موضوع القيادة مازال يُولي اهتماما له حتى الآن ولكن تطور بظهور المؤسسات المختلفة، وانصب اهتمام الباحثين أكثر بالموارد البشري من خلال البحث عن الوسائل والطرق التي تطور أداءه للوصول إلى الأهداف المرجوة عن طريق قيادة مُثلى، فكل باحث حاول إدراج نظرية خاصة به تعمل على تحسين القيادة داخل المؤسسة بالمساعدة من طرف الكفاءات التي قاموا بتكوينها والحفاظ عليها.

## 2- مفهوم القيادة:

ارتبط مفهوم القيادة بظهور الجماعة البشرية، فمنذ فجر البشرية عرفت القيادة كمكون رئيسي في حياة الجماعة البشرية، كما أثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف العظيمة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة، والجماعة لا تنظم بمسيرة الانجاز بدون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف.

## **2-1- لغة:**

-قود، وقوداً، قيادة، قياداً و مقاداً و قيوددة الدابة. أخذ بمقودها ومشى أمامها.

-قاد: قيادة الجيش، أو الرهط من الناس.

-القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد. [أمل عبد العزيز محمود. 1997. ص42].  
 -حسب لسان العرب لابن منظور: "القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام و السوق من خلف، و يقال أقاده خيلا يعني أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة هو جمع قائد. [ابن منظور. 2000. ص315].

## 2-2- مفهوم القيادة إصلاحاً:

- ✓ تعريف "أرد واي تيد Ordway Tead": "نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه". [جاك دنكان. 1991. ص225].
  - ✓ تعريف "t ليكرت Liker": "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو على مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". [حسن ماهر. 2004. ص10].
  - ✓ تعريف "سالم": "بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". [سالم. 1998. ص193].
  - ✓ يرى "مدني علاقي" القيادة بأنها : " ممارسة التأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة". [مدني علاقي. 1981. ص38].
  - ✓ تعرف أيضاً : "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". [السكرانه بلال. 2010. ص18]
- ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي:

✓ وجود جماعة من الناس: وأن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.

✓ وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين.

✓ أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه. [السكرانه. 2010. ص99].

### 3- الفرق بين القيادة والرئاسة والزعامة:

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة والرئاسة لكن أدبيات الإدارة توجهت إلى التفرقة بين المفهومين:

✓ إن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

-يستمد الرئيس سلطته من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفاً من الجزاء أو تجنباً للعقاب وليس إعجاباً بشخصيته ورغبة منها في أداء العمل.

-لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم. [طريق شوقي. 1992. ص34].

✓ إن القيادة اعتراف تلقائي من طرف أفراد الجماعة ارتباطهم وولائهم واحترامهم لها حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة. [طريق شوقي. 1992. ص34].

-تتبع القيادة من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة.  
-هناك مشاعر مشتركة بين القائد والأفراد وكذلك تبادل الأفكار والآراء وذلك من أجل الوصول إلى الصواب والسوي وهذا يضمن التضامن والحفاظ على هذه العلاقات خصوصاً في مجال العمل بناءً على الاحترام، والجوانب الإنسانية. [طريق شوقي. 1992. ص49].

وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة.

✓ أما الزعامة فهي السلطة الملهمة التي تقوم على الإيمان بالمقدسات، أو بقوى خارقة للطبيعة أو مثالية لشخص أو زعيم. والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعالاً خارقة، ويتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلاً ومتميزاً عن الأفراد الآخرين. كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية، أو يكون موهوباً بقوى أو صفات استثنائية.

وتعبر الزعامة عن حالة من الحب والعاطفة التي تجمع بين الجماعة وأحد أعضائها، وتصبح الجماعة أثيرة لشخصية الكاريزمية التي تؤثر في الآخرين فهي نابعة من الجماعة تؤثر وتتأثر بها، وهكذا لا يجوز أن يطلق على أي قائد أو رئيس كلمة زعيم.

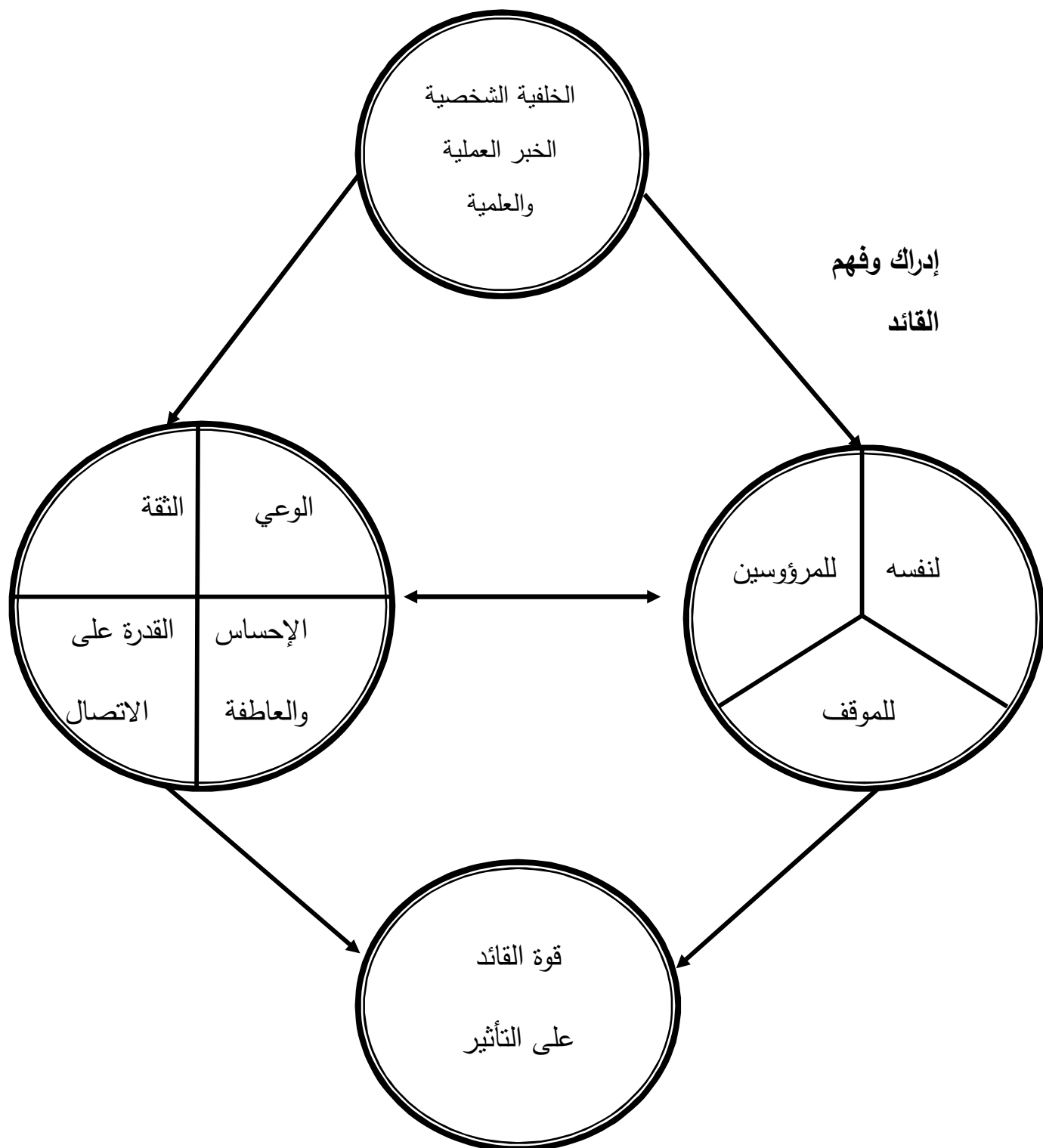
و قد أشار "كارل فيبر" إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدم كلمة "كاريزما" ومعناها القوة الخاصة التي تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة. [حسين عبد الحميد أحمد رشوان. 2010. ص.ص225،227].

• الجدول رقم (1) يوضح الاختلاف بين المدير والقائد:

المدير	القائد
يدير العمل المكلف به.	يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به.
يعمل على استمرار عجلة العمل.	يُنمي ويطور ويبحث دائماً عما يفيد العمل
يُدير فريقه معتمداً على قوته وسطرته الوظيفة.	يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته.
يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة.	يفعل الأشياء الصحيحة والصائبة.

[إبراهيم الفقي، 2008، ص13]

شكل رقم (1): يوضح نظرة متكاملة للقيادة



[الفرا ماجد.2007.ص 183]

يمثل الشكل على أن القائد يملك مجموعة من الخصائص والصفات الفعالة، وكذلك جانب نظري ثري ما يساعده على تطبيق ذلك في الميدان العملي، كما يستطيع فهم سلوكه وسلوك المرؤوس والمواقف التي تصادفه ما يدفعه ذلك إلى اكتساب ثقة المرؤوسين فيه لقدرته على الاتصال بهم واحترام رغباتهم وإحساسهم والقوة في التأثير على دافعيته ومشاعر التابعين وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الأداء المرغوب به.

### (1) مفهوم القيادة التحويلية:

1-1- لغة: عرّف التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حَوَّلَ أي قام بتحويل الأمور/ تحويل الشيء: زال عنه إلى غيره/ وتحول من موضع إلى موضع وخال الشيء نفسه. [عزة عجان. 2001. ص77]

### 1-2- اصطلاحاً:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات أو يعود هذا الاختلاف إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث.

من أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

1-2-1- تعريف "بيليني": "استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال. فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز والإستقامية". [عن ضرار قاسم. 1995. ص286]

1-2-2- "فيرهولم Fairholm": "إن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤية المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة". [Fairholm.1995.p65].

1-2-3- تعريف "الهوراري 1996": "إن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل". [الهوراري. 1996. ص31].

1-2-4- تعريف "باس Bass": إنها عملية تفاعل إنساني بين مدير المنظمة والعمال يرفع من خلالها كل منها الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة". [Bass.1998].

1-2-5- تعريف "كونجر Conger": "إنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى التطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة" [Conger.2002.p47].

1-2-6- تعريف "العامري": القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية". [العامري. 2002. ص07].

1-2-7- تعريف "كولفن Colvin": "يرى أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة وتطوير الأتباع وتحقيق الغايات الكبيرة وتعمل على التغيير". [Colvin.2003.p1].

**(2) أبعاد القيادة التحويلية:**

في عام 1993 قدم "باس" بالاشتراك مع "أفوليو Avolio" نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

**2-1- التأثير الكرزماطيكي والجاذبية القيادية (التأثير المثالي):**

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. وكما سميت أيضاً "المهابة" ويمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في لمنظمة. وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده، فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للمرء أن يقوم الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعه، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ، ويواجهون المواقف الصعبة ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد النظر. [الهالي.2001.ص20].

مثال: يعتبر نيلسون مانديلا من بين الأشخاص الذين تمثل قيادتهم بعد الكاريزما(معايير أخلاقية عالية-رؤية أدت إلى حدوث التغيير للكيفية التي يرغب الشعب الجنوب الإفريقي أن يحكم بها).

**2-2- الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي):**

وهي مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية غلى الآخرين وتركيزه على استخدام الرموز لزيادة الوعي والفهم والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة من خلال تأثير أفعاله في الأتباع ودفعهم إلى إتباع خطواته. وهذا ما يؤدي إلى إيجاد عاملين قادرين على مواجهة التحديات وإحداث التغيير.

كما سميت أيضاً "الحفز الملهم" ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار تفاؤل والحماس في

العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الإلتباع واستثارة روح الفريق لديهم. [Bass et Avolio.1993].

مثال: مدير المبيعات الذي يحفز موظفيه لكي يحققوا أرقام قياسية من خلال العبارات التشجيعية.

### 2-3- الاستثارة العقلية (الفكرية) - التشجيع الإبداعي:

هي قدرة القائد ورغبته على قيادة أتباعه وجعلهم يتصدون للمشكلات خاصة الروتينية منها بطرق جديدة وتعليمهم على مواجهة الصعوبات كونها مشكلات تحتاج إلى حلول، ووفقا لهذا النمط يعمل القائد على تحفيز العمال ليكونوا أكثر إبداعا والاقنتاء بالأفكار والأساليب الحديثة وإعادة النظر بالمسلمات التي يؤمنون بها والتفكير بالمشكلات بطرق مبتكرة وعقلانية.

وسميت أيضا "الحفز الفكري" وذلك من خلال تحفيز القادة التحويليين أتباعه على المبادرة والابتكار والإبداع.

مثل: مدير الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية للتطوير.

### 2-4- الاعتبار الفردية:

وتعني اهتمام القائد بإتباعه وإدراكه لمبدأ الفروق الفردية، وذلك بالتعامل مع كل موظف بطريقة تتناسب مع اهتمامات، والعمل على تدريب الأفراد وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور على أساس عادل.

وسميت أيضاً "الاهتمام الفردي" وذلك من خلال ملاحظة القائد رغبات أتباعه وحاجاتهم وتحليلها. دون إن يشعروهم أنهم موضع للملاحظة وبالتالي يوكل المهمات وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية.

مثال: المدير يتعامل مع كل موظف على حدى باهتمام خاص.

**3) وظائف القيادة التحولية:**

للقيادة التحولية عدة وظائف من بينها ما يلي:

**3-1- إدارة التنافس:** وذلك من خلال عملية جمع المعلومة الحديثة والصحيحة واستخدامها في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.

**3-2- إدارة التعقيد:** هنا يتعامل القائد مع عدة متغيرات بغض النظر عن درجة التغيير واختلاف الأهداف والغموض.

**3-3- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:** على القائد وضع رؤية مستقبلية إستشرافية واضحة التي تسمح للمنظمة مع التعايش مع المتغيرات المحيطة لتوضح الرسالة التي تعكس ذلك التوجه.

**3-4- إدارة فرق العمل العالمية:** يعمل القائد على تكوين ديناميكية العمل تكون قادرة على التواصل العالمي في جميع التخصصات والمستويات الإدارية.

**3-5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القائد أن يقوم بتخطيط مسبق في حالة حدوث طوارئ ليكون قادر من خلالها على قيادة المنظمة في حالة النقائه بمفاجآت التي يمكن أن تظهر في أي وقت الناتجة من التطور والتغيير السريع.

**3-6- إدارة التعليم والتدريب المستمر:** من خلال وجود نظام تعليمي وتدريبى مستمر الذي يساعد على التأقلم وإمكانية مواجهة التغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمنظمة. [العازمي، 2006، ص34].

**4- أهمية القيادة التحولية:**

استأثرت القيادة التحولية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:

**أولاً :** أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها.

**ثانياً:** صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات التزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة. وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس "لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة.

**ثالثاً:** تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

**رابعاً:** أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. [العمرى. 2008. ص. ص. 37.38]

### 5-التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ، يمكن تحديد تلك التحديات فيما يلي :

#### ✓ المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهين نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن . ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته ، وتأكيد في

مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

### ✓ العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير ، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية . ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة .تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

### ✓ القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحولية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة . فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، وعدم تبديد أي مورد ، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

### ✓ الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية.

وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

### ✓ التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة .إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية ، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقي تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

### ✓ اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية واستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل . إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضاً على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات. [لقطاني 2008 م ،

ص،ص100.107]

(6) خصائص القائد التحويلي:

- ✓ القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة وظيفته نقل إتباعه من حوله نقلة حضارية، ويدير مرؤوسيه بالمعاني والقيم.
  - ✓ أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة و يتمتع بثقة ذاتية عالمية.
  - ✓ يستخدم كل الأساليب الإلهامية أي انه يبتعد كل البعد ن التشبيهات المجازية ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا لموظفي شركته: "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية".
  - ✓ عندما يتكلم المرؤوسين عن الحاجات الفسيولوجية فهو يدعوهم على التفكير في حاجاتهم الاجتماعية والدور الذي يمارسونه ومكانتهم بين منافسيهم.
  - ✓ الاستثارة العقلية التي يملكها لمرؤوسيه وأساليبه الإلهامية وجاذبيته الشخصية، ورعايته الخاصة التي يقدمها لمن يحتاج رلا عاية يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم.
  - ✓ يستشير مرؤوسيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووجهات وبدائل وتحديات فكرية جديدة.
- [سيد الهواري.1999. ص.ص.49.52].
- ✓ محب للتغيير والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع.
  - ✓ صاحب رؤية مستقبلية، قادر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة وفي هذا يقول مدير شركة "جينرال إلكتروك": "قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديد بها بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة".
- [مؤيد سعيد السالم.2005.ص.49].
- ✓ ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد وشعورهم بالعاطفة اتجاهه لان القائد التحويلي بدوره له إحساس بمشاعر المرؤوسين وبما يدور حولهم.

كما قدم كل من " كوزس وبوسنر " 5 سمات رئيسية للقائد التحويلي وهي ليست مخصصة لأفراد معينين وإنما متاحة لكل شخص وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، حيث قدما هذه السمات لتكون بمثابة دليل عملي استرشادي للقيادة يستعينون به عنه توجيه الآخرين، وتشمل هذه السمات على ما يلي:

✓ **رسم نماذج عملية واقعية:** أعطى القادة التحويليين أهمية كبيرة للقيم في مجال العمل حيث تعتبر معاييرهم مفهومة لدى الجميع وسلوكهم يتطابق مع قيمهم بحيث يدفعون مرؤوسيهم إلى الإيمان بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلق الفرص لتحقيق النجاح، كما أنهم يعتبرون نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم.

✓ **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتمتع القادة التحويليين برؤية إستشرافية ومستقبلية والإيمان بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل في المستقبل إلا أنهم لا يكتفون بهذه الرؤية الواضحة حيث يستعينون بمرؤوسيهم لمعرفة ما مدى المرؤوسين من أحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم وذلك بهدف تحقيق المستقبل المخطط له.

✓ **تحدي العملية:** يتميز القادة التحويليين بسمة الإبداع والتحديد حيث يبحثون على فرص الإبداع والنمو والتطور، وهم على دراية بأن الأفكار الجديدة ومساندتها كما يعرفون أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم ومن نجاحهم.

✓ **تمكين الآخرين من التصرف:** تعتمد القيادة التحويلية على العمل الجماعي لا على العمل الفردي حيث يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار من أجل الإبداع في عملهم، فهم على دراية أنه في المنظمات اليوم لا توجد حدود لا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل، وهم يتيحون الفرص لمن يتوقع منهم أفضل تقديم للنتائج وإشعارهم بالقوة والصلاحيات الشخصية والملكية. [العالمي.2004.ص.ص34.35]

✓ **التشجيع:** يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح فعند اجتهاد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات الصعبة للمنظمة. [العامري.2004.ص. ص34.35]

### **5) مهام القائد التحويلي:**

#### **5-1- تحديد الرؤية "صورة المستقبل المنشود":**

يقوم القائد التحويلي برسم وتحديد صورة جميلة للمستقبل المنشود لمرؤوسيه ويوضح لهم هذه الصورة وهذا الحلم الذي سيسعون لتحقيقه معا وجعله في الواقع وهذا ما يجعل العمال متفائلين في محيط العمل ومواجهة المصاعب والمشاكل التي تصب عليهم و متماسكين في الجماعة التي ينتمون إليها والحماس الزائد الذي يدفعهم إلى أداء المهام المطلوبة منهم سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

#### **5-2- إيصال الرؤية للأتباع:**

القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية وواضحة، من أجل أن يفهموها بشكل سليم ويؤمنوا بها وكذلك التمسك بها ويرونها واقعية مما يجعل دافعيتهم نحوها مرتفعة.

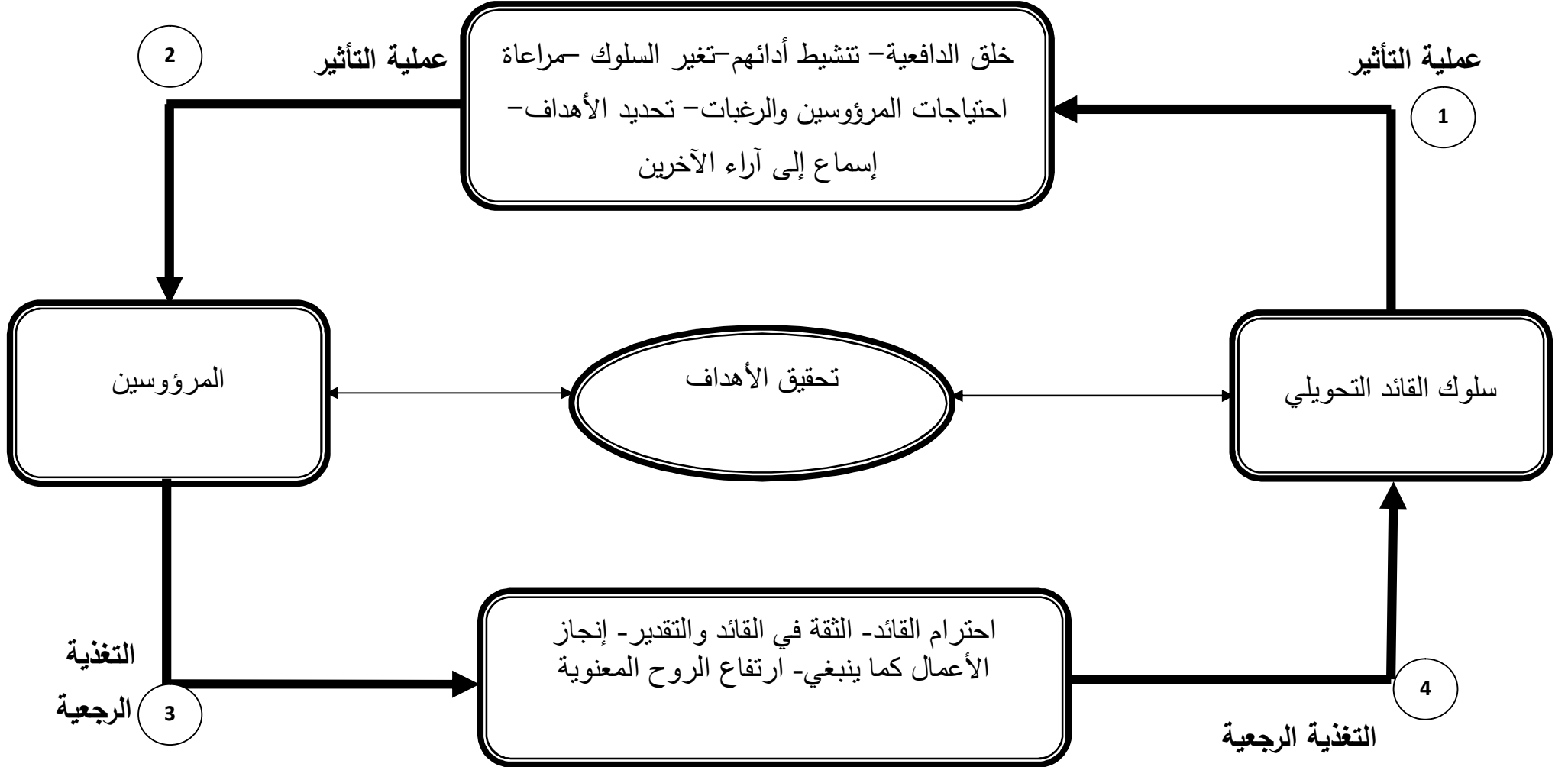
#### **5-3- تطبيق الرؤية:**

لا يكفي الشرح للرؤية فقط بل يجب على القائد أن يعيشها، فهو لا يدير مرؤوسيه بل يحثهم على التمسك بالمستقبل والآمال والأحلام. بل هو يقوم بتطبيقها و يعيشها معهم ويعلق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطبيق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

**5-4- رفع التزام الإلتباع تجاه الرؤية:**

هي المهمة الرابعة للقائد الفعال فبعد تحددته للرؤية ووصلها للإلتباع ويعيشها ويطبقها على نفسه فمن أدواره الرئيسية إقناع الأتباع بالالتزام بها. [بإشراحييل فيصل. 2006. ص108].

شكل رقم (2) يوضح حوصلة حول القيادة التحويلية:



المصدر: من إعداد الطالبتين

يدل الشكل على السلوك الذي يتبعه القائد بتأثيره على المرؤوسين وذلك من خلال الخطوات التي يتبعها وتعتبر هذه الخطوات مهمة بالنسبة للنتائج التي سيتوصل إليها وذلك من خلق الدافعية للإنجاز وتغيير سلوكهم من الحسن إلى الأحسن وإعياً في ذلك رغبات واستعدادات التابعين ما يجعلهم يتجهون إلى التمسك والنقيد بما يأمرهم القائد وترسيخ الثقة فيه والاحترام والتقدير ومن هذه المراحل تتحقق الأهداف المسطرة. فيتبنى القائد التحويلي تقنية الاستماع لآراء المرؤوسين واتخاذ أفكارهم ووجهات النظر ما يؤدي بالعمال بالإحساس بأن المكانة التي يملكونها داخل المؤسسة قيمة ذات منفعة تنظيمية ما يحقق ارتفاع الروح تغذيتهم المعنوية، فتكون الراجعة بانجاز الأعمال كما ينبغي وبكل جدية.

### 1) مفهوم القيادة التبادلية:

1-1- لغة: اسم مؤنث منسوب إلى تبادل.

- مصدر صناعي من تبادل. قابلية الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر بحيث تتحقق المنفعة لكليهما. مبدأ يشير إلى أن الأفعال الطيبة يقابلها أفعال مناظرة في الطيبة.  
-تبادل: شعور بالاشتراك في الفكر وتناقل الأفكار نقل إلى آخر على بعد الوسائل الحسية المعروفة. [عزة عجان. 2001. ص75].

### 1-2- اصطلاحاً:

1-2-1- تعريف "أفوليو و يامارينو": "القيادة التبادلية هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع وكيفية أداء العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح".

1-2-2- تعريف "كوهنرت و لويس Cohnert and Lewis": "القيادة التبادلية بأنها تلك المبادرات التي يقوم بها العاملین بهدف تبادل شيء له قيمة لطرفين، فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملین أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة".

**1-2-3- تعريف "باس":** "بأنها قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحها الخاصة".

**1-2-4- تعريف "هورسفال Horsfall":** "أنها نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والأتباع من جهة، وبين الأتباع أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية". [Horsfall.2001.p3]

إن الفكرة الرئيسية للقيادة التبادلية التي اقترحها "بيرنز Burns" تتمثل في أن الأهداف التنظيمية لأية مؤسسة يمكن أن تتحقق بمبادلة المكافآت بأداء الأتباع، وهذا النوع من القيادة هو في جوهره عملية تبادل اجتماعي بين كل من القادة والأتباع، تشتمل على صفقات أو تبادلات قائمة على أساس المكافأة. [Motogno et Kuzmenko.2004.p9]

## **(2) أبعاد القيادة التبادلية:**

**2-1- المكافأة المشروطة:** هي تلك التبادلات الموجودة بين القادة والعاملين التي من خلالها يتم تبادل مجهداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث هذه المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة.

**2-2- الإدارة بالاستثناء:** هي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الرجعية، وتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها. [Kuhnert and Lewis.1987.p101]

وتنقسم الإدارة بالاستثناء إلى نوعين:

\* الإدارة بالاستثناء (إيجابية): حيث يبحث القائد عن أي انحرافات عن الأنظمة والمعايير ويتخذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها. فالقائد يفرض القواعد والتعليمات لتجنب وقوعه في الأخطاء.

\* الإدارة بالاستثناء (سلبية): وهنا يتدخل القائد فقط حينما لا يتم استفاء المعايير. [حريم

حسين. 2010. ص112].

**(3) خصائص القيادة التبادلية:**

وصف "إلسبرند Elsbernd" خصائص القيادة التبادلية كما يلي:

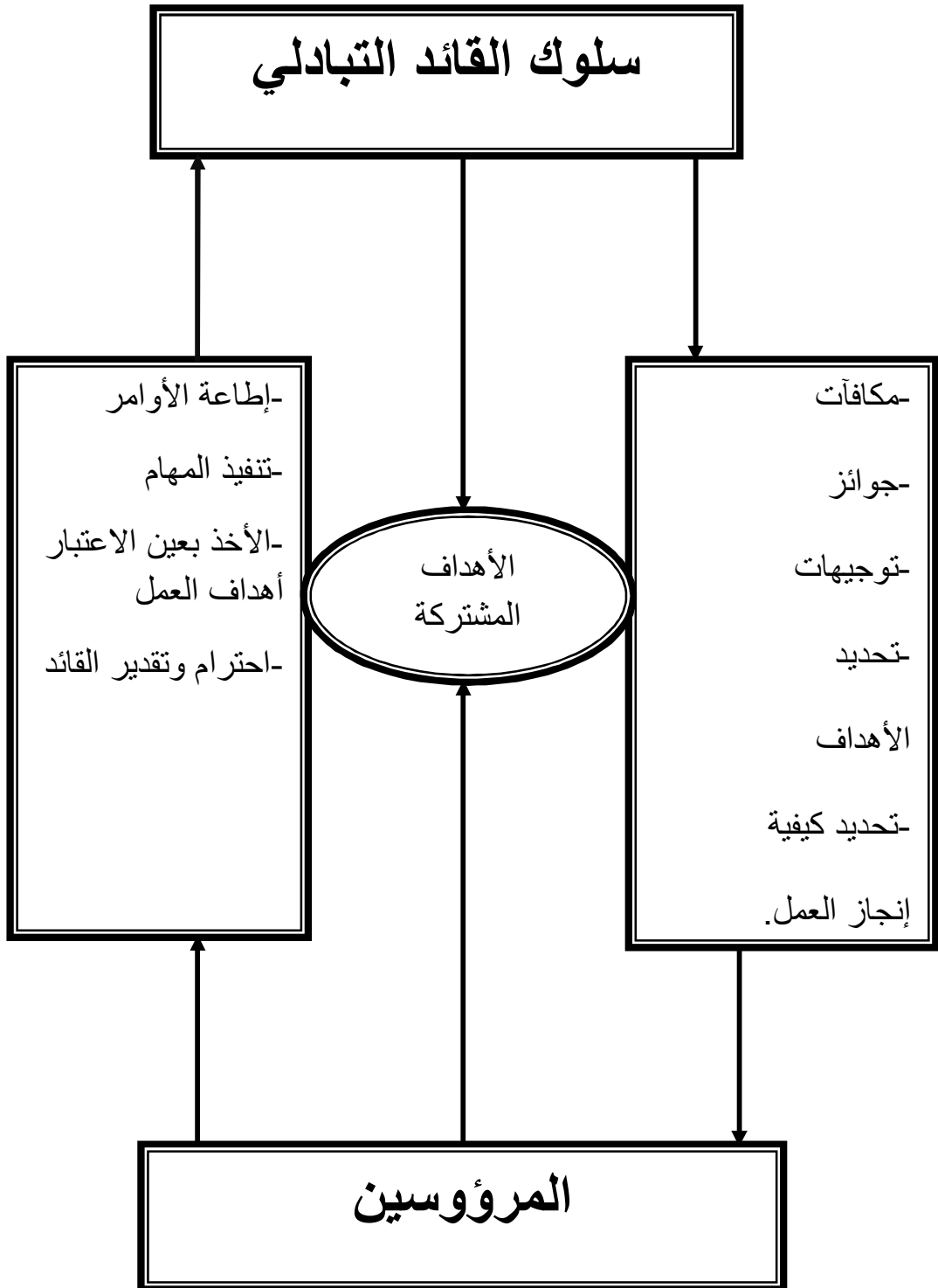
- ✓ التشجيع على المشاركة بجميع جوانب العمل.
- ✓ تبادل واسع الانتشار للمعلومات والسلطة.
- ✓ بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين.
- ✓ تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم. [ Elsbernd.2010.p90 ]
- ✓ تشكيل رؤية مستقبلية قادرة على إيجاد أرضية أساسية متنوعة توفر نوعاً من الاستجابة الخلاقة المقتدرة على التغيير.
- ✓ تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منه.
- ✓ تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب. [ Tomey.2009.p72 ]

**(4) -خصائص القائد التبادلي وتوجهاته:**

- ✓ يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- ✓ يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- ✓ يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- ✓ يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- ✓ يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- ✓ يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- ✓ يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

[Liu. 2011. P. 283]

شكل رقم: ( 3 ) يمثل حوصلة حول القيادة التبادلية:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يمثل الشكل رقم (3): على أن القائد التبادلي يستعمل طرق تُجدي نفعاً للمؤسسة وذلك باتخاذ المكافآت والجوائز التي يراها بأنها تزيد من الدافعية في إنجاز الأعمال، وأن هذه الطريقة تُكسبه الاحترام والتقدير من طرف المرؤوسين وتأثير في نوعية المنتج وسرعة أدائه.

### (5) القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

وضع "بيرنز" أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتشير نظرية القيادة التحويلية إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وخلق التناسق فيما بين أهداف المؤسسة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. والقيادة التحويلية بهذه الصفات تعني القيادة الإنسانية التي توفر رؤية لعمل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغباتهم في التعلم وإلهامهم على التفكير، والتحليل المنطقي في حل المشاكل وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف. أما القيادة التبادلية فنقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب، مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج.

والقيادة التبادلية بهذه الصفات تعني القيادة الهيكلية التي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

و من هنا يمكن استخلاص الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية:

**القيادة التحويلية:** هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ، ويكونوا روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهي تهتم كإحدى احدث واشمل

المدخل القيادية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على الهام الأتباع بانجاز مهام عظيمة.

**مثال 1:** المدير يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لشركته ليعكس معياراً أكثر إنسانية وعدالة. وعليه يصل المدير والأتباع إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى وأعلى من القيم السابقة.

**مثال 2:** راين وايت Rayan White زاد من وعي الشعب الأمريكي عن الإيدز لذا أصبح المتحدث الرئيس لزيادة الدعم الحكومي للأبحاث في هذا المجال.

**القيادة التبادلية:** تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم.

**مثال 1:** السياسيون الذين يفوزون بأصوات الناخبين من خلال إعطائهم وعود بعدم فرض ضرائب جديدة.

**مثال 2:** المدير عندما يرقى الموظف الذي يتجاوز الهدف المخطط.

**مثال 3:** الدكتور في الجامعة أو المدرس عندما يعطي الطالب درجات مقابل القيام بواجب ما (عمل إضافي). [هوارى سيد. 2005. ص. 86]

وأما هاتر وباس [Hater and Bass.1988.] و يامارينو وباس [Yamarino and Bass.1990] يرون:

إن كلا من أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية مكمل للآخر إلا أن نجاح المؤسسة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال القيادة التحويلية.

## خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه عن القيادة التحولية نستنتج أن السلوك القيادي المتبع من طرف القائد التحويلي من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأتباع من خلال حفز نشاطهم من جهة ورفع درجة اندماجهم بالبعض والاتحاد بينهم لتشكيل فرق عمل من جهة أخرى. فهو يقوم باتخاذ القرار ليضمن للمؤسسة مستوى أعلى من الكفاية والفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهو ما يلقي على عاتق القائد التحويلي صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل ويتوقف ذلك إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة القائد على تغيير سلوك الأفراد وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها في العمل بطرق جديدة وصائبة مما يزيد تقديرهم في قائدهم واحتراماً له ولشخصيته والسمات التي يمتاز بها، فتخلق لديهم الدافعية في الإنجاز أكثر مما يتوقع منهم.

فمن خلال تبني القائد عملية إيجابية في قيادة مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير والإبداع تكون تلك العملية هادفة تتم بالتأثير في السلوك الإنساني بطريقة واضحة وسليمة، مستمداً من ذلك من قيمه ونزاهته وذكائه واختيار أنسب الوسائل لتوصيل الرسالة للأداء المرغوب فيه اهتماماً لخصائص واستعدادات الأفراد ما يقابل ذلك احترامهم للقائد والنظر فيه كقدوة لهم لأنه يراعي حاجاتهم ومشاعرهم في العمل ما يُكوِّنُ الثقة التي تدور بين القائد والأتباع وتقبلهم للتغيير دون مقاومة له.

إذا يركز نجاح القائد التحويلي للنتائج الايجابية التي يحققها في الأخير على الصفات التي يتميز بها من عدل ومساواة وروح مرحة والعمل لصالح الجماعة وكسب الأتباع لصالح المؤسسة واستغلالهم كمورد بشري ورأس مال استثماري يضمن السيرورة المستمرة للمؤسسة وهذا ما يجعل المرؤوسين يرضخون لرغبات القائد وما يريد تحقيقه على أساس المصلحة العامة.

أما فيما يخص القيادة التبادلية فنستنتج أنها تُعدّ الوسيلة المهمة التي تستطيع المؤسسات تحقيق غايتها المثلى كونها تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية التي تسعى للوصول إليها من خلال مجموعة من القرارات المتسلسلة والتي يتم إتباعها من طرف القائد التبادلي لتحديد شكل التنظيم والتنسيق بين العناصر المكونة لبلوغ الأهداف من العلاقات المشتركة بين الأتباع والقائد، والتزام المرؤوسين بالقرار، والتخطيط لتركيبات المهمة ذات المتطلبات المختلفة اعتمادا على المعلومات الكافية الناتجة من القائد إلى غير ذلك. فالقائد التبادلي يتميز بقدرته على إقناع الأتباع بإيجاد التعبير والخطاب المناسب لتوصيل الرؤية المستقبلية ووضوحها للأفراد وما يجب القيام به والمطلوب منهم، والأخذ بعين الاعتبار ما أدلى به واحترام تعاليمه وأوامره بالشمل الذي خطط له مستخدما مظاهر التفاعل الاجتماعي كونه يؤثر في الآخرين ويقوم بتتبع رغباتهم وتلبيتها وتحديد حاجاتهم ثم تقديم المكافآت لإشباع تلك الحاجات. فهذا التصرف من القائد يكون مقصودا من أجل تبادل المنافع فيما بينهم وتشجيعهم على بذل الجهود وتحمل الأعباء والنظر إلى ما سيحصلون عليه في المقابل من جوائز ومكافآت من جهة إذا كانت كفاءة أدائهم عالية ومقبولة على فعالية الإنتاج ونوعيته، ومن جهة أخرى قد يقدم القائد التبادلي عقاب لأتباعه وهذا على ضعف الأداء الذي توصلوا إليه على الرغم من وضوح التعليمات وتلقيهم لما سيقومون به.

إذا يقوم القائد التبادلي بمنح الجوائز والمكافآت والعقاب مقابل النتيجة التي توصل إليها الأتباع.

**تمهيد:**

من أجل تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية لابد من تخطيط أو تقدير فعال لاحتياجات المؤسسة من هذا المورد واختيار أفضل وأكفأ العناصر، ثم لابد المحافظة على هذه الموارد وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء والعطاء، وبذل المزيد من الجهود فيكون ذلك عبر التعليم والتدريب، وتقديم الأجور، والخدمات الاجتماعية وتوفير الأمن الصناعي والتكوين. و من خلال الوسائل التي تساهم في تطوير وتنمية الموارد البشرية سنتطرق إلى التكوين الذي من خلاله يؤهل الرأس المال البشري الذي يعتبر جوهر كل عمليات التنمية على النقدم الذي يشهده العالم من خلال التطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي وخاصة في ظل المنافسة جعل من المؤسسة أن تولي اهتماما خاصة بالأفراد وإعدادهم وتنميتهم وتطوير إمكانياتهم عن طريق التكوين لذا يُعتبر هذا الأخير من أهم الوظائف التي تركز عليها منشآت الأعمال نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الفرد في تحقيق الأهداف المرجوة.

فمن خلال عملنا سنتطرق على مفهوم التكوين، وتطوره في الجزائر بعد الاستقلال، وأهمية التكوين وأهدافه، وأساليبه وأنواعه.

**(1) مفهوم التكوين المهني:****1-1-1 - لغة:**

1-1-1- التكوين لغة من الفعل كَوَّن، تكوينا وكون الشيء بمعنى أحدثه وشكله.

[قاموس "المفضل". 2001. ص135].

1-1-2- التكوين: تعلم- توجيه- تثقيف- تعميق المهارات المهنية من طرف المكوّن أو المكونة الذي أو التي يحضر مجموعة من الأفراد لتدريبهم على مهنة معينة.

[Les professeurs de l'université de la Sorbonne.2010.p197]

**1-2- اصطلاحا:**

**1-2-1-1** - تعريف عادل حسن: " إنه عملية تعليم تُمكن الفرد من اكتساب مهارات في عمل معين متقن له مُتكيف معه ". [ عادل حسن.1968. ص36].

**1-2-2-1** - تعريف علي السلمي: " هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما ". [ علي السلمي.1970. ص06].

**1-2-3-1** - تعريف عبد الخالق أحمد: " التكوين المهني بمعناه الشامل لا يقتصر على الأداء الفني للمتكوّن لتزويده بمعلومات جديدة ومهارات وتحسين طريقته في الأداء بل يتجاوز إلى الإعداد التقني له لتزويده باتجاهات جديدة نحو عمله المستقبلي" [عبد الخالق أحمد.1983. ص59].

**1-2-4-1** - تعريف " جين بيير ستو Jean Pierre Citeau " : " بأنه مجموعة الوسائل البيداغوجية المقترحة للموظفين من أجل السماح لهم بالتكيف مع التغيرات التي تحصل في المؤسسة من جراء التطورات التكنولوجية الحديثة والاقتصادية ". [ Jean Pierre Citeau.1987.p87]

**(2) تطور التكوين المهني في الجزائر بعد الاستقلال:**

عرف التكوين المهني عدة مراحل في تطوره بعد الاستقلال إلى الوقت الراهن، وينقسم هذا التطور إلى (4) أربعة مراحل وتتمثل كما يلي:

**2-1- مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962-1966):**

وتتميز هذه الفترة بعدة صعوبات وهي:

قلة هياكل الاستقبال، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال يستطيع أن يشمل عدد محدد من المتكويّنين.

كما تميزت هذه المرحلة بعدد توافق محتويات البرامج التكوينية مع خصائص المجتمع الجزائري المتكون.

ولكن بعد ذلك أُتخذت عدة إجراءات في هذه المرحلة لخلق هياكل استقبال جديدة وإيجاد الإطارات المناسبة للإشراف على النواحي البيداغوجية والتقنية وتتمثل هذه الإجراءات على ما يلي:

إعادة فتح وتشغيل المؤسسات والهيكل التي غادرها المستعمر.

إضافة مهن وتخصصات جديدة وخاصة في المجالات التي تحتاجها التنمية الوطنية (كالنسيج والحديد والصلب).

خلف المحافظة الوطنية للتكوين المهني، حيث تكفلت بكل ما يتعلق بالتكوين المهني والتقني.

## 2-2- مرحلة المخططات التنموية:

### 2-2-1- مرحلة المخطط الثلاثي (1967-1969) وتتميز بما يلي:

المواصلة في عملية توسيع المؤسسات وهيكل الاستقبال لتلبية الطلبات المتزايدة على التكوين.

إعادة النظر في تكيف بعض التخصصات حتى يكون هناك التوافق مع الواقع الاقتصادي.

تنظيم العلاقة بين هيكل التكوين المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل.

ورغم هذه الإجراءات والتعديلات لكن هذه المرحلة تميزت ببعض النقائص وعلى وجه الخصوص عدم وجود إطار بيداغوجي وتنظيمي لتنسيق مختلف نشاطات التكوين المهني

(أي معاهد وطنية متخصصة). [ سلاطينة بالقاسم. 1998. ص. 564. 566 ]

**2-3- المرحلة الممتدة ما بين (1970-1980):**

وتميزت هذه المرحلة بظهور هياكل وأطر بيداغوجية عليا كالتقنيين والتقنيين الساميين والمهندسين.

إعداد عمليات وبرامج الرسكلة والمساهمة في تحسين مستوى أداء العمال.

تحضير ووضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تضمن التكوين المستمر والدائم، والسعي لإدماج العاطلين عن العمل في عالم الشغل.

لكن تعاني هذه المرحلة من بعض العيوب ومن بينها عدم وجود أي ترابط وتناسق ما بين المنظومة التربوية والمنظومة التكوينية.

**2-4- مرحلة ظهور نمط التمهين:**

ففي بداية الثمانينات أحدثت تطورات على مستوى نمط التكوين المهني وهما التمهين والتكوين عن بعد، بالإضافة إلى النمط التقليدي، أُدخل مشروع التمهين سنة 1981 بقانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981. ويعمل هذا النمط على ضمان تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح بمساعدة الشباب بالاندماج لهذا النمط من التكوين في ظل الرسوب الدراسي.

بدأ العمل على هذا القانون سنة 1982 حيث بلغت الاستفادة منه نحو 32.000 شابا حيث تتراوح أعمارهم ما بين 15 و18 سنة، وارتفع هذا السن إلى 25 سنة وهذا بفضل القانون رقم 34/90 بتاريخ 25 سبتمبر 1990 المعدل والمتمم للقانون السابق الذكر. وارتفع عدد الشباب المتكويين إلى 76859 سنة 1984، كما تطورت عدد التخصصات القابلة للتمهين من 110 تخصص إلى أكثر من 250 تخصص في الوقت الحالي.

[ سلاطينة بالقاسم.1998.ص.ص. 567. 568 ].

نلاحظ أن التكوين في الجزائر مر بأربعة مراحل وكل مرحلة لها خصائصها وصعوباتها ولكن رغم هذه التحديات إلا أن الجزائر أدركت أهمية التكوين ودوره الفعال في تطوير أداء العمال وبذلك نجاح المؤسسة وتنميتها، وتصدت لكل الصعوبات حيث نرى أن من مرحلة إلى أخرى زاد الاهتمام بالتكوين وزاد تطوير تقنيات تطبيقية.

### **3) أهمية التكوين المهني:**

للتكوين المهني أهمية بالغة، إذ يعود بالفائدة والنفعة على الفرد وعلى المؤسسة والمجتمع على حد سواء ومن بين هذه الأهمية نذكر:

#### **3-1- زيادة الإنتاج:**

يسعى التكوين المهني إلى تنمية القدرات والمهارات البشرية التي تنعكس على حجم الإنتاج وجودته، إضافة إلى التزايد المستمر للفنية في الوظائف، فالتكوين الجيد يؤثر على الكيفية والطريقة التي يجب إتباعها من طرف العامل ويؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي تحسين نوعية المنتج وزيادته.

#### **3-2- رفع الروح المعنوية للأفراد:**

للتكوين دور كبير في رفع الروح المعنوية حيث أن تحكُّم الفرد في مركز عمله ومعرفة كيفية إنجازه يشعرانه بالراحة النفسية والثقة بالنفس وينتج لديه نوع من الاستقرار في العمل ويرفع من مستوى رضاه لكي يتمكن من التحكم بطرق أدائه للعمل أداء صحيح دون جهد مفرط أو تعب أو إرهاق.

#### **3-3- تخفيض حوادث العمل:**

تعد حوادث العمل الناتجة عن خطأ من جانب الأفراد أكثر من تلك التي تحدث من عيوب الأجهزة والمعدات وهذا ما يدل على أن التكوين الملائم والمناسب على متطلبات

العمل وقواعد السلامة المهنية يؤدي إلى المحافظة على سلامة الفرد وبالتالي يقلل من الإصابات والتكاليف الناجمة عنها.

### 3-4- التقليل من المال والوقت والإشراف:

فاستخدام عامل مكوّن تكويننا جيدا في مركز عمل مناسب لتكوينه يقلل من التكاليف وذلك ناتج عن التكوين المناسب الذي يساعد في إنجاز المهام بالدقة والسرعة في الأداء، كما أيضا يساهم ذلك في التقليل للحاجة للإشراف حيث أنّ معرفة الفرد لقدراته وتمييزها وترسيخ معلوماته يعزز اتجاهاته نحو عمله مما يؤدي إلى تخفيض العبء عن المشرفين.

### 3-5- استمرارية التنظيم واستقراره:

وهذا يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدان أحد المديرين الرئيسيين وذلك بتحقيق من خلال وجود أفراد مكوّنين ومؤهّلين لشغل هذه المراكز فورَ خلوها لأي طارئ. المرونة هي قدرة التنظيم على التكيف في أجل قصير مع أي تغيرات في حجم العمل وهذا ما يتطلب توافر أفراد ذوي مؤهلات ومهارات عالية.

فيمكن القول أنّ للتكوين المهني دور كبير في اكتساب الفرد المهارات اللازمة لمسايرة التغيرات المختلفة التي تُفرضها البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع التغيرات الناجمة عن التطور التكنولوجي السريع. [عبد الغفار الحنفي. 1989. ص260].

### 4) أهداف التكوين المهني:

رفع الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل أهمها:

✓ زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

- ✓ تعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم نحو عملهم من خلال تزويدهم بمعلومات حول سياسات المؤسسة وكذلك تسهيل وسائل الاتصال فيما بينهم.
- ✓ اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل.
- ✓ توفير اليد العاملة المتخصصة والكفأة التي من شأنها النهوض والرقى بالاقتصاد الوطني.
- ✓ مساعدة العامل على التعرف على ما قد يطرأ على المؤسسة من تطورات في مجال العمل.
- ✓ تدريب العاملين الجدد أو الذين ينتقلون إلى أعمال جديدة.
- ✓ مساعدة العامل على فهم وأدراك العلاقة بينه وبين عمله وفهم هدف المؤسسة من خلال تكوين الفعالية في الإنجاز. [مصطفى العطرزي. 1969. ص 242].

### (5) أساليب التكوين المهني:

لقد تعددت أساليب التكوين التي تستخدم في اكتساب العامل المعارف والمهارات وأنماط سلوكية جديدة فلكل أسلوب مميزاته وظروف استخدامه ويجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي يتوقف عليها استخدام كل أسلوب. والتي تتمثل في أهداف برامج التكوين ونوعية المهمة والنشاط، كذلك إمكانيات المتكويين وقدراتهم إضافة إلى درجة بساطة وتعقيد المهارات والمعارف المتوقع اكتسابها والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيق أهداف البرنامج وتكاليف المصاحبة لاستخدام كل طريق لذلك سنتعرض لأهم الأساليب المستعملة:

#### 5-1- الدروس النظرية أو المحاضرات:

يعتبر من أبرز الأساليب المتبعة والمستعملة في التكوين ويعتمد عليها بشكل كبير نظراً لفائدتها الكبيرة في إيصال المعارف النظرية من جهة وذلك من خلال إلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التكويني للمتكويين وفي هذه الحالة يقتصر دورهم على الاستماع، كما

يمتاز هذا الأسلوب بالسهولة والسرعة في آنٍ واحد كما أنه يسمح للمتكونين من العمال الذين يُفضلون الحصول على معلومات ومعارف من طريق النقاش والحديث، وكثيرا ما يكتسب المتكونين معلومات ومعارف نظرية عامة عن القواعد العمل وإجراءاته وطرقه وأساليبه.

### 5-2- الندوات والمؤتمرات:

يشير هذا الأسلوب الذي يُزوّج بين الندوة والمؤتمر إلى الدورات التكوينية التي تُعقد حسب اقتراح القائمين على العملية التكوينية أو من خلال تقرير المتخصصين على مستوياتٍ عليا قصد مناقشة مشكلات العمل والتكوين واقتراح الحلول لكل حالة. فكلما تمكن الرئيس (رئيس الندوة أو المؤتمر) من توجيه المناقشة توجيها سليما دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من الوصول إلى نتائج أفضل.

فهذه الطريقة إضافة إلى إعطاء المعلومات فإنها تُطبق في العمل والمؤتمرات سواء كانت محلية أو عالمية فهي من الوسائل المستعملة في عملية التكوين حيث يكون البحث فيها حول موضوع معين إذ تُطرح مختلف الأفكار والآراء وفي الأخير يتوصل إلى العديد من القرارات وتوصيات نتيجة لهذه العملية.

إنّ تنظيم ندوة أو ورشة عمل هي الطريقة الأفضل لمناقشة العمل وتحليل أفضل للمشاكل والعمل من أجل إيجاد حلول وطرق معالجتها من خلال دعوة بعض المختصين في مختلف الميادين للمساعدة إذا تطلب الأمر. وتستعمل هذه الطريقة كثيرا في مجالات تغيير الاتجاهات وسلوكات العاملين وكثيرا ما تفتح لهم الطريقة المجال للعمال لعرض مختلف آرائهم ومناقشتهم وبالتالي يصبح لهم دور في المؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. [ عبد الهادي الجوهري. 1998. ص188].

### 5-3- دراسة الحالة:

هذه الطريقة تقوم على عرض حالة معينة أو موقف من الحالات أو في عدة مواقف فعلية التي تواجه الأفراد عادة أثناء ممارستهم الفعلية للعمل تحت توجيه المشرف والهدف منها هو تنمية قدرات الأفراد التحليلية والتفكير المنطقي والقدرة على تحديد المشكلة وأبعادها

وأسبابها وأهم الطرق التي يمكن مواجهتها، وبالتالي حلّها واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها. تُعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق فعالية في مجال تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة والصعبة.

#### 4-5- تمثيل الدور:

يقوم بعض المتكويين بنقص أدوار أشخاص مُشترَكين في حدث أو مشكلة ما حيث تُقدم فكرة عن الموضوع للقائمين بتمثيل الأدوار ثم يتصورون بأنهم في الحياة العملية فيقومون بأداء الدور الذي يفترض أن يؤدوه في مثل تلك الحالة بمعنى تجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد تفصيلي مُسبق لما يجب أن يقوله كل واحد من المشاركين فيتميز هذا الأسلوب بفعالية كبيرة في تطوير المهارات والقدرات المرتبطة لمواجهة مواقف الحياة العملية، كما أنها تمنح فرصة للمتكويين في الكشف عن مهاراتهم الشخصية ومعرفة أخطائهم وبالتالي تصحيحها. كما تعد هذه الطريقة أكثر عملية وتطبيقية حيث تُتيح الفرصة للأفراد بأداء الدور الوظيفي في إطار تمثيل الدور داخل جو مُصطنع. [ عقيد محمد جمال برعي. 1973. ص. 59، 60 ] .

#### 5-5- أسلوب الأعمال التطبيقية:

يُشير هذا الأسلوب إلى الجهد الشخصي للمتكون ومدى إستعابه لما وُرد في الدروس النظرية من معلومات حول موضوع العمل بمعنى تطبيق المتكون لما تلقاه نظرياً، والملاحظ من خلال هذا الأسلوب التكويني أنه يُعتبر عن المرحلة اللاحقة للعملية التكوينية التي تبدأ بالدروس النظرية والغرض من هذا الأسلوب هو إختيار مدى كفاءة واستيعاب المتكويين لما تلقوه من قبل.

[ بعمة شلبية الكعبي. 1990. ص124 ] .

#### 5-6- أسلوب الأفلام الإيضاحية:

يعد هذا الأسلوب متمماً للدروس النظرية ووسيلة حديثة تُعيدُ تسلسل العملية التكوينية بكل تفاصيلها كما أنها تُبين الطريقة الصحيحة للأداء. [ عقيد محمد. 1973. ص60 ]

تتعدد أساليب التكوين المستعملة داخل المؤسسة، فيتم اختيار الأسلوب المناسب وذلك بعد التعرف على الصفات والمستويات الخاصة بالعمال ويتم تطبيق الأسلوب الذي سيتكيف معه والذي سيؤدي إلى تنميته بصورة سليمة.

## (6) أنواع التكوين المهني: ينقسم التكوين المهني إلى:

### 6-1- التكوين المهني النظري:

وذلك من خلال البرامج والطرق التي تُعطى للمكونين بمعدل مائتين ساعة على الأقل لكل عام من التكوين من خلال تقديم المحاضرات، والأفلام والمنشورات المطبوعة. [بلقاسم سلطانية.1979. ص32].

### 6-2- التكوين المهني التطبيقي:

يتم هذا النوع داخل الورشات المخصصة لذلك وقبل البدء في التكوين التطبيقي ينبغي الانطلاق من التكوين النظري. ومن بين النقاط التي يستهدفها التكوين التطبيقي نذكر:

✓ تدريب المتربص على الطرق الحديثة (خاصة ضمن التطور التكنولوجي).

✓ ترغيبه على البحث المستمر.

✓ تدريب المتربصين على إدارة المؤسسات وتسييرها. [بلقاسم سلطانية.1979. ص32].

### 6-3- التكوين المهني حسب الهدف:

حسب "جيه لو بوتر (Giy le Boter)" قسم أنواع التكوين المهني حسب الهدف إلى (08) أنواع:

### 6-3-1- التكوين الأولي: ويهدف هذا التكوين إلى تحضير الموظفين الجدد لتكثيف مع

متطلبات الوضعيات المهنية التي سيُصادفها في مساره المهني كما يساعده على اكتساب معرفة دقة الأدوات والوسائل التي سوف يستعملها كما يُعدهم لفهم ثقافة المؤسسة التي ستوظفهم.

**6-3-2- التكوين من أجل تجديد المعارف:**

وينطوي هذا النوع على إعطاء المتكون معلومات جديدة حول مجالات العمل و أساليبه و وسائله المتطورة أو التأكد في ما لديه من معلومات ومفاهيم.

**6-3-3- التكوين التحسيني:**

يهدف إلى التكيف المستمر للعامل مع وظيفته من خلال اكتسابه وتنمية المعارف والسلوكات الضرورية التي تسمح له بالتحكم أحسن بوظيفته مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التي يفرضها التطور التقني والتكنولوجي على خصائص ومتطلبات الوظيفة.

**6-3-4- التكوين للترقية:**

يهدف إلى تحسين إمكانيات وقدرات الموظف بغرض تحضيره لتولي مناصب أعلى مما يؤمن له مجالات الترقية للمستقبل.

**6-3-5- الرسكلة أو إعادة التكوين:**

يهدف إلى تقديم تكوين إضافي في ميدان العمل للذين تتقصم بعض المعارف التي تتطلبها طبيعة الأعمال التي يمارسونها، لأنها تمكن العاملين من اكتساب المؤهلات المهنية الإضافية المناسبة، إضافة إلى برامج التوجيه المعدة للعاملين الجدد لاكتسابهم المهارات اللازمة للنجاح في عملهم ومساعدتهم على الاندماج في العمل وتعريفهم بما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق. [إديع محمود. 2001. ص 210].

**6-3-6- التكوين المتواصل أو المستمر:**

هو مخصص للعمال بهدف تكييفهم لتقدم المهام والتطور التكنولوجي واكتسابهم لمؤهلات جديدة ويندرج ضمن هذا النوع كل من التحسين المهني والرسكلة. [أشرف محمد. 2000. ص 161].

**6-3-7- التكوين الاحتياطي:**

يهدف هذا التكوين إلى تحضير عمال المؤسسة مسبقا لمواجهة التغيرات المحتملة حدوثها في المستقبل وذلك من خلال تجديد مستويات المؤهلات الخاصة بالعمال.

**6-3-8- التكوين لأجل الوظيفة أو إعادة التشغيل:**

هي عملية تهدف إلى تحضير فئة أو عدة فئات من الأفراد لتغيير وظائفهم فقد يهدف إلى تحويل إداريين أو تقنيين إلى أعوان تجاريين، وتهدف عملية التكوين في هذا الإطار إلى تحضير أعمال المعنيين لتغيير الكلي في وظائفهم.  
[أشرف محمد.2000.ص164].

**7 أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر:****7-1- التمهين:**

يتم هذا النوع بالتناوب بين مراكز التكوين المهني والمؤسسات الاقتصادية و الورشات الإنتاجية سواء كانت عامة أو خاصة، حيث يتم التكوين داخل هذه الأجهزة تحت إشراف مراكز التكوين المهني التي تقدم تكويناً نظرياً لمدة (4) ساعات في الأسبوع مكمل بتطبيق داخل المؤسسة.

و يعتبر التمهين طريقة اقتصادية فعالة و منظمة إذا أُحسن استغلالها من جهة و كان هناك انسجام بين مسؤولي التكوين المهني و مسؤولي هذه الورشات و المؤسسات كما أنه نمط يتناسب مع إمكانيات الدول النامية بما أنه أقل تكلفة.

**7-2- التكوين الإقامي:**

نعني به التكوين المهني بجانبه (التطبيقي والنظري) داخل مراكز التكوين المهني أو داخل المؤسسة.

**7-3- التكوين المهني عن بُعد:**

هو عكس التكوين الإقامي و هنا يكون التعليم و اكتساب المهارات عن طريق المراسلة وشبكات الانترنت بُعداً عن مراكز ومعاهد التكوين. و أُدخل في سنة 1984 وذلك بقرار 271 المؤرخ 15 سبتمبر من خلال المركز الوطني للتكوين المهني عن بُعد ويؤمن هذا

المركز مجموعة من تخصصات تتعلق بالمحاسبة، البنوك، التأمينات، السكرتارية، حيث تبلغ مدة التكوين في هذه التخصصات سنتين يحصل من خلالها المتربص على شهادة تقني سامي ويمكن للفرد التسجيل بصفة حرّة أو في إطار تعاقدات بين المؤسسات الاقتصادية والمركز، كما يمكن متابعة التكوين باللغة العربية أو الفرنسية.

#### 7-4- التكوين المهني المسائي (الدروس المسائية):

يتم داخل المدارس والمعاهد المتخصصة ومراكز التكوين لكن في الفترة المسائية فقط وذلك لفائدة العمال الذين يرغبون في تحسين أدائهم و إعادة تكوينهم وهذا النوع يسمح ويعطي فرصة لكل الفئات، التعلّم واكتساب مهارات، وتعلّم مهنة ما. [المادتين 1 و 2 من قانون التمهين الجزائري.1990].

#### خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أن التكوين هو عملية تلقين و تعليم معارف جديدة منها نظرية وتطبيقية للأفراد وكذلك زيادة كفاءتهم و زيادة قدراتهم و مهاراتهم لتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، فيعتبر وسيلة لاكتساب اتجاهات سلوكية وعادات وقيم من أجل التعديلات أو الإضافات إلى ما لديهم وتعميق المعرفة من أجل ضمان التوازن في العمل و فهم المشاكل التي يواجهونها، كما يعتبر أيضا أسلوب المحافظة و الصيانة للعمال. فمن خلال عملية التكوين التي يقوم بها القائد يَكُونُ قد كَوَّنَ قوة عمل مستقرة و ثابتة قصد التكيف مع حالات و وضعيات مهنية مختلفة و التحكم في الظروف التي تواجهها المؤسسة من بينها مسايرة التطورات والتغيرات على مستوى التكنولوجيا الحديثة وطرق و تقنيات عمل جديدة التي تفرضها بيئة العمل، فكل هذا من أجل البقاء و الاستمرار و تحقيق الفعالية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة وللأفراد معا. وهذا ما يضمن الدافعية في العمل و معرفة كيفية التصرف و إبداء ردة فعل مقبولة و صحيحة لتحقيق أحسن مردود و أعلى فعالية

بالاعتماد على برامج و أساليب تكوينية تضمن النتائج الإيجابية و السرعة في الفهم و التطبيق احتراماً لنوعية الأفراد.

فالتكوين عملية تنمية و تطوير الأفراد ما يُحَفِّزُهُمْ على بذل المزيد من الجهود نحو الصواب و ما من شك أن هذا الوضع ينعكس مباشرة على المؤسسة في رفع مستوى إنتاجهم و تقليص تكاليفها و تحسين ربحها من خلال الثقة التي قدمتها للقائد الناجح الذي وصلها إلى هذه المرتبة و ضمان سيرورتها و بقاء أفرادها و هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الارتقاء للميزة التنافسية العالية في سوق العمل.

**تمهيد:**

بعد إتمامنا الدراسة النظرية التي قمنا فيها بتحديد إشكالية البحث وفرضياته وبيننا أسباب إختيار الموضوع والهدف من بحثنا ومدى أهميته، وبعد أن عرضنا فيه مختلف العناصر المتعلقة بكل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين. سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى الإجراءات المنهجية التي سنعرض فيها مختلف الخطوات المتبعة في دراستنا الميدانية بشيء من التفصيل والتي تتمثل في تقديم وشرح الدراسة الاستطلاعية، وصف الميدان الذي أجرينا فيه بحثنا، المنهج المتبع، تحديد عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستعملة، والصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا ببحثنا لنختم فصلنا بملخص.

**1- منهج البحث:**

تعدد مناهج البحث العلمي بتعدد اختلاف المواضيع ومشاكل البحث، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة بحثه.

واختيار منهج الدراسة يعد أول خطوة يقوم بها الباحث وتعتبر من أهم الخطوات، إذ يتوقف اختيار نوع المنهج المستخدم لمعالجة متغيرات الدراسة وفي بحثنا اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يعتبر أكثر المناهج تطبيقاً في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذلك الأنسب في هذه الدراسة لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين.

إن المنهج الوصفي نال الزيادة في البحوث بما له من صفة الملاحظة للتعرف على المواقف والاتجاهات والآراء ووصف الظواهر الموجودة في الواقع وصفاً دقيقاً، ويهدف هذا المنهج إلى جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بموضوع البحث ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من

خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل. [محمد علي محمد، 1986، ص181]

## 2- الدراسة الإستطلاعية:

مهما كان موضوع البحث في العلوم الإنسانية فإن جانبه الميداني له خطوة أولى يعتمد عليها الباحث وهي الدراسة الاستطلاعية التي يستوجب القيام بها، فهي تعتبر مرحلة أولية تمهيدية التي يقوم بها الباحث من أجل تحديد ما سيحتويه الاستبيان من نوعية الأسئلة وكيفية صياغتها. [محمد عبيدات، 1999، ص28]

قمنا بدراسة استطلاعية في مؤسسة "نطفال" بواد عيسي والتي تضمنت عدة مقابلات مع الأفراد الذين يفترض توزيع الاستبيان عليهم ومع استخدام أيضا تقنية الملاحظة التي ساعدتنا على اكتشاف بعض النقاط الغامضة.

فمن خلالها قمنا بتحديد أسئلة الاستبيان ونوعية العبارات المستعملة لكي تكون ملائمة ومفهومة من طرف عينة البحث وكذلك صياغتها باللغة الفرنسية التي فضلتها إطارات المؤسسة.

قمنا باختبار قبلي عن عينة من الأفراد يقدر عددها بعشرة (10) أفراداً، وذلك بتوزيع الاستبيان عليهم من أجل التأكد من مدى فهم هذه العينة لمحتوى وأسئلة الاستبيان المتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد التكوين.

وتم استرجاع استبيانات الدراسة الاستطلاعية بعد عشرة (10) أيام من التوزيع.

## 2-1- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

-إجابة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على جميع أسئلة الإستبيان كله ما يؤكد ذلك على فهم الأسئلة.

- تناسب الإستهيين مع أفراد العينة خاصة أنه كان باللغة الفرنسية التي فضلتها العينة.
- قبول عينة الدراسة على شكل الإستهيين وكيفية ترتيب البنود.
- قبول عينة الدراسة على البدائل التي يحتويها مقياس القيادة متعدد الأبعاد وبدائل التي قمنا بتخصيصها لإستهيين التكوين.
- حذف الدرجة الوظيفية من البيانات الشخصية بما أن عينة دراستنا ارتكزت على الإطارات.
- وعلى أساس الإجابات التي تحصلنا عليها من تلك العينة قمنا بالتأكد من ثبات أبعاد التكوين (أنظر الملحق رقم ( 5 ) )، وبناءً على ذلك تم إعداد أسئلة الإستهيين على صورته النهائية وتطبيقها ميدانياً بتوزيعها على أفراد الدراسة الأساسية.

### 3- حدود البحث:

#### 3-1- الحدود المكانية:

تم تأسيس المؤسسة الوطنية نفضال سنة 1987 وهي تابعة للمؤسسة الوطنية سونا طراك، تختص نفضال بتسويق وتوزيع المواد البترولية وهي تتميز بنسبة كبيرة من الرأس المال البشري حيث تتكون من حوالي 30.000 عون وموزع عبر كامل التراب الوطني وهي مقسمة على النحو التالي 3000 إطار، 3000 تقني، 18000 منفذ أو يد عاملة تطبيقية. وتم إجراء البحث الميداني في مؤسسة نفضال المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد عيسي بولاية تيزي وزو على الطريق الوطني رقم 12، وتشمل مساحتها 14هكتار و تحتوي على 517 يد عاملاً ويرجع أصل كلمة نفضال NAFTAL.

إلى:

NAFT: مصطلح يقصد به النفط.

AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر Algérie.

أما شعارها Logo فهو مكون من حرفين عربيين بحيث:



د: "م" بمعنى مؤسسة - (Entreprise)



د: "ن" بمعنى نفط - (Pétrole)



كما تملك مؤسسة نפטال إمكانيات أخرى المتمثلة:

✓ شبكة التوزيع:

-توزيع الوقود (Carburant):وقد جهزت نפטال لهذه المهمة الوسائل التالية:

-42 مركز لتخزين الوقود.

-1800محطة للخدمات منها 400 محطة مسيرة مباشرة.

✓ توزيع غاز البترول المميع GPL:و جهزت لها الوسائل التالية:

-43 وحدة إنتاج غاز البترول المميع.

-65 مركز تعبئة.

- 14000 نقطة بيع.

✓ أهم زبائنها:

وأهمها: سونا طراك، سون لغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطوط الجوية الفرنسية... الخ.

### 3-1-1- مهام الهيئات التنظيمية لشركة نפטال:

هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام لتسيير ومراقبة أنشطة الشركة .

#### ● المديرية التنفيذية للموارد البشرية: DERH

- وضع سياسات التسيير الموارد البشرية (برنامج تكوين، قانون العمل...).
- تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام .
- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم مكافئات .
- ربط وإحصاء برامج لتكوين إطارات لمختلف مديريات حسب احتياجات الشركة.

#### ✓ الفروع :

##### - فرع الوقود : CBR

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني .
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود ... في أحسن الظروف .
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل أنحاء الوطن.

##### - فرع غاز البترول المميع : GPL

- تحليل ووضع سياسات وإستراتيجية خاصة بوظائف التموين، تخزين، التوزيع وبيع المنتجات غاز البترول المميع GPL

##### - فرع التسويق : BC

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني .
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

##### - فرع النشاط الدولي : AI

- المقر و الرأس المال الاجتماعي لشركة نפטال:

يوجد المقر الاجتماعي لشركة نפטال بشارع الكناب الشارقة، الجزائر العاصمة إذ في 1998/04/18 أصبحت نפטال مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 15.650.000.000 دج وكلها ملك لشركة سونا طراك.

### 3-2- الحدود الزمنية:

تحددت الفترة الزمنية لبحثنا ما بين مارس حتى بداية جوان 2016 كلما تسنت لنا الفرصة في أيام الأسبوع خصوصا في الفترات المسائية.

### 4- عينة البحث:

إن البحوث والدراسات الاجتماعية أو الطبيعية تحتاج إلى ضرورة وجود عينة البحث التي يختارها الباحث من أجل تمثيل المجتمع الأصلي.

والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة الأصلي والذي يقصد به كامل أفراد المجتمع. [محمد عبيدات، 1999، ص84].

### 4-1- كيفية إختيار العينة:

تم أخذ العينة كلها وهذا عن طريق المسح الشامل وهذا راجع إلى موضوع البحث المتمثل في القيادة وكون أن المجتمع الأصلي يتكون من 51 إطار، فتم تخصيص عشرة (10) إطارات للدراسة الاستطلاعية وبقي لنا 41 إطار واسترجعنا 31 نسخة من الاستبيان ومن ثم أصبحت عينتنا متشكلة من 31 إطار.

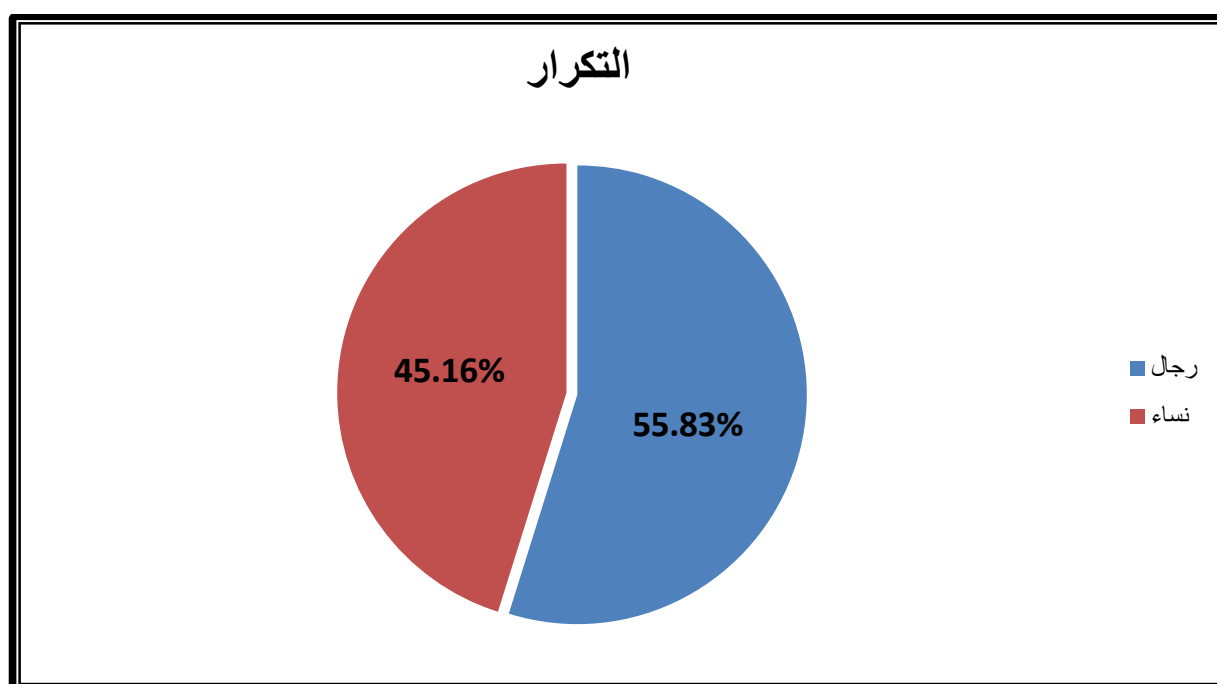
## 4-2- خصائص العينة:

بعد تبويب النتائج الخاصة لخصائص العينة تم الحصول على ما يلي:

✓ الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسب المئوية	التكرار	الفئة
55 %	17	رجال
45,16 %	14	نساء
100 %	31	المجموع

✓ الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



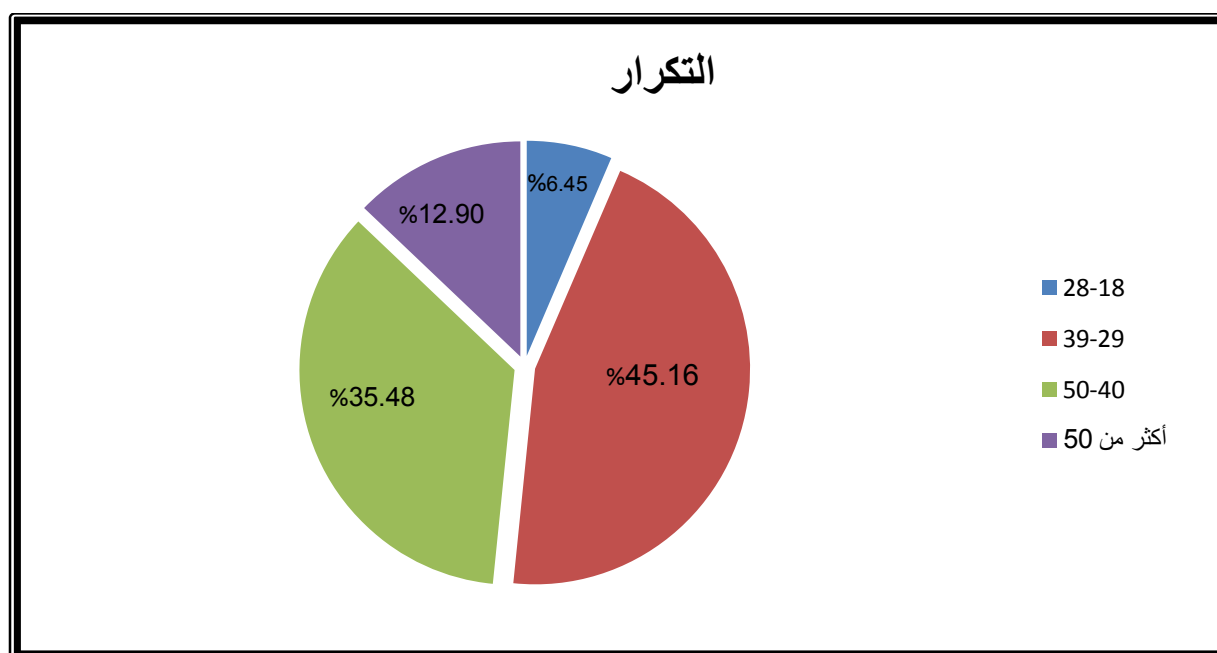
نلاحظ من خلال الجدول رقم (2)، والشكل رقم (4)، أن النسبة الكبيرة من عينة البحث تمثل فئة الرجال حيث يقدر عددهم (17) بنسبة (54.83%)، ثم تليه فئة النساء الذي يقدر عددهم بـ (14) بنسبة (45.16%).

وهذا راجع إلى أن أصلاً عند عملية التوظيف تم فرز المترشحين الأكثر تأهل وخبرة فوجدت الخصائص المطلوبة أكثر لدى الرجال وهذا ما أدى إلى وجود نسبة أكبر من الرجال.

✓ الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسب المئوية	التكرار	الفئة
%6.45	2	28-18
%45.16	14	39-29
%35.48	11	50-40
%12.90	4	أكثر من 50
100	31	المجموع

✓ الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب السن:



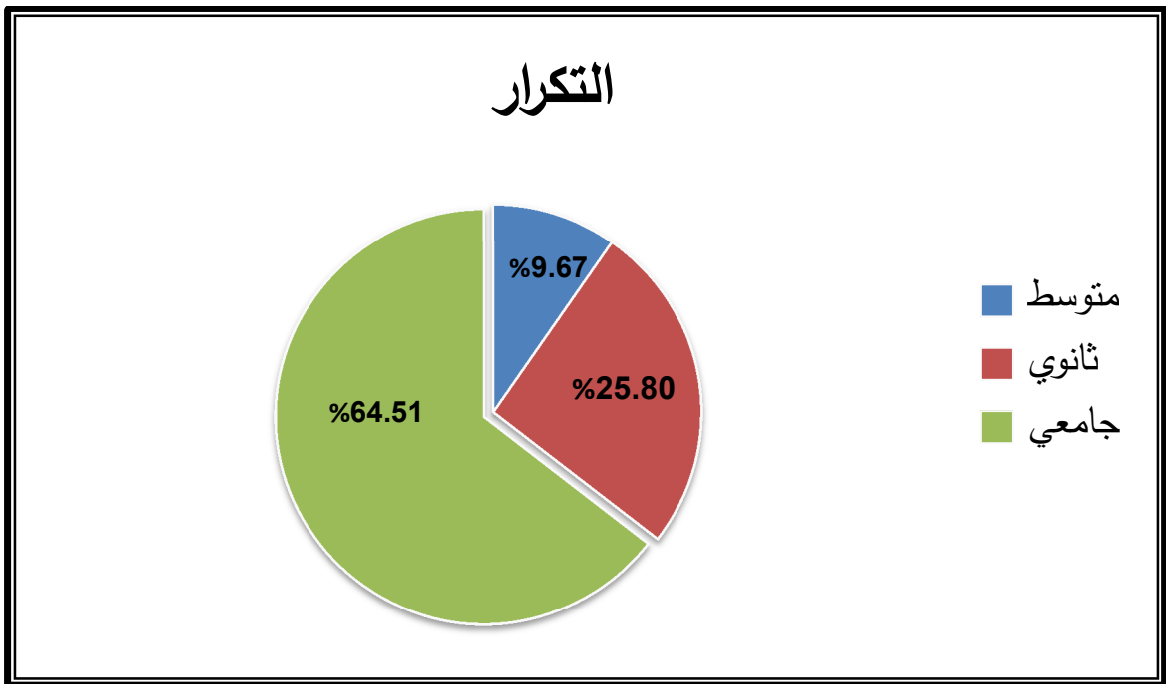
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (5) أن الإطارات الذين يتراوح سنهم ما بين 29-39 هي الفئة التي تمثل أكبر عدد من الأفراد حيث يقدر عددهم ب (14) إطار بنسبة (45.16%)، وتليها نسبة (35.48%) للإطارات الذين يتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة، بعدها نجد نسبة (12.90%) بالنسبة للإطارات الذين يفوق عمرهم أكثر من 50 سنة، وفي الأخير نجد نسبة (6.45%) بالنسبة للإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-28 سنة.

ونلاحظ أن الفئة الغالبة هي تلك التي يتراوح أعمارهم ما بين 29-39 سنة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب خبرة، وتحمل المسؤوليات والحيوية والنشاط في العمل، وكذلك الإبداع والابتكار وهذه الخصائص تظهر أكثر لدى هذه الفئة.

✓ الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

النسب المئوية	التكرار	الفئة
%9.67	3	متوسط
%25.80	8	ثانوي
%64.51	20	جامعي
%100	31	المجموع

✓ الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الدراسي:



يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (6) أن أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي هي أكبر نسبة تقدر عددهم ب (20) بنسبة (%64.51)، تليها نسبة ذوي مستوى ثانوي بنسبة (%25.80)، ثم تأتي الفئة ذوي مستوى متوسط يقدر عددهم ب (3) بنسبة

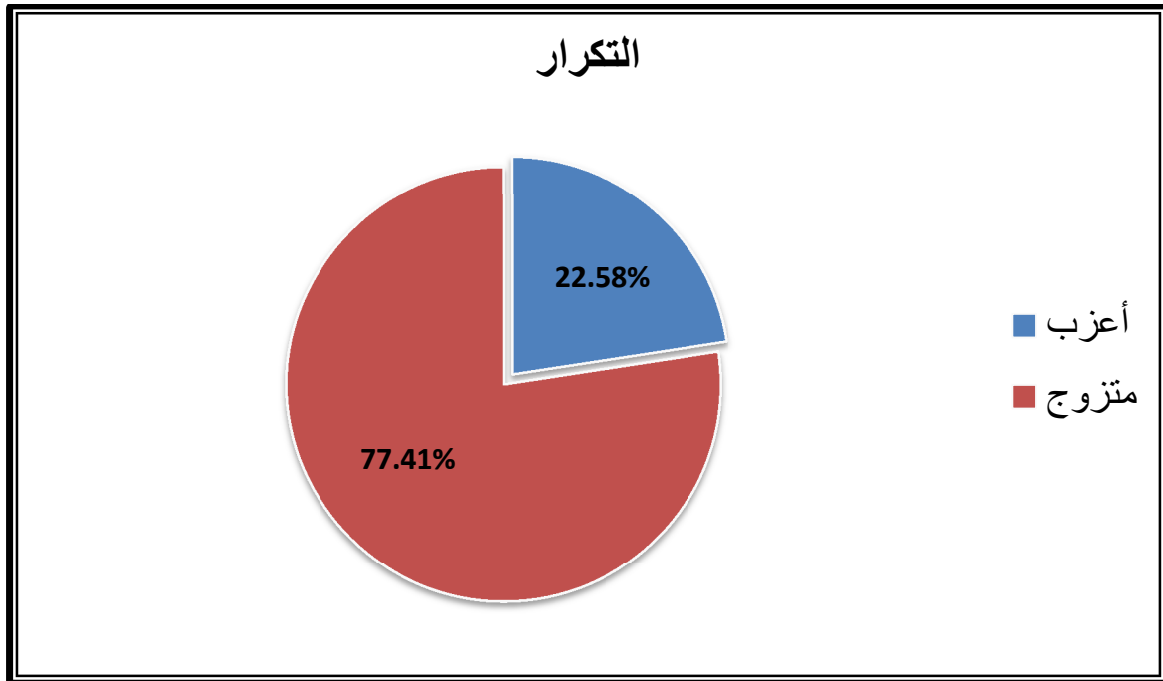
(9.67%)، وفي الأخير لا يوجد أي إطار ينتمي إلى المستوى التعليمي الابتدائي حيث تقدر نسبتهم ب (0%).

ويرجع هذا الاختلاف إلى الوظيفة حيث ليكون العامل إطار يتطلب ذلك مستوى دراسي عالي لما يتطلبه المنصب من مسؤوليات وقرارات صائبة وتسيير فعال خصوصا في المواقف الحرجة، ولكن لا يستثني ذلك أن هناك نسبة من الإطارات الذين لديهم مستوى دراسي ثانوي وهذا راجع إلى خبرتهم في الميدان.

## ✓ الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضع الاجتماعي:

النسب المئوية	التكرار	الفئة
%22.58	7	أعزب
%77.41	24	متزوج
%100	31	المجموع

## ✓ الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الوضع الاجتماعي:



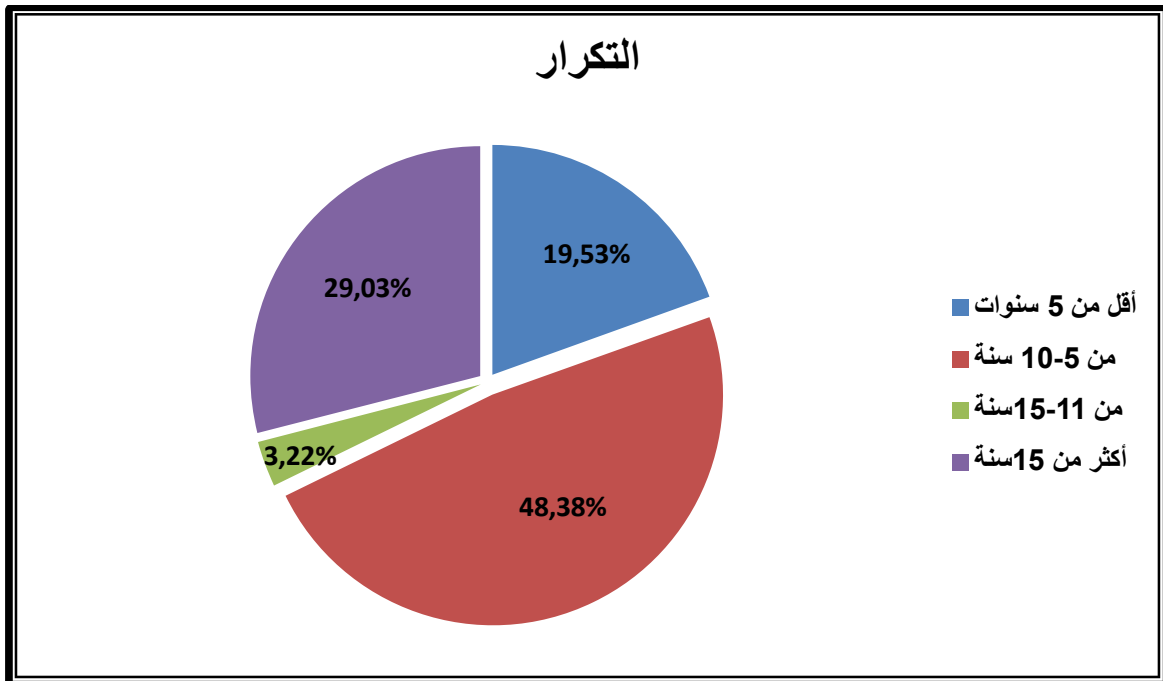
يتضح من خلال الجدول رقم (5) و الشكل رقم (7) أن فئة الإطارات المتزوجين يقدر عددهم (24) إطار بنسبة (77.41%)، وتليها فئة العُزاب بـ (7) إطارات بنسبة (22.58%)، أما فيما يخص المطلقين و الأرامل تكون نسبتهم منعدمة (0%).

وهذا راجع إلى أن أغلبية الإطارات تم تغطية حاجاتهم من طرف المؤسسة بتقديم أجور مناسبة لمنصب العمل وهذا ما أدى إلى مستوى معيشي جيد ما يسمح للإطارات بتغطية حاجات أسرتهن، لذا زادت فرصة التقدم للزواج و تحمل المسؤوليات.

## ✓ الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

النسب المئوية	التكرار	الفئة
%19.35	6	أقل من 5 سنوات
%48.38	15	من 5 - 10
%3.22	1	من 11 - 15
%29.03	9	أكثر من 15 سنة
%100	31	المجموع

## ✓ الشكل رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:



يتضح لنا من خلال الجدول رقم(6) والشكل رقم (8) أن عدد الإطارات الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات يقدر عددهم بـ (15) وبنسبة (48.38%)، في حين يقدر عدد الإطارات الذين تفوق خبرتهم أكثر من 15 سنة بـ (9) إطارات بنسبة (29.03%)، تليها فئة الأقل من 5 سنوات خبرة بـ (6) إطارات بنسبة (19.35%)، وأخيرا تكون الفئة من 11 إلى 15 سنة الفئة الدنيا التي تقدر عددهم بإطار واحد (1) بنسبة (3.22%).

نلاحظ أن الفئة التي لديها نسبة كبيرة هم الإطارات الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة، فيمكن ربط هذا بالسن حيث وجدنا أن الفئة الأكثر نسبة من 29 إلى 39 وأيضا المستوى الدراسي حيث أن أغلبية الإطارات هم جامعيين وهذا راجع إلى التخرج من الجامعة في الفترات الأخيرة لذا نجد أن نسبة الخبرة متوسطة.

### **5-أدوات ووسائل البحث المستعملة:**

وهي مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب المختلفة، التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز البحث.

وإذا كانت أدوات البحث متعددة ومتنوعة فإن طبيعة الموضوع أو المشكلة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات البحث التي يجب أن يستخدمها الباحث في إنجاز وإتمام عمله.

اعتمدنا في موضوع بحثنا على أدوات وتقنيات بهدف جمع المعلومات التي نريد الحصول عليها وتتمثل في:

### **5-1-الملاحظة:**

تستخدم الملاحظة في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية، وهي إحدى الوسائل المهمة في جميع البيانات والمعلومات وهناك قول شائع "بأن العلم يبدأ بالملاحظة". وتبرز

أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والانثربولوجية والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة الواقعية. [عبد المجيد لطفي، 1976، ص353].

### محتوى الملاحظات التي قمنا بها:

- ✓ ساعدتنا تقنية الملاحظة على فهم سلوكيات أفراد عينتنا.
- ✓ فهم محيط العمل الذي يعملون فيه والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تجمع بين زملاء العمل وبين قسم وقسم آخر.
- ✓ أعطت لنا فرصة في جمع معلومات لا بأس بها متعلقة بموضوع البحث خلال الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة بما في ذلك العلاقة بين الإطارات والمرؤوسين.

### 5-2-المقابلة:

تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الوقت، وتتم المقابلة بين الباحث والمستجيبين وجهاً لوجه ومن أهم مظاهر المقابلة مرونتها. فلدى المقابل فرصة ملاحظة المستجيب والموقف الكلي الذي يستجيب فيه، ويمكن تكرار السؤال أو شرح معناه في حالة عدم فهم المستجيب ويستطيع الباحث كذلك أن يطلب معلومات إضافية عندما تبدو الإجابة غير كاملة أو غير مناسبة للموضوع.

والوجه الأكثر أهمية في المقابلة هو إجراء المقابلة أو مظهر المقابلة أي لا يجب أن تكون على شكل تحقيق فعلى الباحث أن يكون ودوداً ومسترخياً وبشوشاً ويظهر اهتماماً بالمستجيبين لكي يشعروا بالاسترخاء وذلك مهم لصدق المعلومات التي يدلوا بها وهذا ما يساعد على شعورهم بالإقبال في الزيادة في المقابلة. [رجاء محمود أبو علام، 2006، ص34].

محتوى المقابلات التي قمنا بها:

- ✓ استخدمنا المقابلة التي تحتوي على محادثة موجهة لأفراد العينة لجمع معطيات عامة حول مناصب العمل والأداء المطلوب.
- ✓ قمنا بمقابلة أفراد العينة وهذا من أجل توضيح الغرض من الاستبيان.
- ✓ قمنا بمقابلات فردية مع مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية وهذا من أجل جمع معلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال، الفروع التي تتعامل معها.
- ✓ قمنا بمقابلات جماعية مع إدارات المؤسسة وهذا من أجل عرض موضوع البحث لخلق الدافعية للمشاركة ولكي يجيب عن الأسئلة بدقة.
- ✓ قمنا بمقابلة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية وهذا من أجل التعرف على ردود فعل العينة على الإستبيان الذي سيقدم لهم وما إذا كانوا موافقين على هذا النوع من الأسئلة وعلى موضوع البحث وذلك بتقديم شرح موجز.

**5-3- الإستبيان:**

ويسمى أيضاً بالاستقصاء، يُعرف الاستبيان على أنه إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بمشكلة بحثية معينة.

فالاستبيان عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو البنود أو العبارات التقريرية التي تُقدم على شكل مطبوعة و يجيب عليها العامل على حدود فئات معينة مثل: نعم ( )، لا ( )، أوافق ( )، لا أوافق ( ) . وتُقدر درجات الاستبيان باستخدام مفتاح التصحيح ويُفسر بطريقة موضوعية.

فقد قمنا بالاعتماد على هذه الأداة من أجل الوصول إلى جمع المعلومات الملائمة لموضوع البحث، بحيث استخدمنا مقياس "باس أفوليو" الذي يقيس القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

الذي تم بنائه باللغة الانجليزية، وأخذناه من أطروحة الدكتوراه بعد أن تم ترجمته إلى اللغة الفرنسية [ بن تونس الطاهر. 2015/2014].

فصم مقياس القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ) وفق نموذج "ليكرت Likert" ومثلت بنوده ضمن محاور، يمتد كل محور منها من (0) إلى (4) [0=إطلاقاً، 1=نادراً، 2=أحياناً، 3=غالباً، 4=دائماً].

ويتكون هذا المقياس من 45 بند:

- القيادة التحويلية لها 20 بند.

-القيادة التبادلية مكونة من 12 بند.

-نمط القيادة المتساهلة متكونة من 4 بنود.

-مخرجات القيادة مكونة من 9 بنود.

وبما أن بحثنا يقتصر على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية فإننا اعتمدنا على البنود الخاصة بهذين النمطين، وبالتالي أصبح المقياس مكون من 32 بند [بن تونس الطاهر، 2015، ص].

وكذلك قمنا ببناء استبيان يقيس التكوين الذي كان في صورته الأولية باللغة العربية وترجمناه إلى اللغة الفرنسية التي فضلناها عينة البحث، وتم تصحيحه من طرف الدكتورة "مخلوف. بن تونس ساجية".

### **5-3-1- إعداد الاستبيان:**

يجب على الباحث إعداد الاستبيان بعد القراءة المعمقة لموضوع البحث وذلك لأجل تكوين فكرة عامة حول الظاهرة بحيث تمكنه من التوصل إلى تحديد الأسئلة التي سيشملها

الاستبيان. وينبغي على الباحث في هذه الخطوة مراعاة كل ما يتعلق بإشكالية وصياغة فرضياته مما يساعد على وضوح ونوع الأسئلة التي ستقدم في الاستبيان.

تم إعداد الاستبيان الخاص بالتكوين وفق المراحل التالية:

-إعادة قراءة موضوع البحث والإشكالية والفرضيات قراءة متأنية وتكوين فكرة عامة حول الأسئلة المناسبة وصياغتها بعد ذلك.

-عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة الأسئلة لجمع المعلومات.

-تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيحه وحذف ما لا يلزم الاستبيان من عبارات.

-تقديم الاستبيان للأساتذة المحكمين والأخذ بعين الاعتبار لاستشاراتهم.

-إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة.

-توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

### 5-3-2- محتوى الاستبيان:

يحتوي الاستبيان بصورته النهائية على ثلاثة (03) محاور أساسية المتمثلة فيما يلي:

\*المحور الأول: ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالفرد وهي يلي:

-الجنس.

-السن.

-المستوى التعليمي.

-الوضع الاجتماعي.

-الخبرة المهنية.

\*المحور الثاني: ويحتوي هذا المحور على 32 بند للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية التي تم أخذها من أطروحة الدكتور "الطاهر بن تونس".

\*المحور الثالث: ويحتوي هذا المحور على 13 بند للتكوين المهني.

### 5-3-3- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

#### ✓ صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الخاص بالتكوين في صورته الأولية بشكله المخصص للمحكمين، على هيئة من المحكمين قدرت بخمسة (05) أساتذة من نفس الجامعة > جامعة مولود معمري. تامة < من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وبعد استرجاع الاستبيان من طرف المحكمين بعد مدة زمنية معينة، قمنا بتعديل بعض البنود وأعدنا صياغتها على أساس الملاحظات التي أعطاها المحكمين.

✓ جدول رقم (7) يمثل تعديل بنود استبيان التكوين من طرف الأساتذة المحكمين:

البنود المقترحة للأساتذة المحكمين	البنود بعد تعديلها من طرف الأساتذة
<p>البند (02): هل ساهمت عملية التكوين في تحقيق:</p> <p>✓ التنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة.</p> <p>✓ اكتساب أنماط سلوكية تساعد على الإدماج مع الموظفين وتغيير سلوك العمل.</p>	<p>البند (02): هل ساهمت عملية التكوين في تحقيق:</p> <p>✓ اكتساب مهارات جديدة لدى العمال وتنمية وتطوير المهارات الحالية.</p> <p>✓ تغيير سلوك العمل واكتساب أنماط سلوكية تساعد على الإدماج لدى الموظفين.</p>
<p>البند (07): على أي أساس يتم القيام بالتكوين في المؤسسة:</p> <p>✓ الدرجة الوظيفية أي كلما كانت الوظيفة أكثر تعقيدا.</p> <p>✓ الموظف الجديد من أجل توجيهه لاستيعاب وظيفته.</p> <p>✓ التغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات وأساليب جديدة.</p>	<p>البند (07): لماذا تلجأ المؤسسة للتكوين:</p> <p>✓ كلما كانت الوظيفة معقدة أكثر.</p> <p>✓ عند تعيين موظف جديد من أجل توجيهه للتحكم في وظيفته.</p> <p>✓ في حال وجود تغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات وأساليب جديدة.</p>
<p>البند (11): ماهي جوانب استفادة العامل من هذا التكوين:</p> <p>✓ معارف نظرية جديدة.</p> <p>✓ كيفية مواجهة مختلف وضعيات العمل.</p> <p>✓ طريقة التصرف مع الآخرين.</p>	<p>البند (11): ما الذي استفاد منه العامل من هذا التكوين:</p> <p>✓ معارف نظرية جديدة.</p> <p>✓ كيفية مواجهة مختلف وضعيات العمل.</p> <p>✓ طريقة التصرف مع الآخرين.</p>

البند (13): في ماذا تتمثل هذه الصعوبات:	البند (13): فيما تمثلت هذه الصعوبات:
✓ طول مدة التكوين.	✓ طول مدة التكوين.
✓ وسائل التكوين.	✓ وسائل التكوين.
✓ محتوى التكوين.	✓ محتوى التكوين.
✓ ذهنية المتكويين.	✓ محتوى التكوين.

أما فيما يخص البنود الأخرى للاستبيان تم الموافقة على شكل صياغتها.

### ✓ صدق وثبات الاستبيان:

#### \*صدق الاستبيان:

ويقصد بالصدق أن أداة القياس أي الاستبيان تقيس ما صُممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر. فصُمم استبيان التكوين حول المعلومات التي نريد قياسها عن التكوين.

#### \*ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يُعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى يعني استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل واضح فيما لو أُعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

-ثبات استبيان القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: بما أن تم أخذ البنود الخاصة بهذين المتغيرين من أطروحة الدكتوراه فإنه ثابت وصادق. فقد قُدِّر المتوسط الحسابي بـ 94.42 بانحراف معياري يساوي 71.85 وهذه النتائج جدُّ عالية ما يثبت ثبات ومصدقية المقياس [بن تونس الطاهر. 2015/2014. ص.].

-ثبات الاستبيان الخاص بالتكوين: تم حساب ثبات استبيان التكوين باستعمال الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك.

## ✓ جدول رقم (8) يمثل ثبات استبيان التكوين:

المحور	الفا كرونباخ
بنود استبيان التكوين	0.73

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن ثبات الاستبيان قد بلغ (0.73) وهي قيمة موجبة ومقبولة وعليه فاستبيان الدراسة ثابت.

**4-3-4- طريقة تطبيق الاستبيان:**

لقد قمنا بتوزيع 41 نسخة للاستبيان يوم 22 ماي (2016) على أفراد العينة المختارة، ولم نقم بجمع الاستبيان في اليوم نفسه بل تركنا لهم المجال الكافي والوقت حتى يتمكنوا من الإجابة بحرية وبكل موضوعية.

تم جمع الاستبيانات بعد مرور خمسة عشرة (15) يوما، ولكن ليس في يوم واحد بل في يومين متتاليين ولم يكن العدد كاملا فقد استرجعنا 31 استبيان فقط.

**6- الأساليب الإحصائية المستعملة:**

يُشكل برنامج الحاسوب الحزم الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا بـ (SPSS<sup>20</sup>) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة ابتداء من مرحلة تفرغ البيانات، فتم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

✓ **التكرارات و النسب المئوية:** لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة.

قانون حساب النسب المئوية:

$$100X \frac{\text{تكرار الحالة}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

✓ **الرسوم البيانية:**

قمنا باستخدام عرض بياني وهو العرض الدائري والذي يمثل في دائرة مقسمة إلى عدة أجزاء كل جزء يقابل زاوية مركزة تتناسب مع النسب المئوية لكل خاصية من الخصائص المدروسة.

✓ **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:**

وهذا لمعرفة درجة استجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي الغالب ودوره في تنمية الموارد البشرية خاصة فيما يتمثل في التكوين.

**\*المتوسط الحسابي:**

يعتبر المتوسط الحسابي أكثر مقاييس الإحصائية انتشارا وشيوعا لسهولة وفائدته، فهو الطريقة المباشرة لإجراء مقارنة بين متغيرين وتختلف أساليب وطرق حساب المتوسط الحسابي حسب اختلاف حالات المتغيرات الإحصائية.

$$\bar{X} = \frac{(X1+X2+X3+X4+...Xn)}{N}$$

## \* الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حسابه حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي يسهل هذه الصعوبة، ويرمز له بـ "S".

$$S = \sqrt{\frac{\sum^n (xi-x)^2}{N}}$$

## ✓ معامل ارتباط ألفا كرونباخ:

هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار مثل الاستبيان، تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. فقمنا باستعمال هذا النوع من الأسلوب الإحصائي من أجل قياس ثبات الاستبيان.

## ✓ معامل ارتباط بيرسن لـ "كارل بيرسن Karl Pearson":

إذا كان الهدف الأساسي من العلم هو دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات التي يتعامل معها فإن الارتباط هو الوسيلة الإحصائية التي تحقق هذا الهدف، لهذا يطلق على المعامل الرقمي للعلاقة بين متغيرين اسم "معامل الارتباط" الذي يقصد به قياس إحصائي يستخدم لتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرات سواء كانت هذه العلاقة طردية أو عكسية.

يرمز لمعامل ارتباط بيرسن بحرف (r) وهو يُعد أحد المؤشرات الإحصائية لدراسة قوة وتجاه العلاقة التي تعبر عنها قيمة معامل الارتباط (Valeur).

$$R = \frac{N \sum (X.Y) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

**خلاصة:**

بعد انتهائنا من الإطار المنهجي الذي قمنا بإتباعه من أجل التوصل إلى النتائج المتعلقة بموضوع البحث ومعرفة خصائص العينة، سوف نتطرق إلى الإحصائيات التي ستوصلنا إلى معرفة النتائج النهائية التي ستكشف لنا العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث.

**تمهيد:**

إن دراستنا لموضوع القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في المؤسسة الوطنية "نفضال"، وكانت مبنية على فرضية عامة التي انقسمت إلى فرضيتين جزئيتين. ومن خلال دراستنا هذه وبواسطة المعلومات الكمية والكيفية المتحصل عليها تم التوصل إلى نتائج، ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض النتائج الخاصة بالفرضية العامة وأيضاً النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى و الفرضية الجزئية الثانية ومناقشة هذه النتائج.

**1- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:**

- جدول رقم (9) يوضح البيانات الإحصائية الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	Sig	معامل ارتباط بيرسن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الإحصائية متغيرات البحث	العينة
غير دالة	0.05	0.12	0.28	0.45	2.22	القيادة التحويلية	31
				0.17	1.51	التكوين	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي و تنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نفضال بواد عيسي ولاية تيزي وزو " تشير إلى أن المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية قُدرت بـ (2.22) بانحراف معياري يساوي (0.45) ومن جهة أخرى يُقدر المتوسط الحسابي للتكوين بـ (1.51) بانحراف معياري يساوي (0.17).

فمن خلال هذه النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل ارتباط برسن الذي يرمز له بـ "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير التكوين، حيث تم حساب قيمة معامل ارتباط برسن بـ (0.28) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي بعد مقارنة قيمة الدالة الإحصائية (Sig (P) بمستوى الدلالة "ألفا" تبين لنا أن قيمة (Sig (P) اكبر من مستوى الدالة الإحصائية، وبالتالي لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتكوين لدى إطارات مؤسسة "نفضال".

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجدول رقم (8) والذي تم فيه اختبار الفرضية الأولى تبين لنا أن أسلوب القيادة التحويلية ليس سائداً في هذه المؤسسة وهذا ما ينفي الفرضية الجزئية الأولى فان القيادة التحويلية في هذه مؤسسة نفضال بواد عيسي بولاية تيزي وزو لا يُعتمد عليها من طرف الإطارات وأن القائد التحويلي مهما كانت خصائصه كثيرة كتمتعه بثقة ذاتية عالية ومعايير مرتفعة، كما انه يشجع مرؤوسيه واستشارتهم عقليا فيما يخص العمل. كما انه يملك صفات متعددة كاتصافه برؤية إستشرافية مستقبلية وزيادة إلى ذلك الاستعانة بمرؤوسيه لمعرفة ما لديهم من أفكار بهدف تحقيق المستقبل المخطط له، ويرتكز على القيم المشتركة التي تعمل على التغيير. إلا أن قادة المؤسسة لا يتعاملون مع هذا الأسلوب كونه أنها ترى القيادة التحويلية لا تعطي اهتماما لتكوين الموارد البشرية وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة على البند رقم (8) الذي يقول "يكرس الوقت للتكوين

والتدريب" بنسبة ( 52.93%) في البدائل التي مُثِّتْ ب (إطلاقاً). وأن هذا الأسلوب لا يُعتَبَر أداة من أدوات التغيير كما أنه لا يتجه إلى تطوير نقاط ضعف الموارد البشرية و لا يتجه أيضاً إلى زيادة دعم القوة التي يملكونها بتنميتها والحفاظ عليها وما يؤكد هذا الإجابات التي جاءت في البند رقم (20) الذي يقول "يساعدني على تطوير نقاط قوتي" بنسبة (49.78%) في البدائل التي مُثِّتْ ب (نادراً).

## 2- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

- جدول رقم (10) يوضح البيانات الإحصائية الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	Sig	معامل ارتباط برسن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الإحصائية متغيرات البحث	العينة
دالة إحصائية	0.05	0.02	0.40	0.40	2.08	القيادة التبادلية	31
				0.17	1.51	التكوين	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي التبادلي و تنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نفضال بواد عيسي ولاية تيزي وزو"، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير للقيادة التبادلية قُدرت ب (2.08) بانحراف معياري يساوي

(0.40) ومن جهة أخرى يُقدر المتوسط الحسابي للتكوين بـ (1.51) بانحراف معياري يساوي (0.17).

فمن خلال هذه النتائج الأولية قُمنّا بتطبيق معامل ارتباط برسن الذي يُرمز له بـ "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية، حيث تم حساب قيمة معامل ارتباط برسن الذي يُقدر بـ (0.40) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي بعد مقارنة قيمة الدالة الإحصائية (Sig (P) بمستوى الدلالة "ألفا" تبين لنا أن (Sig (P) يساوي (0.02) فإنه أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة بين النمط القيادي التبادلي وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجدول رقم (9) والذي تم فيه اختبار الفرضية الثانية اتضح لنا أن أسلوب القيادة التبادلية هو الأسلوب المعمول به في مؤسسة "نפטال" وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان ومُراد ذلك إلى أن القائد التبادلي يتخذ قرارات مهمة لا تحتل التأخير في مواقف معينة، لأنه يدرك أهمية فريق العمل في حياة المؤسسة ونشاطها وأهمية معالجة المشاكل التي يتعرض لها المرؤوسين وهذا ما أوضحته نتائج البند رقم (29) الذي يقول " يركز اهتمامه على معالجة الشكاوي" بنسبة (41.93%) في البدائل التي مُثلت بـ (دائماً) وهو أيضاً يحرص على معالجة الأخطاء التي تقع في المؤسسة ويوجه انتباهه إلى النقائص الموجودة فيها. يقوم القائد التبادلي بتشجيع الفريق على أداء العمل كما هو مطلوب ويتم ذلك من خلال توضيح الأهداف المراد الوصول إليها والغاية من ذلك وكيفية أداء العمل وهذا ما نص عليه البند رقم (26) الذي يقول " يشرح ما سنخوده في حين عدم تحقيق هدف الأداء" بنسبة (45.16%) في البدائل التي مُثلت بـ (دائماً). ولتحقيق هذه الغايات يقوم القائد التبادلي بتقديم مساعدات للمرؤوسين المتمثلة في المكافآت في حين الوصول إلى الأهداف المسطرة كما جاء به البند (21) الذي يقول "يقدم لي المساعدة مقابل مجهوداتي" بنسبة (51.16%) في البدائل التي مُثلت

ب (دائماً).

إن القائد التبادلي في مؤسسة "نفضال" يعتمد على مرؤوسيه في أداء عملهم ولا يتدخل إذا قبلوا بعض المشكلات الصغيرة وهذا ما أكده البند رقم (22) الذي يقول "يتفادى التدخل ما لم يكن المشكل جاد" بنسبة (40.38%) في البدائل التي مُتلتَّ ب (غالبا) ، وما أكده أيضا البند (28) الذي يقول "يبين أنه من لا يجب التصرف قبل أن تصبح المشاكل مزمنة" بنسبة (48.82%) في البدائل التي مُتلتَّ ب (غالبا). كما أنه شخص يفى بوعوده ما يزيد من ثقة المرؤوسين فيه وكذلك يملك صفات مميزة كالروح المرحة والإجادة في التعبير والخطاب ما يُؤي دافعية المرؤوسين، وإنه يقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق النتائج المرغوب بها وتشكيل رؤية مستقبلية فيما يخص مجال العمل وما يؤكد صحة الفرضية النتائج التي تقول على أن الفرضية دالة إحصائياً.

### 3- عرض النتائج الخاصة بالفرضية العامة:

- جدول رقم (11) يوضح البيانات الإحصائية الخاصة بالفرضية العامة:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	Sig	معامل ارتباط برسن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الإحصائية	العينة
غير دالة	0.05	0.33	0.38	0.45	2.22	القيادة التحويلية	31
				0.40	2.08	القيادة التبادلية	
				0.17	1.51	التكوين	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو"، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحويلية قُدرت بـ (2.22) بانحراف معياري يساوي (0.45) ومن جهة أخرى يُقدر المتوسط الحسابي للقيادة التبادلية بـ (2.08) بانحراف معياري يساوي (0.40). وأما فيما يخص التكوين الذي هو المتغير التابع يشير متوسط حسابه بـ (1.51) بانحراف معياري يساوي (0.17).

فمن خلال هذه النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل ارتباط برسن الذي يرمز له بـ "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية العامة، حيث تم حساب قيمة معامل ارتباط برسن الذي يُقدر بـ (0.38) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي بعد مقارنة قيمة الدالة الإحصائية Sig (P) بمستوى الدلالة "ألفا" تبين لنا أن Sig (P) يساوي (0.33) فإنه أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنه لا توجد علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بتنمية الموارد البشرية لدى إدارات مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو".

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الفرضية العامة اتضح لنا أنها غير دالة إحصائياً. و يمكن تفسير هذا بكون أن القيادة التحويلية ليس لها علاقة بالتكوين. حيث يرى القادة التحويليون الذين يسعون إلى تغيير سلوك المرؤوسين من الحسن إلى الأحسن عن طريق التحفيز أن التكوين الذي هو وسيلة من وسائل تنمية قدرات و مؤهلات الموارد البشرية ليس أداة لتغيير سلوك المرؤوسين في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو، و بالنسبة لهم لا يمكن استعمال التكوين للحصول للأهداف المرغوبة كما أن القادة في مؤسسة نפטال بواد عيسي ولاية تيزي وزو لم ينجحوا في تطبيق وجهة نظرهم وتغيير وجهة نظر المرؤوسين، و لكن بإمكاننا القول أن الفرضية العامة تحققت جزئياً من خلال النتائج

المتوصل إليها في الفرضية الجزئية الثانية و أنّ القيادة التبادلية لها علاقة بالتكوين و أنّها ترى أنّ قدرات المرؤوسين يجب تتميتها من أجل مواجهة التحديات و الوظائف الحالية و المستقبلية. فالقيادة التبادلية تأخذ بعين الاعتبار مهارات الأفراد وتحاول تطويرها و تتميتها عن طريق التكوين المعروف بتزويد المرؤوسين بمعارف نظرية و تطبيقية جديدة في مجال ما و تساهم بتطوير مهاراتهم و اكتساب أخرى جديدة.

## الاستنتاج العام:

تمت هذه الدراسة من أجل معرفة " العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين " اعتماداً على ذلك بمعامل ارتباط برس ( R ) الذي هو أحد المؤشرات الإحصائية بدراسة قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرين .

ومن أجل تأكيد هذه العلاقة واقعياً، أجرينا دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع البترول و الوقود " نفضال " الواقعة بواد عيسي ولاية تيزي وزو ، وتحديدًا مع إطارات هذه المؤسسة التي أخذناها كعينة البحث و ذلك بتطبيق الاستبيان على جميعهم كَوْن العدد قليل فقمنا بأخذ المجتمع الكلي ، فكان الغرض من هذا الاستبيان جمع المعلومات اللازمة و ذلك باستخدام مقياس القيادة متعدد الأبعاد (MLQ) "لباس وأفوليو"، وبنود استبيان التكوين التي قمنا ببنائها وهذا من أجل اختبار الفرضيات وتحليل النتائج باستعمال الأساليب الإحصائية المعروفة) معامل ارتباط برسن، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، النسب المئوية).

وبعد عرضها على شكل جداول وعلّقنا عليها إحصائياً وقمنا بإعطائها تحليلاً سلوكياً نفسياً من خلال ما حصلنا عليه من التحليل الإحصائي ومن خلال ما استفدنا منه في الدراسة الميدانية باستغلالنا لوسائل وتقنيات مختلفة من ملاحظات ومقابلات عديدة مع إطارات المؤسسة وجمع المعلومات المطلوبة والملائمة، دَعَمًا بذلك للمنهج الوصفي الذي ساعدنا على التكيف مع الظاهرة المدروسة محلّ الدراسة والتكيف أيضا مع عينة البحث.

تضمنت الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، فصِيغت الفرضية الجزئية الأولى على الشكل التالي " توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي التحويلي و تنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نفضال بواد عيسي ولاية تيزي وزو" فكما أشارت النتيجة المتوصل إليها على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعود إلى أن النمط القيادي التحويلي لم يتم تَبْنِيهِ. فالقيادة التحويلية لم تُحَقّق التفاعل بين القائد والأتباع رغم أن العملية الاتصالية كانت واضحة الإرسال، ورغم ما

تملكه القيادة التحويلية من ايجابيات مختلفة كالانتماء الاجتماعي مثلا مع المرؤوسين، وانفتاح الشخصية اتجاههم. فصفات القائد التحويلي عديدة يقوم باستغلالها بصفة ذكية وفي موقف مناسب وذلك بمراعاة مشاعر الأفراد ورغباتهم وإعطائهم فرصة الإدلاء بآرائهم ووجهات النظر فيما يخص الأعمال وهذا من أجل التأثير على العامل ودفعه إلى أداء المهام الموكلة له بطريقة سليمة وموجهة إلى تحقيق الأهداف للمصلحة العامة، ووضع الثقة في القائد دون ترددٍ على ذلك كونه يتخذ قرارات هامة ومناسبة للعمل وأداء العاملين وتنميته بتكوينهم لتحسين مستويات المعرفة، وزيادة القدرة على العمل بالمهارات والمعارف التي تم اكتسابها من التكوين.

لكن رغم كل ما تتصف القيادة التحويلية من خصائص فعّالة والواجبات التي تتجزأ بمسؤولية اتجاه الأتباع، إلا أن الغاية التي تريد الوصول إليها في مؤسسة "نפטال" لم تجد الإيجابية في التطبيق في ميدان العمل عندما بدأت الإطارات بتكيفها وهذا ما تم إستنتاجه من خلال المقابلات التي تمت مع بعض الإطارات، وبعض العمال الذين قالوا بأن هذا النمط من القيادة لا يشكل التنسيق بين القائد والعامل ولا يوجد هناك التكيف بينهما. إذا لم يتم إقناع المرؤوسين بهذا الأسلوب وأنه لا يعتبر كحافز للدافعية للعمل أو تنمية مهاراتهم ومعارفهم وزيادة مستوى طاقاتهم في الإنجاز فمن الأفضل تجنبه لأنه لن يصل إلى النجاح الذي يريده القائد وإلى الأهداف التي سطرته الإدارة.

إن المنهجية التي اتبعتها قادة مؤسسة "نפטال" بمحاولة تبني القيادة التحويلية من أجل التأثير في العامل، وإعداده بشكل يجعله جديراً بالعمل لم تُجدي نفعا في تحفيز التابعين رغم اعتماده على مستويات أعلى من أنماط التفكير لتحسين أدائهم وتغيير سلوكهم كما أدلى به أحد الإطارات.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة **وانق وروود** (Wang and Rode.2010) بعنوان " القيادة التحويلية وإبداع العاملين" حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية لا تتعلق بإبداع العامل كما أنها لا تكون كحافز للدافعية للعمل. كما أن هذه الدراسة تتفق مع

دراستنا في المنهج المستخدم وهو الوصفي، وكذلك من تناولها أحد محاور دراستنا وهي القيادة التحويلية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الهدف والمجتمع حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين مع متغيرات أخرى وهي "مناخ تنظيمي يحفز الإبداع، وتفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوسين"، أما دراستنا فتهدف إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة "نפטال".

كما صيغت الفرضية الجزئية الثانية على شكل "توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي التبادلي و تنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة نفطال بواد عيسي ولاية تيزي وزو" وأشارت النتيجة المتوصل إليها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وقد يُستدل من هذه النتيجة أن إطارات مؤسسة "نפטال" ينظرون إلى القيادة التبادلية بوصفها عملية قائمة على أساس التبادل بين القادة والأتباع وذلك من خلال المكافأة بناءً على الأداء الذي سينجزون. فالقيادة التبادلية تملك مكانة هامة ذات منافع مختلفة كالمنفعة الإنتاجية والاجتماعية والتنظيمية إلى غير ذلك، وهذا من أجل التأثير على المرؤوسين عن طريق المنهجية التي يتبعها بتوجيههم وكيفية إعطاء الأوامر لهم، ولا شك أن الصورة التي يُكوِّنها القائد التبادلي أمام العمال تساعده على كسب ثقتهم وطاعتهم له.

يمارس القائد التبادلي دور مهم في منصبه في مؤسسة "نפטال" وذلك بالاعتماد على كفاءاته وخبرته في العمل مما يساعد على ذلك بناء علاقات بين فرق العمل وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة تم التخطيط لها مسبقاً، واستخدامه للمكافآت التي يعتبرها حجر الأساس في دافعية العمال للعمل وانجازه بجهود معقولة وأنها تعتبر من أفضل الحوافز التي تُرسخ الرغبة في الاستمرار في أداء المهام بكل مسؤولية من جهة والاستمرار في الولاء للمؤسسة والاستقرار فيها من جهة أخرى ما دام قد وجدوا طبيعة العمل التي تتفق مع رغباتهم

وحاجاتهم، فيستغل القائد هذه الفرصة من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية التي تعود بتحقيق المصلحة العامة داخل المؤسسة.

فيسعى إلى الاستمرار في إتباع أداء المرؤوسين وكيفية الحفاظ عليه واتخاذ قرار يؤدي بالنتج بتتميته وتطويره. فالعناصر البشرية هي القوى القادرة على إيصال المؤسسة إلى الميزة التنافسية، فيقوم القائد التبادلي بالاستثمار في تكوينهم وتعليمهم وبالتالي تنمو قدراتهم وطاقاتهم ويؤدي إلى زيادة كفاءتهم واكتساب كفاءات جديدة، وتحقيق أهداف كل من المؤسسة والعمال لكون كل جانب من جوانب المؤسسة يتحدد بدور وفعالية الفرد بها باعتباره الأكثر إنتاجية والأكثر محورية في أنشطة المؤسسة. فيأخذ القائد التبادلي بعين الاعتبار مكانة المورد البشري وما يحققه من الزيادة في الإنتاجية فيقوم باستمرار بالاهتمام به بتحسين نشاطه ووظائفه وتنمية معارفه وخبراته التي تنتج لديه آثار إيجابية في المهام وطابع حركي للسلوك بالانتقال من الصفة العادية إلى الصفة المرتفعة وأن كفاءة العنصر البشري تعكس كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة أمام المؤسسات المتنافسة.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة جامعة ميتشيغن (1946) التي توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة إرتباطية بين المحفزات القيادية ومعدل مرتفع من الإنتاج، وأن هناك علاقة وطيدة بين نوع القيادة والإشراف من ناحية والكفاءة الإنتاجية وشعور العمال بالرضا من ناحية أخرى.

فنستنتج أن القيادة التبادلية في مؤسسة "نفضال" تعتبر المورد البشري الثروة الأساسية والرأس المال العقلي أي أنها قادرة على التعلم والنمو والإسهام في استمرار مكانة المؤسسة في المجتمع وهذا ما دلت عليه نتائج البند رقم(2) في استبيان التكوين الذي يقول "ما الذي تم اكتسابه من خلال عملية التكوين" بنسبة (40.56%). ويفضل التطور الذي يطرأ على المرؤوسين والنتاج من العملية التكوينية يتمكن المرؤوسين من الوصول إلى الأهداف المسطرة وبذلك نيل رضا القادة وهذا ما نص عليه البند رقم (32) في مقياس القيادة الذي

يقول "يعرب عن ارتياحه عندما أبلغ الأهداف" بنسبة (51.83%) في البدائل التي مُثلت بـ (دائماً). فتسعى دائماً القيادة التبادلية إلى الحفاظ على المورد البشري لكي يتحقق الأداء الفعلي للإنتاج والتجاوب الإيجابي بين طاقات العامل الأدائية ونوعية المنتج.

ومن هنا نصل إلى تفسير الفرضية العامة التي تقول " توجد علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بتنمية الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بواد عيسي ولاية تيزي وزو" والتي جاءت نتائجها على أنها غير دالة إحصائياً، كَوْنُ أن القيادة التحويلية لم تحقق النتيجة التي أرادت الوصول إليها بتغيير سلوك الأفراد ولم يتم تبنيها من طرف قادة مؤسسة نفضال. لكن بتدخل القيادة التبادلية في هذه الفرضية العامة فقد تحققت جزئياً، لأن هذا النمط من القيادة هو الغالب والمتبع في المؤسسة لأن الأنظار توجهت إلى هذا الأسلوب بطريقة إيجابية ومقبولة لأن التعامل به أصبحت الأوامر مطبقة والوظائف منظمة والأهداف مُحَقَّقة. فالموارد البشرية قابلة للمكافآت التي تتلقاها من القائد التبادلي وراضية عن الأساليب التي يستخدمها من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والفنية والسلوكية، وهذا ما يشجعهم على الإبداع وابتكار أساليب جديدة في الإنتاج، كما يُسهل في بناء علاقات اجتماعية تساعد فرق العمل على تبني أفكار فعّالة للعملية الإنتاجية ودفع المؤسسة إلى تحقيق قدرتها التنافسية في سوق العمل.

## خلاصة:

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية فإن المؤسسة تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها، ومع ذلك فإن بعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسة مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرارية بنجاح. وهو ما يُلقَى على عاتق القيادات الإدارية مسؤولة صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل حيث يُعدّ النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

فُيعدّ موضوع القيادة من بين المواضيع الهامة داخل المؤسسة ويعود نجاحها إلى مدى تأثيرها على المرؤوسين وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهوداتهم للوصول إلى الغايات المرجوة، فتطرقنا من خلال دراستنا إلى نمطين من أنماط القيادة أولهما القيادة التحويلية وثانها القيادة التبادلية وحاولنا معرفة العلاقة بين هاذين النمطين مع تنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين بمؤسسة توزيع البترول والوقود "فطال" وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

وتوصلنا من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية إلى أن القيادة التحويلية المعروفة بكونها النمط القيادي الذي يعتمد على تغيير سلوك المرؤوسين من الحسن إلى الأحسن ومن الأحسن إلّ الجيد ليس معمول به بالمؤسسة المذكورة أعلاه وليس له علاقة بالتكوين. فالنمط السائد بالمؤسسة هو النمط التبادلي الذي يركز على تبادل المنافع والوعود المشتركة بين القائد والأتباع معتمدا على ذلك بتقديم المكافآت مقابل الأداء العالي والمثالي، أو استخدام أسلوب العقاب في حين ضعف الأداء ما يزيد في الدافعية في انجاز أفضل المهامات،

واستخلصنا أن هذا النمط له علاقة بتممية الموارد البشرية وتكوينهم لتحسين الأداء من خلال تطوير مهاراتهم واكتساب كفاءات ومعلومات نظرية وتطبيقية جديدة التي تساعد على التقدم.

تحتل القيادة التحويلية أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تساهم في تحسين أداء وفعالية المؤسسة، ولكن من خلال ما سبق ذكره استخلصنا أن القيادة التبادلية تبقى أفضل القيادات في التسيير في مؤسسة "نפטال" لأنها تساهم في بث روح التفاؤل والتشجيع لدى المرؤوسين بهدف تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات.

## الاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة استخلصنا مجموعة من الاقتراحات العلمية والتي نأمل أن وُخذ بعين الاعتبار وتستفيد منها الإطارات الخاصة بمؤسسة "نفتال":

- ✓ اقتراح إجراء دورات تكوينية للمسؤولين التي تهدف إلى إنماء قدراتهم الخاصة بعنصر القيادة التحويلية من أجل تعويدهم على سلوكات جديدة تساعدهم على كسب ثقة المرؤوسين فيما يخص هذا النمط وأهميته.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات الخاصة بموضوع القيادة التحويلية وكيفية تبنيها بشكل فعال ما يخلق الدافعية للرضا من طرف العمال وربطها بالواقع الراهن.
- ✓ العمل على تكوين مختصين في مجال القيادة التحويلية واختيار أفضل الأفراد الذين يملكون الصفات والخصائص المناسبة للقيادة والتسيير.
- ✓ زيادة دعم القيادة التبادلية والتعامل بها ما دامت تشكل تماسك العمال بالعمل أفضل.
- ✓ إجراء محاضرات للعمال وإعلانات فيما يخص القيادة التحويلية ودعم ذلك بالتعريف الإيجابي عن هذا الأسلوب وما يستطيع تحقيقه قبل تطبيقه ميدانياً، ذلك من أجل التأثير في نفسية ودافعية المرؤوسين.

## قائمة المراجع:

### \*المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد قوارية. "فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي". بن عكنون. ديوان المطبوعات الجامعية. بدون طبعة. 2007.
- 2- أمل عبد العزيز محمود. "الأداء القاموس العربي الشامل". بيروت. هيئة الأبحاث والترجمة بدار الراتب الجامعية. الطبعة الأولى. 1997.
- 3- ابن منظور. "لسان العرب". بيروت. دار صادر للنشر والتوزيع. مجلد 12. الطبعة الأولى. 2000.
- 4- أمل أحمد طعمة. "اتخاذ القرار والسلوك الإداري". عمان. دار ديونو للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2006.
- 5- أشرف محمد عبد الغني شريت. "علم النفس الصناعي". الاسكندرية. المكتب الجامعي الحديث. بدون طبعة بدون سنة. 2000.
- 6- احمد عبد الخالق. "علم النفس المهني". بيروت. دار الجامعية للكتاب. بدون طبعة. 1983.
- 7- إبراهيم الفقي. "سحر القيادة وفعالية الإدارة". القاهرة. دار غريب للنشر. بدون طبعة. 1992.
- 8- باسراحيل فيصل السويدان طارق. "صناعة القائد". السعودية. دار وائل للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 2006.
- 9- بلقاسم سلطانية. "الرهانة على التكوين المهني كحل مستقبلي للقضاء على البطالة في الوسط الشباني في علم النفس وقضايا المجتمع الحديث". الجزائر. الطبعة الثانية. 1998.
- 10- بديع محمود مبارك القاسم. "علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق". عمان. مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر. الطبعة الأولى. 2001.
- 11- بلال السكارنة. "القيادة الإدارية الفعالة". عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2010.

- 12- جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي. "أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري". القاهرة. الدار الدولية للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 1991.
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. "القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي". الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة. بدون طبعة. 2010.
- 14- حسن ماهر. "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم". دار الكندي للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 2004.
- 15- حريم حسين. "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات، وظائف المنظمة". عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 2010.
- 16- حسين عمارة. "إدارة شؤون الموظفين". الإسكندرية. مطابع معهد الإدارة العامة. بدون طبعة. 1989.
- 17- سالم وآخرون. "المفاهيم الحديثة للإدارة". عمان. مركز الكتب الأردني. بدون طبعة. 1998.
- 18- حسن أحمد الطعاني. "التدريب الإداري المعاصر". عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 2007.
- 19- سهيلة محمد عباس وعلي حسن. "إدارة الموارد البشرية". عمان. دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الأولى. 1999.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي. "السلوك الفعال في المنظمات". مصر. دار الجامعة الجديدة للنشر. بدون طبعة. 2002.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي. "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات". مصر. الدار الجامعية. بدون طبعة. 2001.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي. "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية. الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 2000.
- 23- صبحي جبير العتيبي. "تطور الفكر والأساليب في الإدارة". عمان. دار وائل للنشر. بدون طبعة. 2007.
- 24- طريف شوقي. "السلوك القيادي وفعالية الإدارة". القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 1992.

- 25- عامر مصباح. "خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم". الجزائر. دار هومة للنشر. الطبعة الأولى. 2003.
- 26- عادل حسن. "الكفاءة الإنتاجية للأفراد في الصناعة". القاهرة. دار الجمعية المصرية للنشر. بدون طبعة. 1968.
- 27- علي السلمي. "التدريب الإداري". القاهرة. مطبعة المعرفة. بدون طبعة. بدون سنة.
- 28- عبد الغفار حنفي. "السلوك التنظيمي، إدارة الأفراد". الإسكندرية. دار الجامعة. بدون طبعة. 1989.
- 29- عبد الهادي الجوهري. "علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا". الإسكندرية. المكتب الجامعي الوحيد. بدون طبعة. 1998.
- 30- عقيد محمد جمال برعي. "التدريب والتنمية". القاهرة. عالم الكتب للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 1973.
- 31- علي عبد الرحمن عياصرة. "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية". عمان. دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2006.
- 32- عبد المجيد لطفي. "علم الاجتماع". القاهرة. دار المعارف. الطبعة السابعة. 1976.
- 33- فاروق مجدلاوي. "الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب". عمان. دار روائع مجدلاوي. الطبعة الثالثة. 2003.
- 34- قيس النوري. "السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية". الأردن. دار الكندي للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 1998.
- 35- قاسم ضرار. "تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول". الرياض. الطبعة الثانية. 1995.
- 36- محمد قاسم القريوتي. "مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف". عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 2006.
- 37- محمود سلمان العميان. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الرابعة. 2008.
- 38- مدني علاقي. "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". جدة. مكتبة نهامة. بدون طبعة. 1981.

- 39- محمد عبد المولي الدقس. "علم الاجتماع الصناعي". عمان. الجامعة الأردنية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، الإصدار الثاني. 2005.
- 40- محمد حافظ حجازي. "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. بدون طبعة بدون سنة.
- 41- محمد سمير أحمد. "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية". عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2009.
- 42- مصطفى فهمي العطروري. "العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات". القاهرة. عالم الكتب للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. 1969.
- 43- محمد علي محمد. "علم الاجتماع والمنهج العلمي". الإسكندرية. دار المعارف الجامعية للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 1986.
- 44- محمد عبيدات وآخرون. "منهجية البحث العلمي: القواعد والتطبيقات". عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. 1999.
- 45- مؤيد سعيد السالم. "أساسيات الإدارة الإستراتيجية". عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2005.
- 46- مؤيد سعيد السالم وحرشوش الصالح. "إدارة الموارد البشرية". بغداد. ديوان العلوم للطباعة والنشر مطبعة الاقتصاد.
- 47- ماجد الفرا وآخرون. "الإدارة: المفاهيم والممارسات". غزة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. بدون طبعة. 2007.
- 48- نواف كنعان. "القيادة الإدارية". الأردن. دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2006.
- 49- نواف كنعان. "القيادة الإدارية". عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الثالثة. 1999.
- 50- نواف كنعان. "القيادة الإدارية". عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2002.
- 51- نعمة الشلبية الكعبي ومؤيد السامراتي. "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي". بغداد. مطبعة العمال المركزية. بدون طبعة. 1990.

- 52- هدى سيد لطيف. "الأسس العلمية للإدارة". الإسكندرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع. بدون طبعة. 1995.
- 53- هوارى سيد. "ملاح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية". القاهرة. مكتبة عين شمس. الطبعة الثانية. 1996.
- 54- هوارى سيد. "القائد التحويلي وتغيير المستقبل". القاهرة. مكتبة عين شمس. بدون طبعة. 2005.
- 55- هوارى سيد. "القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21". القاهرة. دار الجيل للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. 1999.
- 56- هادي مشعان ربيع. "علم النفس الإداري". عمان. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2008.
- 57- وسيلة حمداوي. "إدارة الموارد البشرية". قالمة. مديرية النشر لجامعة قالمة. بدون طبعة. 2004.

**\*الرسائل والأطروحات:**

- 58- الطاهر بن تونس. "تمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك". أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم نفس العمل و التنظيم. جامعة الجزائر2. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. 2015/2014.
- 59- حسين يرقى. "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونا طراك". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2008/2007.
- 60- سناء عيسى. "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". فلسطين. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. 2008.
- 61- عبد المالك مكفس. "تمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي". رسالة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الحاج لخضر. باتنة. 2009/2008.

- 62- عمار كيرد. "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". رسالة لنيل شهادة الماجستير. جامعة أكلي محند أولحاج. البويرة. 2015/2014.
- 63- محمد بزيغ العازمي. "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف. 2006.
- 64- مشهور بن ناصر العامري. "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة". رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. 2004.
- 65- هشام بوكفوس. "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية". رسالة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الإخوة منتوري. قسنطينة. 2006/2005.
- 66- وهيبة سراج. "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية". رسالة لنيل شهادة الماجستير. جامعة فرحات عباس. سطيف. 2012/2011.
- 67- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي. "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة". رسالة لنيل شهادة الماجستير. الجامعة الافتراضية. المملكة المتحدة البريطانية. 2011.

#### \*المجلات:

- 68- أحمد سالم العامري. "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد 9 عدد 1.
- 69- الهاللي الشريبي. "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية". دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية الوبية.

#### \*القواميس:

- 70- عزة عجان. "قاموس عربي للتلاميذ والطلاب". الجزائر. دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع. 2001.

71-المادتين 1 و 2 من قانون التمهين الجزائري .1990.

\*المراجع باللغة الأجنبية:

72-Avolio, B,J, and Yammarino, F,J, “**Transformational and charismatic leadership**”. The road ahead. New York: Erlhaum. 2002.

73 –Bass, B,M, “**Transformational leadership**”. Industry, Military and Educational impact, Mahwah, N5: Lawrence Erlbaum associates.1998.

74 –Bass, B,M, et Avolio, B,J, “**Multifactor leadership questionnaire manual and sanpler set**. Redwod city, CA: Mind Goarden publications. 2004.

75– Bass, B,M, et Avolio, B,J, “**Transformational leadership and organizational culture** ”. public administration Quarterly, Vol 17, No 1. PP 112,121. 1993.

76 – Bass, B,M, “**From transactional to transformational leadership**”. Learning to share the vision. Organizational dynamic. Vol 18, Iss 3, PP10,31.

77 – Barnett, K,Mc Cornick,J, and Comers, R. “**Leadership behaviours of secondary school principals**”. Teacher outcomes and school culture, A paper presented at Australian association for research in education annual conference, Sydney, 4<sup>th</sup> Dec–7<sup>th</sup> Dec 2000.

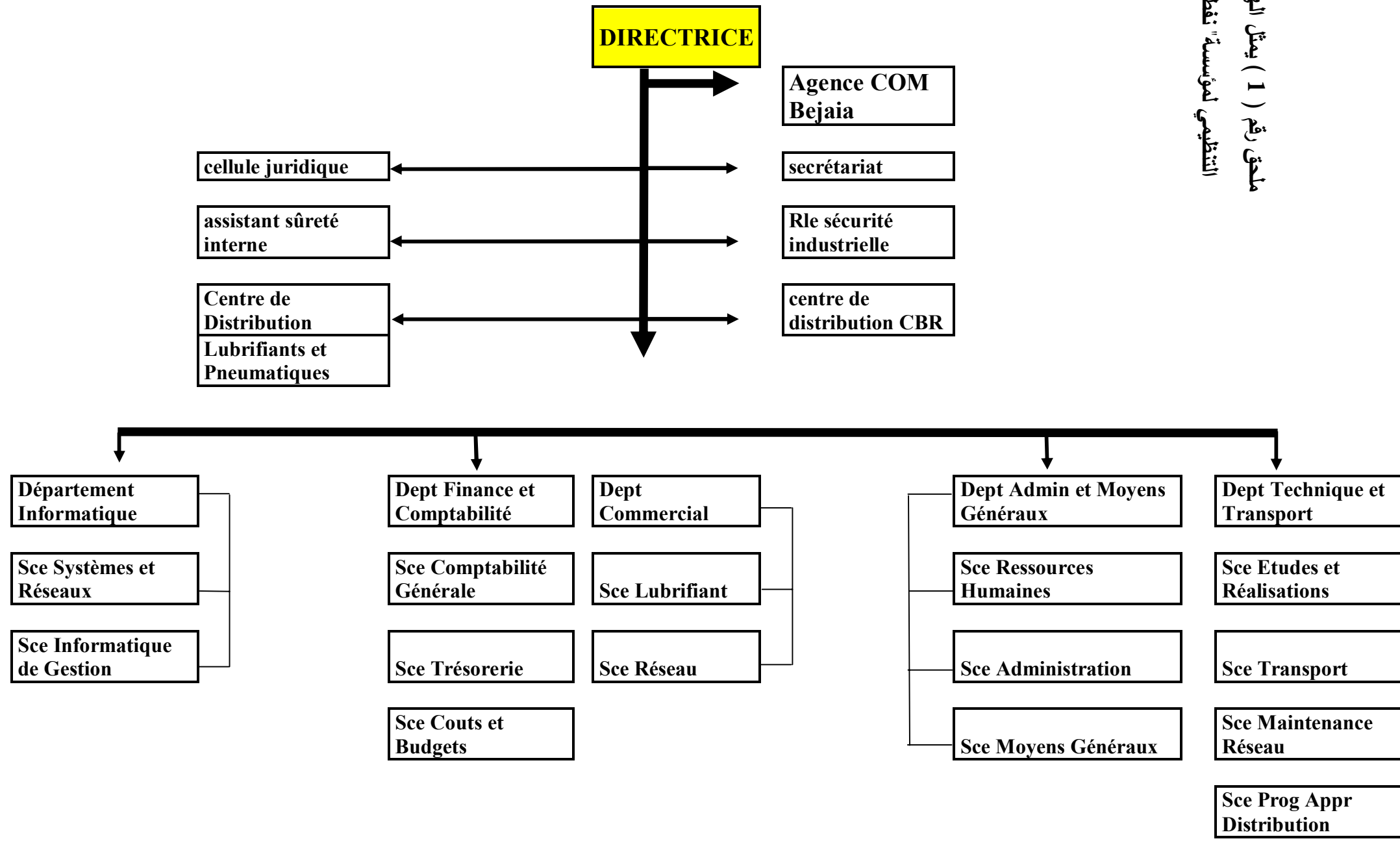
78– Carole Hamon et al. « **Management de l’équipe commerciale** ». Dunod. Paris. N éd. 2004.

- 79– Colvin, R, E. « **Leadership studies and libreal education** ». Journal of leadership education, 2 (2), PP 28, 36. 2003.
- 80– Cardona, Pablo. “**Transcendental leadership and organizational development**”. Journal, Vol 21. Iss 4. PP 201,207. 2000.
- 81– Conger, M. “**Leadership : Learning to share the vision oraganizational dynamics**”. Winter Vol 19. Issue 3. 2002.
- 82– Dimitri Weiss. “**Les relations du travail**”. Paris. Dunod. 4<sup>ème</sup> édition. 1978.
- 83– Elsberned, M. « **Theoretical fondations of interactive leadership in catholic social teachings** ». Loyola University. Chicago Retrieved. 2010.
- 84– Fairholm, GW. “**Values. Leadership: A. Values philosophy model**”. International journal f value– based management. Vol 8. No .1. PP 65, 77. 1995.
- 85– Hobhous, LT. “**Social development**”. University, Boks, London, 1996.
- 86– Horsfall, A. Governance today “**Rising to the challenge of raising quality and achievement of Managers**”. London.Learning and skills development agency. 2001.
- 87– Jean–Luc charron and Sabine Sépari. « **Organisation et gestion de l’entreprise** ». Paris. Dunod. 2<sup>ème</sup> édition. 2001.
- 88– Jean Pierre Citeau. « **Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques** ». Paris. 1997.

- 89**– Kuhnert, K and Lewis, P. “**Transactional and transformational leadership**”. A constructive/ development analysis. Academy of Management review. Vol 12. 1987.
- 90**– Luc Boyer and Noel Equilbey. “**Organisation, théorie et application**”. Paris. Ed d’organisation. 2<sup>ème</sup> édition. 2008.
- 91**– Les professeurs de l’Université de la Sorbonne. « **Le dictionnaire de poche** ». Paris. 2<sup>ème</sup> édition. 2010.
- 92**– Lakaner Sekioli. « **Gestion du personnel** ». Canada. Des éditions d’organisations. 3<sup>ème</sup> édition. 1990.
- 93**– Michael, A, P. « **Emotional intelligence and critical thinking relationship to transformational leadership** ». Unpublished doctoral dissertation. University of Phoenix, North Amerca. 2008.
- 94**– Smith BN. Motagno RV and Kuzmenko TN. “**Transformational and servant leadership**”. Context and contextual comparaisons. Journal of leadership and organizational studies. 2004.
- 95**– Tomey, A, M. “**Nursing leadership and management effects work environments**”. Journal of Nursing Management. 2009.
- 96**– Wren J,T. “**Leader’s champion: in sights on leadership through the ages**”. The free press. New York. 1995.
- 97**– Yves–Frederic Livian. “**Organisation theories et pratique**”. Paris. Dunod. 3<sup>ème</sup> edition. 2005.



ملحق رقم ( 1 ) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة " نفال " :





République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri

Faculté des Science Humain et Social

Département Psychologie

Spécialité Gestion des Ressource Humain

Mme, Melle, Mr,

Dans le cadre de finaliser notre mémoire de fin d'étude et en vu de l'obtention de notre master en gestion des ressources humaines et ayant comme thèse « **Le leadership transformationnel et transactionnel et sa relation avec le développement des ressources humaines en ce qui concerne la formation professionnelle** » nous nous présentons à vous autant qu'étudiantes avec ce questionnaire qui comporte deux parties ; une qui contient des données sur le Leadership et la deuxième qui concerne la Formation Professionnel. Veuillez nous aider en cochant (X) la réponse qui vous convient en toute objectivité.

Merci d'avance pour votre contribution.

**Données personnelles :**

Genre : homme  femme

-Age : 18-28  29-39  40-50  plus de 50 ans

-Niveau scolaire : primaire  collège  Lycée  universitaire

-Statut social : célibataire  marié(e)  divorcé(e)  veuf

-Expérience professionnelle : moins de 5 ans  de 5 à 10 ans  de 11 à 15 ans  plus de 15 ans

Trente-deux descriptions sont listées ci-après ; évaluez, pour chacune d'elle, le degré de correspondance avec le caractère de la personne objet du questionnaire. Utiliser l'échelle suivante en mettant une crois (x) dans la case qui correspond :

Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Toujours
0	1	2	3	4

	0	1	2	3	4
1-Réexamine les hypothèses critiques appropriées à la maison					
2-Parle de leurs valeurs les plus importantes.					
3-Cherche des perspectives différentes pour résoudre des problèmes					
4-Parle avec optimisme du futur.					
5-Installe de la fierté en moi lors de mon association à lui /ELLE					
6-Parle avec enthousiasme des projets à réaliser.					
7-Insiste sur l'importance d'avoir un fort sens de proposition.					
8-Consacre du temps à la formation et au coaching.					
9-Passe outre ses intérêts personnels aux profils de ceux du groupe.					
10-Il me traite comme un individu à part entière et non pas comme un membre du groupe.					
11-Agit d'une manière à mériter mon respect.					
12-Prend en considération les conséquences morales et ethniques de ses décisions.					
13-Affiche un sentiment de puissance et de confiance.					
14-Présente une vision convaincante de l'avenir.					
15-M'incite à aborder les problèmes sous différents angles.					
16-Suggère de nouvelles façons de procéder pour accomplir ma mission.					
17-Souligne l'importance d'avoir un sentiment collectif de la mission.					
18-Est certaine que les objectifs seront atteints.					
19-Considère mes aptitudes différentes des autres					
20-M'aide à développer mes points forts.					

21-Me fournit une aide en échange de mes efforts.					
22-Evite d'intervenir tant que le problème n'est pas sérieux.					
23-Se focalise sur le non-respect des normes.					
24-Discute en termes précis qui sont responsable de la réalisation des objectifs de performances.					
25-Attend jusqu'à est-ce que les choses tournent mal avant d'agir.					
26-Explicite ce que l'en perd si l'objectif de performance n'est pas atteint.					
27-Démontre qu'il/elle est un fervent croyant en « Si ce n'est cassé, il ne faut pas réparer »					
28-Démontre que les problèmes doivent devenir chroniques avant d'agir.					
29-Concentre toute son attention sur le traitement des plaintes.					
30-Garde trace de toutes les erreurs.					
31-Orienté mon attention vers des défaillances pour répondre aux normes.					
32-Exprime sa satisfaction lorsque j'atteints l'objectif.					

**Données sur la Formation Professionnelle** : Veuillez cochez (X) dans la case qui vous convient.

**1) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle au sein de cette entreprise ?**

Oui  Non

**2) Que vous a apporté cette formation ?**

- ✓ Un développement et une amélioration de vos capacités actuelles.
- ✓ Acquérir de nouvelles capacités.
- ✓ Augmenter la chance d'être promu et d'avancer professionnellement.

- ✓ Vous adapter et faire face au changement professionnel sans résistance.
- ✓ Acquérir de nouveaux styles comportementaux qui vous ont aidé dans votre intégration avec le personnel.

D'autres propositions :

.....

**3) Y a-t-il une formation interne au sein de l'entreprise ?**

Oui  Non

**4) Qui est responsable de l'exécution de la formation interne au sein de l'entreprise ?**

- ✓ Le service des ressources humaines (cellule formation professionnelle)
- ✓ La direction générale.
- ✓ Les employés ayant le plus d'expérience (surtout ceux qui ont bénéficiés d'une formation externe)

D'autres propositions :

.....

**5) Est-ce que l'entreprise a beaucoup plus recourt à des formations externes ?**

Oui  Non

**6) comment l'entreprise choisit-elle les stagiaires ?**

- ✓ Selon les besoins déterminés par le service de formation.
- ✓ A chaque fois que vous demandez une formation à l'extérieure.
- ✓ S'il-y-a écart entre les capacités de l'employé et les exigences du poste.

D'autres propositions :

.....

**7) Sur quelle base l'entreprise a-t-elle recourt à la formation professionnelle ?**

- ✓ Selon les difficultés du poste.
- ✓ Pour chaque nouvel recrutement, pour une meilleure orientation et compréhension du travail.

- ✓ En cas de changement dans le déroulement du travail, tel que l'introduction de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes.

D'autres propositions :

.....

**8) Selon vous, est ce que la formation professionnelle est nécessaire ?**

Très nécessaire  Nécessaire  Pas nécessaire  Pas nécessaire du tout

**9) Est-ce que la durée de la formation professionnelle dans l'entreprise est suffisante ?**

Oui  Non

**10) Quel genre de formation avez-vous reçu ?**

Formation théorique  Formation pratique  Les deux en même temps

**11) Qu'avez-vous bénéficié d cette formation professionnelle ?**

- ✓ Le savoir (de nouvelles connaissances théoriques)
- ✓ Le savoir faire (comment faire face aux professionnelles)
- ✓ Le savoir être (comment se comporter avec les autres partenaires de travail).

**12) Avez-vous rencontré des difficultés ?**

Oui  Non

**13) En quoi consiste ces difficultés ?**

- ✓ La durée de la formation.
- ✓ Moyens de la formation professionnelle
- ✓ Le contenu de a formation professionnelle
- ✓ La mentalité des stagiaires

**Merci.**

ملحق رقم (3) يمثل طلب التحكيم للأساتذة المحكمين:

### طلب التحكيم

الأستاذ:.....  
الدرجة العلمية للأستاذ:.....  
التخصص:.....  
الجامعة:.....

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة... تحية طيبة و بعد  
تقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و علاقتها  
بتنمية الموارد البشرية " للحصول على درجة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية.  
ولجمع البيانات اللازمة و تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثان بإعداد استبيان يهدف إلى  
التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من طرف القادة.

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى (03) ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** تضمن بيانات شخصية.

**المحور الثاني:** تضمن 20 بند للقيادة التحويلية و 12 بند للقيادة التبادلية و هي بنود أُخذت  
من مقياس متعدد الأبعاد (MLQ) لـ " بَاسْ و أفُوليو " و أخذناه من أطروحة الدكتور  
"الطاهر بن تونس" فقد تم تكييفه فأصبح صادق و ثابت. علما بأن بدائل الإجابة المستخدمة  
هي: إطلاقا - نادرا - أحيانا - غالبا - دائما.

**المحور الثالث:** تضمن بنود خاصة بالتكوين و بدائل الإجابة المستخدمة هي: نعم - لا.  
و تقديرا لخبرتكم العلمية و العملية، نرجو منكم إبداء وجهة نظركم في أبعاد و عبارات  
الاستبيان و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

طالب الماستر

## ماستر 2

فرع عمل وتنظيم تخصص: تسيير الموارد البشرية.

عنوان البحث:

- " القيادة التحويلية والتبادلية و علاقتها بتمتية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين "

- دراسة ميدانية في مؤسسة " نفضال " بواد عيسي ولاية تيزي وزو .

\*الفرضية العامة:

توجد علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بتمتية الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بواد عيسي ولاية تيزي وزو .

\*الفرضية الجزئية الأولى :

توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي التحويلي و تمتية الموارد من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة "نفضال" بواد عيسي ولاية تيزي وزو .

\*الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي التبادلي و تمتية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين في مؤسسة "نفضال" بواد عيسي ولاية تيزي وزو .

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى صلاحية العبارة لغويا		مدى انتماء العبارة للبعد		مدى ملائمة العبارة		العبارة
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	
								01 -هل سبق وأن قُمتُم بتكوين بالمؤسسة الحالية؟
								02 -هل ساهمت عملية التكوين في تحقيق: ✓ التنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة. ✓ زيادة إمكانية الترقية و التقدم الوظيفي. ✓ التكيف و التعامل مع التغيرات الوظيفية الحاصلة و عدم مقاومتها. ✓ اكتساب أنماط سلوكية تساعد على الاندماج مع الموظفين و تغيير أسلوب العمل.
								03 - هل هناك تكوين داخلي في المؤسسة؟
								04 -من المسؤول عن تنفيذ التكوين في المؤسسة : ✓ مصلحة إدارة الموارد البشرية (خلية التكوين). ✓ المديرية العامة. ✓ الموظفين الأكثر خبرة (تحديداً الذين تحصوا على تكوين خارجي).
								05 -هل تعتمد المؤسسة على التكوين الخارجي بدرجة كبيرة؟
								06 -كيف يتم اختيار المتكويين : ✓ على أساس الاحتياجات التي تحددها مصلحة التكوين . ✓ كلما طلب العامل الحصول على

								تكوين. ✓ في حال عدم توافق قدرات الأفراد مع متطلبات وظائف المؤسسة.	
								07 - على أي أساس يتم القيام بالتكوين في المؤسسة: ✓ الدرجة الوظيفية أي كلما كانت الوظيفة أكثر تعقيدا. ✓ الموظف جديد من أجل توجيهه لاستعاب وظيفته. ✓ التغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات و أساليب جديدة.	
								08 - هل التكوين في نظرك ضروري؟ ضروري - ضروري جداً - غير ضروري - غير ضروري تماماً.	
								09 - هل المدة المخصصة للتكوين كافية؟ نعم - لا.	
								10 - ما نوع التكوين الذي تقدمه أكثر المؤسسة؟ ✓ تكوين نظري. ✓ تكوين تطبيقي. ✓ الاثنان معاً.	
								11 - ماهي جوانب إستفادة العامل من هذا التكوين: ✓ معارف نظرية جديدة. ✓ كيفية مواجهة مختلف وضعيات العمل.	
								12 - هل واجه العمال صعوبات أثناء التكوين؟	
								13 - في ماذا تتمثل هذه الصعوبات: ✓ طول مدة التكوين. ✓ وسائل التكوين. ✓ محتوى التكوين.	

ملحق رقم ( 4 ) يمثل قائمة المحكمين:

التخصص	الأساتذة المحكمين
فلسفة سياسية	حشلاف يونس
علم الاجتماع عمل وتنظيم	خوجة سمير
اتصال وعلاقات عامة	بوجالدة زهرة
علم النفس عمل وتنظيم	بن لعربي عادل
علم النفس + علوم التربية	بوطابة فريد

## Corrélations

[ Ensemble\_de\_données1] D: \Mémoire-(M2) \donées g. sav

### Corrélations

		transformationnel	formation
transformationnel	Corrélation de Pearson	1	,283
	Sig. (bilatérale) N		,123
		31	31
formation	Corrélation de Pearson	,283	1
	Sig. (bilatérale) N	,123	
		31	31

CORRELATIONS

/VARIABLES=transaction formation

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

[ Ensemble\_de\_données1] D: \Mémoire-(M2) \donées g.sav

### Corrélations

		transactionnel	formation
transactionnel	Corrélation de Pearson	1	,404 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale) N	31	,024 31
formation	Corrélation de Pearson	,404 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale) N	,024 31	31

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=x formation
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Corrélations**

[ Ensemble\_de\_données1] D: \Mémoire-(M2) \donées g. sav

**Corrélations**

		x	formation
x	Corrélation de Pearson	1	,384*
	Sig. (bilatérale) N		,033
		31	31
formation	Corrélation de Pearson	,384*	1
	Sig. (bilatérale) N	,033	
		31	31

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).