

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي

دراسة حالة: مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة

2018/2017

تحت إشراف الأستاذة:

د. وداد بورصاص

من إعداد:

آمال بن عميرة

أسماء بن وارث

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم.

الحمد لله الذي وفقنا في إعداد هذه المذكرة وأعاننا على إتمامها.

وقبل البدء نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير و الامتنان والمحبة إلى الذين حملوا أنبل رسالة

في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع الأساتذة الأفاضل ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة " بورصاص وداد " على النصح والإرشاد جزاها الله عنا كل خير.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لانجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

المذكرة.

وإلى كل من أسدى لنا مشورة وقدم لنا معونة.

إهداء

إلى أبي الذي رسمني وأمي التي لونتني أطال الله في عمركما وجعلكما تاجا فوق رؤوسنا

إلى كل أفراد الأسرة كبيرا وصغيرا

إلى من كانوا سندنا وقت الشدة الذين نسند ظهورنا لهم دون خوف من أظهروا لنا كل ما

هو جميل في الحياة

وإلى كل الأحباب والأصدقاء وزملاء الدراسة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

آمال وأسماء

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تسعى المنظمات في عصرنا الحالي لإيجاد إدارات مرنة تساعد على التطور والتقدم، وبسبب التغيرات المتسارعة والتحديات الكبيرة التي تواجهها أصبحت تتطلب لثبني قيادة فعالة ذات كفاءة ومهارة، فالقادة يمتلكون القدرة على الإدارة والتوجيه والقيام بواجباتهم بمهارة وكفاءة عالية، ولكن بسبب البيئة المتغيرة والديناميكية الموجودة بها المنظمة فالقيادة الإدارية التقليدية تكون عاجزة في وجه التحديات والتغيرات السريعة ومواجهة المنافسة الشديدة، الأمر الذي يدعو لاستخدام أساليب قيادية تتماشى مع هذا التغير ولترتقي بالمنظمة للمستوى المرغوب وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ولهذا فقد ظهرت عدة أنماط قيادية منها نمط القيادة التحويلية، حيث يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة التقليديين بامتلاك رؤية مستقبلية واضحة وقدرته على إيصالها، حيث يسعى لمشاركة هذه الرؤية مع الأفراد التابعين له والتأثير فيهم بقوة الشخصية والسمات البطولية التي يمتلكها، حيث يكرس جهوده لإثارة حماسهم وتحفيزهم فكريا وإبداعيا ومشاركتهم المخاطر، فالقيادة التحويلية تشجع على العمل الجماعي ضمن فريق وتشجع الأفراد على التعاون معا لتحقيق أهداف المنظمة وتوحيدها بأهدافهم الشخصية، ودفع المصلحة العامة للمنظمة على مصالحهم الذاتية.

يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد أهم مكونات رأس المال بالمنظمات، حيث يرمز لمجموعة العلاقات والروابط التي تتكون بين الأفراد والجماعات والتي تتضمن مجموعة من القيم كالثقة والتعاون فيما بينهم، وإقامة الأفراد لعلاقات إجتماعية يعد استثمار لهم حيث يقدم الفرد مجموعة من الخدمات للأفراد بينما ينتظر المقابل منهم، وهذا ما يحسن الوضع الاجتماعي والإقتصادي للأفراد وينعكس إيجابا على المنظمة ككل.

تعتبر مؤسسة الضمان الاجتماعي أحد أهم المؤسسات بالمجتمع، حيث أنه من الضروري وجود قيادات تحويلية بها تعطي للمؤسسة قدرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة، وكذلك ضرورة وجود رأس مال إجتماعي يحدد طبيعة العلاقات الإجتماعية بين العاملين بالمنظمة.

الإشكالية:

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل التعمق في دراسة تأثير القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بالمنظمة من خلال صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة؟

وينبثق من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تمارس إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة

(التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية) بدرجة مرتفعة؟

2. هل تتمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة بوجود رأس مال إجتماعي بدرجة مرتفعة؟

3. هل توجد علاقة إرتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الإجماعي بمؤسسة الضمان الإجماعي للأجراء فرع قلمة؟

4. هل توجد علاقة أثر ذات دالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورأس المال الإجماعي بمؤسسة الضمان الإجماعي للأجراء فرع قلمة؟

نموذج الدراسة:

من أجل البحث في طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة لابد من إقامة نموذج يوضح إمكانية قياس ارتباط وتأثير القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي للمؤسسة قيد الدراسة ويعبر عن ذلك الشكل ادناه:



فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: تمارس إدارات مؤسسة الضمان الإجماعي للأجراء فرع قلمة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة مرتفعة.
2. الفرضية الثانية: تتمتع مؤسسة الضمان الإجماعي للأجراء فرع قلمة بوجود رأس المال الإجماعي بدرجة مرتفعة.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الإجماعي بمؤسسة الضمان الإجماعي للأجراء فرع قلمة.
4. الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على رأس المال الإجماعي بمؤسسة الضمان الإجماعي للأجراء فرع قلمة عند مستوى دلالة (0.05).

أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت بنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

1. اهتمامنا الشخصي بموضوع القيادة التحويلية ورأس المال الإجتماعي، ومن خلال دراستنا سنحاول تقديم ما هو جديد في هذا الموضوع.
2. قلة المراجع والمواضيع التي تتناول رأس المال الإجتماعي بمكثتنا.
3. اعتبار أن القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة التي تثير اهتمام الباحثين.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا في النقاط التالية:

1. إفادة الباحثين في تقديم بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه.
2. تساهم هذه الدراسة بالتعريف بأهمية موضوع القيادة التحويلية ودورها في بناء رأس مال إجتماعي، ومساعدة المؤسسات على إتباع الأساليب والطرق الصحيحة ودعم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.
3. أن تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسؤولين في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة عن مدى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في بناء رأس المال الإجتماعي لدى الموظفين بالمؤسسة، والاستفادة منها مستقبلا.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم القيادة التحويلية ومدى تطبيق أبعادها بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة.
2. التعرف على مفهوم رأس المال الإجتماعي ومدى تطبيق أبعاده بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة.
3. التعرف على دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة.
4. التعرف على أثر القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة.

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتتضمن الأبعاد التالية: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية.

2. المتغير التابع: رأس المال الإجتماعي ويتضمن الأبعاد التالية: المشاركة الإجتماعية والمهنية، الشبكات الإجتماعية غير الرسمية، الثقة، تشجيع التعاون، العمل الجماعي.

منهج البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

هيكل الدراسة:

بهدف الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري تطرقنا من خلاله إلى ماهية القيادة التحويلية ورأس المال الإجتماعي، وجانب تطبيقي خصصناه لدراسة حالة بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة، إضافة لمعرفة درجة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة. ومن أجل الإحاطة الشاملة بالموضوع والوصول إلى الاستنتاجات ذات الصلة به، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول ماهية القيادة والقيادة التحويلية، أما الفصل الثاني تم التعرف فيه على ماهية رأس المال الإجتماعي ومساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي، كما تناول الفصل الثالث دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قلمة.
2. الحدود الزمنية: السداسي الثاني للسنة الدراسية 2017-2018.

صعوبات الدراسة:

1. قلة المراجع فيما يخص رأس المال الإجتماعي خصوصا على مستوى مكتبة الكلية.
2. عدم جدية بعض أفراد العينة في إجاباتهم على الاستبيان.

الفصل الأول:

أساسيات حول القيادة

والقيادة التحويلية

تمهيد

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل مفهوم القيادة الإدارية وتأثيرها على مختلف النواحي الإقتصادية، السياسية، السوسولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في نقاط أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان الأثر إيجابياً أو سلبياً على الفرد أو المنظمة أو على المجتمع ككل، فلم تعد المنظمات بحاجة لمديرين بقدر حاجتها لقيادة يعملون على إقناع رؤوسهم والتأثير في سلوكياتهم، ومن هنا ظهرت اتجاهات وأنماط قيادية حديثة منها القيادة التحويلية، التي احتلت مكانة بارزة في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فقد أسهم هذا النمط من القيادة في تطوير الرؤوسين وتنمية قدراتهم ودفعتهم نحو تحقيق الأهداف وتشجيعهم على مواجهة الصعاب التي تواجه منظماتهم. وعلى ضوء ذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية القيادة
- المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
- المبحث الثالث: القائد التحويلي

المبحث الأول: ماهية القيادة

إن القيادة تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي هذه المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتأثرها بالبيئة الخارجية أصبح من الضروري مواصلة البحث والاستمرار في إحداث تغييرات وتطورات وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية القيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

عرفت القيادة بطرق مختلفة باختلاف دراسات الباحثين من بينها:

- عرفت في البداية الأمر حسب صفات وسمات القائد بأنها: "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين."¹
- وتم تعريفها بناء سلوك القائد بأنها: "السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة."²
- كما تم تعريفها من قبل أحد الباحثين على أنها: "العملية التبادلية ما بين القائد والمرؤوسين، والتي تعتمد بشكل حيوي على الأخذ والعطاء كأساس لنجاحها."³
- وعرفها باحث آخر على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون."⁴
- وعرفت أيضا بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."⁵
- وهناك تعريف آخر: "هي قدرة المدير على إنجاز أهداف الجماعة من خلال أفرادها."⁶ من خلال التعريفات السابقة نستنتج العناصر الأساسية للقيادة المتمثلة في:⁷
 - ✓ هناك قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
 - ✓ وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
 - ✓ وجود هدف مشترك يسعى القائد لتحقيقه من خلال مجموعة من الأفراد.

¹ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكتاب الحديث للنشر، الأردن 2007، ص 8 .

² فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 191 .

³ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ص 14.

⁴ علي المفلح آل صبرة، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار الأمانة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2016، ص 17 .

⁵ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية لنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013، ص 18.

⁶ محمد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006، ص 77.

⁷ أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، 2003، ص 15 - 16.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

ويتضح أن التعريفات التي أعطيت لمفهوم القيادة عديدة ومتنوعة، كما أنها لم تظل جامدة، بل تغيرت عبر الوقت وذلك بسبب التغيرات التي ظهرت ولا زالت تظهر في النواحي التقنية، التنظيمية، الاجتماعية في المنظمات. من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بإتباعه والقبول به والامتثال لأوامره طواعية، حيث يتمكن القائد من توجيه تابعيه نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة وتحقيق رسالتها الإدارية، حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة، ولذلك تهتم الإدارة بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم، لأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يقتدى به ومرشدا اجتماعيا قبل أن يكون قائدا رسميا وبقدر كفاءته في القيادة ومحيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية.

وتعد القيادة عنصرا حيويا في حياة المنظمات واستمرارها، والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول على التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، ومسؤول أيضا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة. وتتضح أهمية القيادة في النقاط التالية:¹

- ✓ بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
 - ✓ بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
 - ✓ بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقديمها وازدهارها البعيد على أساسه.
 - ✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة.
 - ✓ إن تصرفات القائد الإداري هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- كما لها أهمية إدارية تتمثل في:²

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

المطلب الثالث: أنماط القيادة

توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة منها:

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار صفاء للنشر، ط01، الأردن، 2010، ص 27.

² زياد أحمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر، ط01، الأردن، 2017، ص 20.

1. القيادة الأوتوقراطية

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:¹

✓ القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز قائد هذا النمط من القيادة بأنه يحول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرارات ثم يعلنها عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرارات أحياناً وافتقاده بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.

✓ القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في تحمل المرؤوسين لتنفيذ قرارات القائد دون أن يخلق لديهم الشعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام السلطة لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع، وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ للإكراه. كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرار بالحصول على موافقة المرؤوسين وقبوله لقراراتهم قبل اتخاذها، وكل ذلك يكون لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع وهو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ المهام أو اتخاذ قرارات.

من الواضح أن القائد في هذه الحالة له ميول استبدادي غير أنه يحاول الحصول على قبول قرارات العاملين معه فإن أفلح في ذلك قضى الأمر وإلا فرضها عليه بالقهر كما يفعل القائد المتسلط.

✓ القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث أن القائد يعتقد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً، فيكون قصده تكوين الإقناع لديهم بما يريد، ويكون من خلال محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره وحلوله التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانيات قبول القرار والحصول على الطاعة والتأييد.

2. القيادة الديمقراطية

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.²

¹ علي عباصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص115.

² زياد أحمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

تعتمد القيادة على ثلاثة مرتكزات أساسية، متمثلة في العلاقات الإنسانية وكذلك في صنع القرار، فضلا على تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة، وهذه المرتكزات تتمثل في:¹

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على :

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

2- المشاركة في صنع القرار: يقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على إتخاذ القرارات دون معارضة.

3- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه، فالتفويض هو نقل لبعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

3. القيادة المتساهلة

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها العديد من الدراسات والمتمثلة في:²

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة، لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية لممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعرف على النظريات الكلاسيكية والحديثة للقيادة المتمثلة في:³

¹ علي المفلح آل صبرة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 47-48.

² نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة لنشر، عمان، 2007، ص 253.

³ محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص 147.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

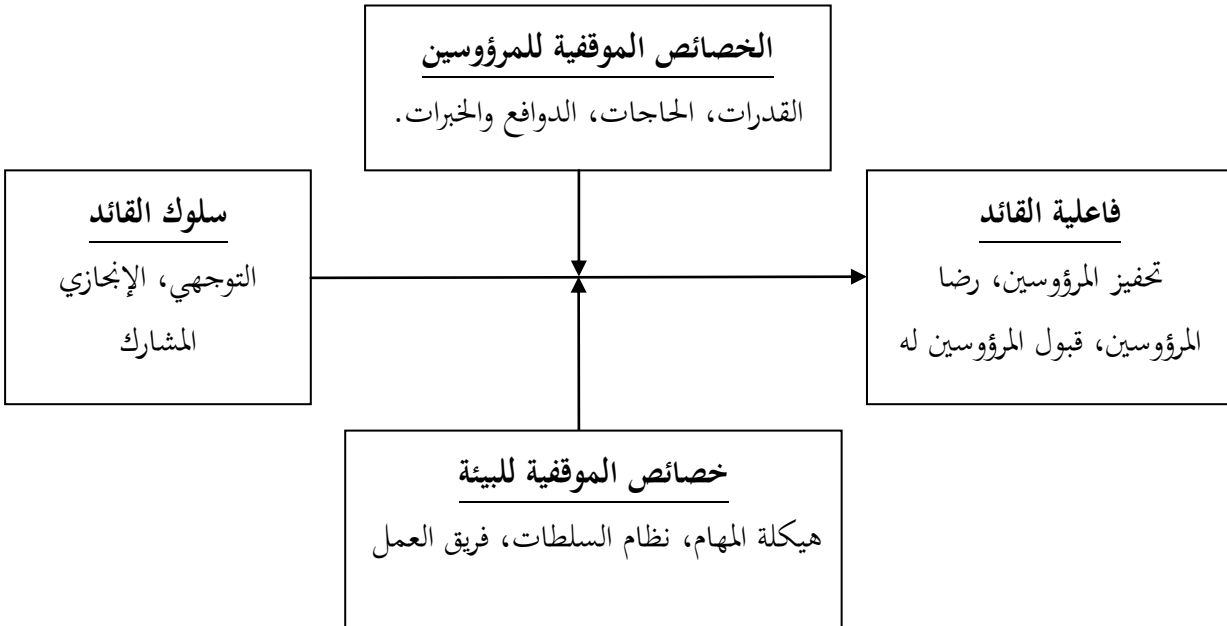
أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الرجل العظيم: وهي من أكثر النظريات قدماً، لاعتقاد أن القيادة شيء فطري يولد ولا يصنع، وتركز هذه النظرية على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد وقدرته الفردية والوراثية، ولقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة وعسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم.

2- النظرية السلوكية: تعتبر القيادة ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، حيث انتقلت هذه النظرية من التركيز على سمات القائد إلى التركيز على فعالية القائد الذي يعطي اهتماماً كبيراً للعمل وإجراءاته وطرق إنجازه.¹

3- النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ملائم للنمط القيادي المستخدم، وتؤكد هذه النظرية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف آخر... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه، من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف. ركزت هذه النظرية على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف.²

الشكل رقم (01): العلاقات الموقفية



المصدر: عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2014، ص38.

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2004، ص32.

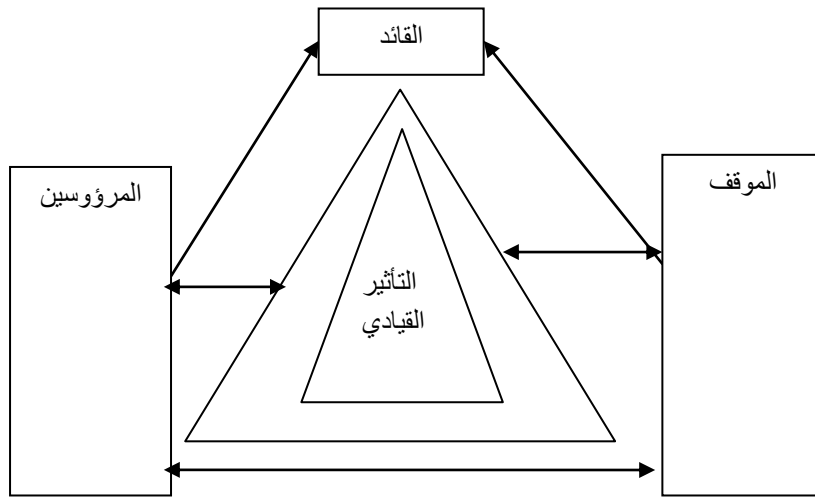
² عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2014، ص38.

ثانيا: النظريات الحديثة للقيادة

وتتمثل فيما يلي:

1- النظرية التفاعلية: تركز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، ويربط الاتجاه الأول السمات الشخصية بالاتجاه الثاني الموقف، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين كل المتغيرات و تتفاعل العوامل الثلاثة في القيادة هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوفر فيها من عناصر الموقف، والعوامل المتداخلة في تحكمه في الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها. والشكل التالي يوضح العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة.¹

الشكل رقم(02): التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439 .

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة وذلك في الآتي:²

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدا كمييار لتحديد خصائص القيادة .

- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد مرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

2- النظرية التبادلية: قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل أن التفاعل الإجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر

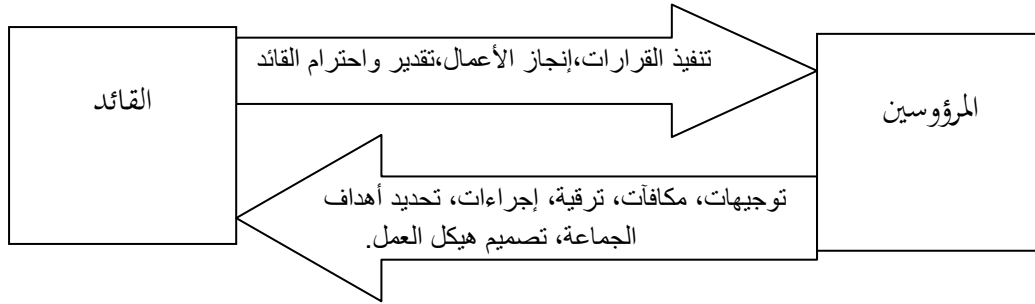
¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 26 - 27 .

² فهد خليل زايد، فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا، دار بابا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2013، ص 28.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة، ويرى أحد الباحثين أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والمرؤوسين والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه، وهذه المبادلات ضرورية بالنسبة للقائد والمتمثلة في التوجيهات، التقدير، والمكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل، التكلف بالمهام ... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.¹

الشكل رقم (03): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 28.

3- نظرية الترابط الشائبي الرأسي:² هذا النموذج يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وأن كل المرؤوسين يعملون بطريقة واحدة، حيث أن القائد في هذه النظرية لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد و كل مرؤوس، وقد سما الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية ومن هنا جاءت تسمية النظرية.

ركز هذا النموذج على النقاط التالية:

- ✓ قيام الأفراد الجدد بتقديم ولائهم ودعمهم وتعاونهم لمديريهم.
- ✓ محاولة الأفراد الموجودين خارج الجماعة أن يصبحوا أعضاء داخل جماعة.
- ✓ محاولة القادة توسيع مجال ونطاق دخول الأفراد في الجماعة.
- ✓ حث القادة على إعطاء فرصة حقيقية لمرؤوسيههم لإثبات ذاتهم.

¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² بيترج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطني أثناء النشر، الرياض، 2006، ص 161.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

4- نظرية القيادة التحويلية:¹ تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا للقيادة التبادلية، فهي القيادة يمارسها القائد كمثل الإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين مرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسين أداء وإنجازات بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ مبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي دون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات ويكون ذلك وفق الأبعاد التالية :

- ✓ التأثير المثالي؛
- ✓ الحافز الإلهامي؛
- ✓ الإثارة الفكرية؛
- ✓ الاهتمام بالمشاعر الفردية.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 87

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة المعاصرة التي ركزت عليها الكثير من الأبحاث منذ الثمانينات باعتبارها نوع جديد ومتطور من القيادة، وتعتبر القيادة التحويلية أسلوب يحول من اهتمامات المرؤوسين ويجعلها واسعة وينشطها. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق لماهية القيادة التحويلية .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة والمتطورة. وبناء على هذا سنتطرق من خلال المطلب التالي إلى نشأة القيادة التحويلية ثم إلى مفاهيم القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز النظريات وأحدثها في القيادة الإدارية، حيث ظهرت بناء على مدخل الاتجاهات الحديث في القيادة متأثرة بالنظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي،¹ حيث احتلت القيادة التحويلية مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين في القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد من قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.²

في عام 1978م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي "بيرنر" ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال "بيرنر" من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985م قدم "bass" نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل Bass et " Avolio" وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية.

كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.³

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

اختلفت التعريفات حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومن بين التعريفات

حولها نذكر:

¹ زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص4.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص13.

³ عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، ط 01، دار أمان للنشر، تبوك، السعودية، 2017، ص 13.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

- عرفها أحد الدارسين على أنها: "العمليات التي تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة إلى التغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي".¹
- ينظر أحد الكتاب إلى القيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة".²
- يرى هذا الكاتب أن القيادة التحويلية ارتقت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الشخصية حتى تكون جزء من أهداف ورسالة المنظمة وذلك عن طريق تطويرهم وتشجيعهم على عدة مستويات.
- عرف كاتب آخر القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تحقق نتائج أبعد من مما كان متصورا وأبعد مما كان متوقعا، فهي تسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي، والإبداع، والمخاطر، والبنائية، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل ومن هنا جاءت كلمة (تحويل)".³
- يشير هذا التعريف أن القيادة التحويلية تعتمد على التغيير الحقيقي المتكامل والرؤية المستقبلية وقدرتها على تغيير القيم والتوجهات وأهداف الأفراد والمنظمة.
- يرى أحد الدارسين أن القيادة التحويلية تعني: "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها".⁴
- كما ينظر دارس آخر إلى القيادة التحويلية على أنها: "تركز على القيم المشتركة، تطوير المرؤوسين، تدريبهم، وتمكينهم، تحقيق الأهداف المستقبلية المسطرة، كما يرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير".⁵
- عُرفت أيضا بأنها: "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين، وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء، وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".⁶
- ركز التعريفين السابقين على أن القيادة التحويلية تسعى لتطوير المرؤوسين وتنمية أدائهم من أجل الارتقاء بالمنظمة ككل و تطويرها، وأن القيادة التحويلية قيادة تسعى التغيير.

¹ أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص95.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص25.

³ عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمري، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁴ حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁵ ماجد بن عبد الرحمان البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص60.

⁶ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد12، العدد01، الجامعة الأردنية، 2016، ص35.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

- قدم باحث آخر تعريفا للقيادة التحويلية على أنها: "القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة، بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين".¹
- يؤكد عدة باحثين بأن القيادة التحويلية تحت العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها القائد أن يرفع مستوى اهتمام العاملين بالعمل، وإقناعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، ويرى آخرون أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذا من خلال العديد من الطرق.²
- ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: "نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع المؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية".³
- وتعرف أيضا بأنها: "مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، حيث يؤثر القائد بشكل كبير على تابعيه، ويتميز أيضا بقدرته المرتفعة على التغيير والتعامل مع الأزمات، ودفع الأفراد لمستوى أعلى، والمؤسسة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز".⁴
- من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على تنمية المرؤوسين وتمكينهم، وتشجيعهم وتحفيزهم لتنفيذ تلك الرؤية، وعلى توحيد أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، فالقيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نخوض كل منهم بالآخر.

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر القيادة التحويلية

سنتطرق من خلال المطلب التالي إلى أبعاد القيادة التحويلية ثم إلى عناصر القيادة التحويلية.

أولا: أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض الباحثين أمثال Avolio و Bass تطوير رؤية القيادة التحويلية بمفهومها الحالي، والتي تشتمل على أربعة أبعاد هي:⁵ التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية.

¹ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011، ص77.

² عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص59.

³ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص40.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص569.

⁵ نور الدين مزهودة، أسهمان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص95

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

1-التأثير المثالي:

هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، حيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع بكل رغبة لمطالبه، فالقائد التحويلي على قدر كبير من المرونة والتركيز، وصاحب رؤية واضحة، ويمتلك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء بطريقة لفظية أو نفسية، ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير الحماس في التابعين ويستحوذ على ثقتهم، لأنه لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم وبالتالي يضمن ولائهم.¹

2-الدافعية الإلهامية:

يخلق القائد رؤية واضحة ومشاركة مع تابعيه، والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية متفائلة للمستقبل، وإظهار الحماس في العمل وتوفير نوع من المنافسة بين الأفراد لخلق الدافعية، ومن جهة أخرى إقامة علاقات قوية والتشجيع على تخطي المصاعب والمشكلات، ويستثير القائد الأتباع بالمسؤوليات الجديدة بهذا يجعل من اغتنام الفرص بالأمر السهل والممكن، وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.²

3-الإستشارة الفكرية(التحفيز الفكري):

هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التحلي عن طرق التفكير القديمة، وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات، وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة. إن التحفيز الفكري هو سمة القائد الذي يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، وطرق حل المشكلات والتحديد والعقلانية لديهم، كما ويشجع روح الابتكار، إذا فالقائد مشارك في التفكير مشجع للإبداع.³

4-الاعتبارات الفردية:

وتشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين، وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والإعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف

¹ حسامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2016، ص 716.

² Guérard Ouimet, *Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique*, PTO-vol 18-n, Montréal, 2010, P272.

³ ماجد محمد صالح سليمان، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة في الموصل، من موقع: <https://hrdiscussion.com/hr9226-2.html> بتاريخ: 2018/01/05.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة.¹ ويرى أحد الدارسين أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية منها:²

- ✓ إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف؛
- ✓ الاستماع الجيد للمرؤوسين؛
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر؛
- ✓ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

ثانياً: عناصر القيادة التحويلية

إن تهيئة المناخ لأداء ممارسات قيادية ناجحة، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، والدافعية داخل المنظمة، يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك يتطلب العناصر التالية:

1- إدارة التنافس: تتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشمل عملية إدارة التنافس ما يلي:³

- ✓ وضع معايير النجاح بشكل محكم وشامل؛
- ✓ وضع نظم معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية؛
- ✓ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب؛
- ✓ تحديث عملية التحليل التنافسي باستمرار.

2- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض أو اختلاف الأهداف.⁴

3- تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:⁵

- ✓ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي؛
- ✓ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي؛
- ✓ تغيير نسق القيم والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

¹ عفاف حسن هادي الساعات، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 1351.

² أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ الفحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، السعودية، 2001، ص 132.

⁴ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المحووة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 39.

⁵ محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 37.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

4- إدارة فرق العمل العالمية: يتم ذلك من خلال بناء فرق عمل تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية وتكون ذات كفاءة، لتستطيع المنظمة التعامل والتفاعل مع أمثالها من المنظمات العالمية.

5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: التغيير المستمر هو إحدى صفات هذا العصر، فعلى القيادة التحويلية أن تطور من استعداداتها وقدراتها على إدارة المفاجآت والتغيرات المستمرة لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية الحادة.

6- إدارة التعليم و التدريب المستمر: هذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريبى يجعل الأفراد والمنظمة على اتصال مستمر مع المستجدات، نظام يمكنه تطوير قدرات العاملين والارتقاء بفعالية المنظمة لتتمكن من الاستمرار والمنافسة على مستوى العالم.¹

المطلب الثالث: متطلبات ومهارات بناء قيادات تحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ومنها ما يلي:²

- الوعي والقدرة على إدارة الذات؛
- الرؤية المستقبلية المركزة على مستقبل المؤسسة؛
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- التأقلم مع متطلبات العولمة بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
- توفر التسهيلات وتطور أساليب الاتصال بالمؤسسة؛
- تدريب وتحفيز العاملين لتحقيق النمو والتقدم للمؤسسة؛
- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

كما يجب أن يكون لهذه القيادات قدرات و مهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية ومن تلك المهارات ما ذكر هكوزس وبوسنر:³

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الإقتصادية والتحديات المستقبلية؛
- القدرة على المبادرة والإبتكار والإبداع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة، وإحداث التطوير الإداري؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة؛
- القدرة على تدقيق تلك القرارات بكفاءة وفعالية عالية، وجودة عالية؛

¹ عناية حسن القبلي، ساهرة فراج، مرجع سبق ذكره، ص22.

² القحطاني سالم بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص135.

³ محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص36.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

- القدرة على المتابعة، والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
 - القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.
- و يقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي:¹

- مهارات الوعي بالذات؛
- مهارات الطاقة الإيجابية؛
- مهارات الوعي الإجتماعي؛
- مهارات التنظيم الذاتي؛
- مهارات التكامل والالتزام(النزاهة)؛
- مهارات العلاقات الإنسانية.

- تشير مهارات الوعي بالذات لقدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

- والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

- وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل.

- أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.²

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني، فرضت العولمة تحديات أمام القيادات التحويلية التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:³

1- المنافسة: من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ 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 تحدي المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في

¹ صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، قسم الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009، ص45.

² عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص ص30-

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

السوق وتميمته، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق، باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في درجة المنافسة.

2- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات أن أصبح العالم أشبه بقربة محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات التجارية والمالية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة مدى 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.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر لاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلع والخدمات هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة السلاح الفاصل على المستوى العالمي، وخاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5- 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 الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، ومعايير التقييم وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، كذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.

6- اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات في هذه الحالة لا يتوقف على اتخاذ القرار فقط، وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

المبحث الثالث: القائد التحويلي

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم القائد التحويلي، أنواع القادة التحويليين، خصائص القائد التحويلي، وكذلك وظائف وأدوار ومعوقات نجاح القائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وأنواع القادة التحويليين

للقائد التحويلي حضور قوي، فهو يسعى لتحويل مرؤوسيه ومنظمته إلى وضع أفضل،¹ ويشجع ويحفز المرؤوسين على التعلم والتجدد، وخاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات والتوقعات المرافقة لإنجاز عملهم ضمن الفريق ومصالحته.²

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي نذكر ما يلي:

- عُرف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يتمتع بالقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأداء أدوار لم يتوقعوا أن بإمكانهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته".³
- وكذلك عُرف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يتمتع بالجاذبية الشخصية ويمارس أساليب إلهامية، بإضافة إلى اهتمامه بالناس وبما يحتاجون من الرعاية، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع".⁴
- عرف دارس آخر القائد التحويلي بأنه: "قائد جذاب له حضور قوي وشخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بأحداث التغيير وتحويل المؤسسة والتابعين إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من الكاريزما، والقدرة على إلهام الآخرين، إثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية".⁵
- كما عرف أيضاً بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".⁶
- عرف دارسون القادة التحويليين بأنهم: "القادة الذين يلهمون المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم، فهم يوفرون الحماس الذي يزيد

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 38.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، ط 1، بيروت، لبنان، 2005، ص 444.

³ صالح بن محمد الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 35.

⁵ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁶ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2014، ص 360.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح".¹

مما سبق يمكننا القول أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه رؤية مستقبلية، يسعى للتغيير، وله تأثير كبير على مرؤوسيه وجاذبية شخصية، حيث يتخذ المرؤوسون قدوة لهم، فهو الذي ينمي ويطور الأفراد التابعين له والمنظمة ككل، وهو قادر على إيجاد ظروف عمل مشجعة و محفزة، ويشجع على التعاون بين الأفراد وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبه، فهو يولي اهتمام كبير بمرؤوسيه ويساعدهم على رؤية الأمور بمنظور جديد.

ثانياً: أنواع القادة التحويليين

إن القائد التحويلي يسعى لإحداث تغيير في المنظمة، وفي قيم واتجاهات وسلوكيات التابعين، فالقائد التحويلي يكون فعالاً أكثر في أوقات الأزمات، وفي البيئات المضطربة، وذلك لأنه يبحث عن أساليب وطرق جديدة للعمل، وعن فرص لمواجهة الخطر.²

وقد قام Burns بالتفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما:³

1-القائد التحويلي المصلح:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير، حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة. وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح مع الأقسام والأعضاء المقاومين للتغيير.

2-القائد التحويلي الثوري:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل مؤسسة نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:⁴

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المؤسسة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.
- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

¹ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، بتاريخ: 05/07/2009، ص105.

² Pawar.B, Central conceptual Issues transformational leadership reaserch, leadership and organization ,development journal, Vol 24, issu :7,2003 ,P397.

³ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁴ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص24.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول.
 - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
 - يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم.
 - القائد التحويلي عنصر تغيير ومحج للمخاطرة المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- كما حدد كل من Tichy and Defana الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليين في المنظمات كما يلي:

- يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل منظمتهم إلى الوضع المنشود.
- أشخاص شجعان يحبون المغامرة والمخاطرة، ولا يترددون في قول الحقائق.
- يثقون في قدرات الآخرين، وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون اتجاه الآخرين.
- يتعلمون مدى الحياة، ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.¹
- يتميزون بمستوى إدراك عال، ويؤمنون بمبادئ محددة، ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والثقة والولاء.
- يمتلكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد، كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط.²
- وتعكس سمات القائد التحويلي هيكلًا متناعماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع المواقف التنظيمية، لنتج صفات قيادية تحقق التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق دوافع العاملين في الإبداع والتطوير وتحقيق الأهداف الشخصية.³
- عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزين عن القادة التقليديين وهذا ما توضحه المقارنة التالية بين القادة التحويليين والغير تحويليين.

جدول رقم (01): الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد الغير تحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة للتغيير الجوهري للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهريّة.
القابلية على المحاكاة والمماثلة	توجه مشترك مع من هم في أفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 39.

³ خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

لآخرين	وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	دون تفكير.
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطرة.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر و أساليب عمل ليحقق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمه.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الإجتماعي.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث على الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.

المصدر: سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011، ص 84.

المطلب الثالث: وظائف وأدوار القائد التحويلي

سنتطرق من خلال المطلب التالي إلى وظائف القائد التحويلي ثم إلى أدوار القائد التحويلي.

أولاً: وظائف القائد التحويلي

يرى عدد من الدارسين أن هناك 06 وظائف رئيسية للقائد التحويلي تختلف عن أي قائد آخر وهي على النحو التالي:

1. إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد و الجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية.
2. تقديم الرؤية المستقبلية: فالقائد التحويلي صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الوسائل والطرق لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.¹

¹ إباد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 393.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

3. إختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته، والتي يتوقع أن يثبت فعاليتها تحت ظروف معينة، وتكون ملائمة للواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماما.
5. إدارة الفترة الانتقالية: وهي أصعب مهام القائد التحويلي، لأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.¹
6. تنفيذ التغيير ومتابعته: أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ، والعناية بالمتردد والمتأرجح، فإن الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.²

ثانيا: أدوار القائد التحويلي

هناك عدة أدوار للقائد التحويلي تتمثل فيما يلي:³

1. تحديد الرؤية: وهي تلك الصورة المستقبلية المنشودة التي تبعث التفاؤل والحماس، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وتشير الدراسات بأن تحديد الرؤية من أهم أدوار القائد التحويلي.
 2. إيصال الرؤية: فلا قيمة للرؤية إن لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، فعلى القائد إيصال الرؤية للأتباع بصورة عاطفية و واضحة، باستخدام تعبيرات لغوية رائعة، تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم، فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.
 3. تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها، وينتقل للعمل ومشاركة تابعيه الرؤية ومساندتهم وتحفيزهم.
 4. رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: ويستعمل القائد طرقا عديدة لغرس هذا الالتزام في نفوس تابعيه من خلال التشجيع، المشاركة، وأن يكون القدوة الصالحة لهم.
- و يمكن تحديد مجالات التركيز في أدوار القائد التحويلي كما يلي:⁴

- التركيز على العمل؛
- التركيز على الأداء؛
- التركيز على التطوير؛

¹ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

² عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ طارق السويدان، فيصل باشرجيل، صناعة القائد، ط02، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ص 108-110.

⁴ عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

- التركيز على الاتصال؛
- التركيز على العلاقات الإيجابية؛
- التركيز على تطوير الكفاءات؛
- التطوير على العمل كفريق.

المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي

- هناك عدة عناصر تعوق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال نذكر منها:¹
- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- ميل القائد للسيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
- سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
- افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسون يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
- غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة لمعرفة وفهم الناس كأشخاص وليس مجرد مرؤوسين، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.
- افتقاره للرؤية المستقبلية، والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير.

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص30.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن القيادة تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل كبير على الجماعات وفرق العمل ونشاط المنظمة بشكل عام، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد و المنظمة. وبظهور أنماط قيادية حديثة كنمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها القدرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة، وقدرتها العالية على قيادة المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على الأفراد وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على تبني رؤية مستقبلية الالتزام بها وتطبيقها، ومواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، فالقائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة، يسعى للارتقاء بمرؤوسيه ومنظمتهم، والتأثير على تابعيه بشخصيته الجذابة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبه، وتشجيعهم على التعاون لبناء منظماتهم، فوظيفته هي نقل الناس من حوله نقلة حضارية.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في عدة عوامل وموارد بالمؤسسة، منها رأس المال ولعل أهمها رأس المال الاجتماعي.

الفصل الثاني:

مساهمة القيادة

التحويلية في بناء رأس

المال الاجتماعي

تمهيد

تعددت الدراسات التي اهتمت بدراسة رأس المال بتنوع الجوانب الحياتية، فنجد رأس المال البشري، رأس المال الاقتصادي، رأس المال الفكري، رأس المال الثقافي، رأس المال الاجتماعي.... وغيرها، وقد ركزت البحوث والدراسات على رأس المال الاجتماعي باعتباره أحد أبرز مكونات رأس المال بالمنظمات، حيث يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ومدى الثقة المتبادلة بينهم التي تؤدي لنشوء بيئة تعاونية بالمنظمة، وباعتبار القيادة التحويلية قيادة تسعى لبناء علاقة ذات هدف بين القائد ومرؤوسيه، حيث يسعى القائد التحويلي لاستشارة تابعيه فكريا وتحفيزهم، ويسعى للاهتمام باحتياجاتهم والتأثير على سلوكياتهم، وفتح المجال لهم للإبداع والابتكار، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات، القائد التحويلي يهدف لبناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه وبينهم، وزرع الثقة، وتشجيعهم على التعاون المتبادل للنهوض بمنظمتهم. ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة دور القيادة التحويلية في بناء رأس مال اجتماعي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي
- المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال الاجتماعي وطرق قياسه
- المبحث الثالث: القيادة التحويلية و علاقتها برأس المال الاجتماعي

المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي من المفاهيم ذائعة الصيت وواسعة الانتشار في الآونة الأخيرة، على الرغم من حداثة استخدامه في بداية القرن العشرين، فهو يعتبر مورد معنوي واعتباري وأخلاقي، يهتم بالتنظيم الاجتماعي وتحقيق التعاون والتنسيق الفعال بين الأفراد على اختلاف انتماءاتهم. لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث لماهية رأس المال الاجتماعي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي مفهوم معاصر وحديث في إدارة الموارد البشرية، وسنتطرق في هذا المطلب لنشأة ومفهوم رأس المال الاجتماعي.

أولاً: نشأة رأس المال الاجتماعي

رجح بعض الدارسين أن بداية ظهور رأس المال الاجتماعي كان في القرن العشرين في كتابات "دي توكفيل" عن الديمقراطية في أمريكا، فقد أشار في كتابه إلى الترابط الاجتماعي في المجتمع الأمريكي، والمشاركة في الحياة العامة التي تعتبر أساس رأس المال الاجتماعي.¹

ويشير البعض أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات "هانفان" في أوائل القرن العشرين بالتحديد 1916م، التي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات إجتماعية تتم في إطار جماعة إجتماعية محددة. وشهد المفهوم مرحلة من الركود، ليعاود الظهور مجدداً على الساحة الأكاديمية خلال عقدي الستينات والسبعينات من خلال كتابات "جان كالوب" و"لوري جيرمين"، إلا أنه من الثابت أن المفهوم لم يحظى باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينات مع ظهور كتابات المفكر الفرنسي "بيير بيرديو" عن رأس المال الثقافي، وهو مفهوم يتداخل بشدة مع مفهوم رأس المال الاجتماعي.

ثم جاءت كتابات "جيمس كولمان" خلال الثمانينات عن رأس المال الاجتماعي في إطار محاولة للربط بين الظواهر الإجتماعية والتقدم الاقتصادي، في إطار نظرية "الاختيار الرشيد" المعروفة لدارسي علم الاقتصاد.² ورغم كل ما سبق، فإن الكثيرين يعتبرون كتابات "روبرت بوتنام" خلال التسعينات هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة و ما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحق أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضاً إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في تغيرات و تحولات إجتماعية واسعة المدى شهدتها العقدان الأخيران جعلتا هذا المفهوم في بؤرة الاهتمام، ولقد حازت دراسات "بوتنام" التي قدمها في أوائل التسعينات عن رأس المال الاجتماعي ودوره في تعميق الديمقراطية في إيطاليا باهتمام كبير وأثارت جدلاً واسعاً، ووضعت المفهوم في دائرة الضوء، وكذلك كان الحال مع دراسته الثانية

¹ ألكسيس دي توكفيل، الديمقراطية في أمريكا، ترجمة أمين مرسي قنديل، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 482.

² إسعاف حماد، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، المجلد 31، العدد 03، 2015، ص 142.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

التي تناولت تراجع رأس المال الاجتماعي في الولايات المتحدة، وأقول نزعتم المشاركة التي ميزت المجتمع الأمريكي، التي كان قد تحدث عنها "توكفيل".

وتوالى بعد ذلك إسهامات عدد من الهيئات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي والجامعات والمراكز البحثية، لتحاول وضع إطار لدراسة رأس المال الاجتماعي، وجدير بالذكر المبادرة التي قام بها البنك الدولي لقياس رأس المال الاجتماعي ودراسته، وقد أسهمت في توضيح الصلة الوثيقة بين رأس المال الاجتماعي وعدد من الظواهر الأخرى في عدد من البلدان.¹

ثانيا: مفهوم رأس المال الاجتماعي

لم يحصل بعد إجماع بين الباحثين حول تعريف محدد لرأس المال الاجتماعي، والواقع أن كل دراسة أو بحث أو كتاب حول الموضوع يستعمل تعريفه الخاص، فعلى سبيل المثال، يرد في الدراسات المختلفة التعريفات التالية:

- "يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل عام، إلى مجموعة قواعد السلوك أو شبكات المعارف، والمؤسسات التي تساعد في الحصول على القوة والموارد، من خلالها تصنع القرارات الخاصة بالسياسات".²
 - "رأس المال الاجتماعي يعني الاهتمام والثقة التي يوليها الفرد لزملائه، ومدى استعدادده للتقيد بمعايير السلوك التي تتحكم في الجماعة التي ينتمي لها، ومدى استعدادده لمعاينة الذين لا يتقيدون بتلك المعايير".³
 - رأس المال الاجتماعي يشير إلى قيمة الشبكات الاجتماعية ومدى استعداد أعضاء تلك الشبكات لخدمة بعضهم بعضاً".⁴
- أشارت التعريفات السابقة بأن رأس المال الاجتماعي معني بالسلوك الجماعي وليس السلوك الفردي، ويعتبر المجموعة كوحدة تسعى لتحقيق مصلحتها الخاصة المتماشية مع مصلحة أفرادها.
- "رأس المال الاجتماعي على خلاف صور رأس المال الأخرى، فهو لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي، وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ويتشكل من الالتزامات والتوقعات فيما بين الأفراد، وإمكان الحصول على المعلومات والمنافع".⁵

¹ إنجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي: دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر، سلسلة أبحاث و دراسات، العدد 01، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 17-18.

² فضل النقيب، مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين، 2006، ص 02.

³ المرجع نفسه.

⁴ سعاد محمد مكّي أبو زيد، رأس المال الاجتماعي وأهميته في دعم برامج التنمية المستدامة، من موقع:

<http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/8a894-.pdf> بتاريخ: 2018/02/01.

⁵ عزت حجازي، رأس المال الاجتماعي كأداة تحليلية في العلوم الاجتماعية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد 43، العدد 01، القاهرة، جانفي، 2006، ص 06.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

- "رأس المال الاجتماعي ناتج ثانوي عن النظم الاجتماعية والثقافية ومنها الدين، العادات والتقاليد، الخبرات التاريخية المشتركة والتراث وغيرها من النظم، وبذلك يكون منشأ رأس المال الاجتماعي والمحدد لنظمه هو التفاعل البشري المتكرر".¹
- يشير التعريفين السابقين أن رأس المال الاجتماعي ينشأ من خلال التفاعلات بين الأفراد التي تظهر في شكل علاقات إجتماعية فيها التزامات وتوقعات.
- يعرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه: "مجموعة المؤسسات والعلاقات والقيم التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية، وهو ما يحقق ترابط المجتمع، وهو ضروري للتنمية الاقتصادية المستدامة".²
- كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "هو الشبكات الاجتماعية والقيم والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات وبينها لتحقيق منافع متبادلة".³
- من خلال التعريفين السابقين نجد أن رأس المال الاجتماعي ضروري للتنمية الاقتصادية، فهو يتشكل من تفاعلات إجتماعية يسعى من خلالها المجتمع لتحقيق منافع متبادلة.
- كتعريف آخر: "رأس المال الاجتماعي هو الإطار أو المكون الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعات في منظمة ما متوجهين نحو التركيز على الرفاهية العامة لهم، والولاء لبعضهم البعض، والإخلاص للرؤية والمصلحة المشتركة بينهم".⁴
- ينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال، والجانب الاجتماعي، أما الجانب المتعلق برأس المال يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر مدة طويلة من الزمن، فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة. ويشير الجانب الاجتماعي إلى حقيقة بديهية مفادها أن رأس المال الاجتماعي لا يكونه فرد بذاته (كما هو الحال في رأس المال المادي والبشري) وإنما يتكون في إطار جماعة إجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا ورصيد إجتماعي.⁵
- يرى البعض أن رأس المال الاجتماعي بأنه: "مدى تمتع العاملين في المؤسسة بالقابلية إلى التفاعل في جماعات العمل من أجل تحقيق مصالحهم مع إنجاز أهداف المؤسسة، من خلال ترسيخ أوجه الإستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم، كما يشير بعض المفكرين إلى أن رأس المال الاجتماعي أنه شبكة عمل شاملة تحوي فرق العمل لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب في إطار عمل متناسق، فرأس المال الاجتماعي يعتبر

¹ -سعاد محمد مكي أبو زيد، مرجع سابق.

² -سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، ط 01، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 113.

³ -المرجع نفسه.

⁴ -سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 370.

⁵ سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

بمثابة كيان حيوي متماسك يضم شبكات العمل المترابطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية والابتعاد عن الفردية".¹

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من القيم تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين، والتي تتولد كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لعضويتهم في روابط إجتماعية داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المشتركة وفق قيم و معايير صحيحة حاكمة لعمل الجماعة ومواجهة التحديات المشتركة بطريقة سلمية وفي سياق من التفاعل والتعاون البناء.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الاجتماعي

تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي في مجموعة المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلاله والتي يمكن تلخيصها بالتالي:²

- يقلل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المنظمة من روح المبادرة والثقة وتوقعات الدعم المتبادل، إذ تساعد على البقاء بفاعلية من خلال التخطيط التعاوني لاستغلال الموجودات المشتركة، وتدفع المعرفة من خلال شبكات العمل الرسمية واللا رسمية، وبالتالي تقليل معدل دوران العمالة مما ينتج عنه تقليل كلف التوظيف والتدريب.
- توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمنظمة مما يؤدي لاستقرار و ارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وبالتالي حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي.
- يلعب رأس المال الاجتماعي دور مهم في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، وبالتالي توسيع الآفاق الإدراكية للعاملين، عبر التخلص من الضغوط النفسية والصراعات، مما يؤدي للابتكار، أي إيجاد العلاقات الفاعلة.
- يمكن أن يؤدي رأس المال المرتفع إلى ظهور عملية تمكين العاملين في المنظمات.
- إن رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة الأداء العالي، إذ أن وجود الثقة بين المستويات الإدارية في المنظمة عامل رئيسي في تبني الممارسات الإدارية الهادفة لتطوير روح الولاء لدى العاملين.
- يمكن أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية عالية، عبر التركيز على الثقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية.
- يطور رأس المال الاجتماعي قاعدة المعرفة، عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة، والعلاقات الخارجية، العلاقة مع المنظمات الأخرى داخل بيئة العمل.

¹ فرحات غول، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 10.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الاجتماعي يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والمؤسسات الاقتصادية، ومن أهم العوامل التي كانت وراء اهتمام المؤسسات برأس المال الاجتماعي ما يلي:¹

- تعقد العلاقات الاجتماعية في أغلب المؤسسات، خاصة في ظل العولمة، ووجود عاملين يصعب التعامل معهم ولديهم ولاءات ضعيفة، مما يؤثر سلبا على المؤسسة.
- أهمية التعرف على كيفية تعامل المدراء مع الطباع المختلفة والعلاقات المختلفة الموجودة في نفس المؤسسة، لأنه لا بد من التمييز بين معرفة هل العلاقات الاجتماعية سليمة داخل المؤسسة، وكيفية جعلها مناسبة، من خلال نشاطات وأساليب إدارية تستعمل في بنائه والاستثمار فيه.
- نستنتج أن أهمية دراسة رأس المال الاجتماعي تكمن في معرفة ما يمكن للمسؤولين على مختلف المستويات الإدارية فعله من أجل تشجيع الارتباطات الفعالة بين العاملين وزيادة الثقة بينهم ليكون التنظيم الاجتماعي منتعشا ومزدهرا على الدوام.

كما تظهر أهمية رأس المال الاجتماعي بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:²

- أحد اللبانات الرئيسية لقيام المؤسسات.
- يتمكن المديرين من خلاله أن يعرفوا كيفية سير أعمالهم بشكل أفضل.
- تكون الفرق والجماعات أكثر إنتاجية.
- يعتبر القوة المحركة للمؤسسات بدونها ربما لا يستمر الأداء العالي على المدى البعيد.
- يساهم في زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، بما يسهل إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية.
- ترسيخ قيم و معايير العمل الجماعي، وبناء الثقة، وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي.

المطلب الثالث: مقومات وعناصر رأس المال الاجتماعي

وستتطرق في هذا المطلب لمقومات وعناصر رأس المال الاجتماعي.

أولا: مقومات رأس المال الاجتماعي

تعتبر مقومات رأس المال الاجتماعي كمحفزات للأفراد تجعلهم يكونون جماعات وتنظيمات، وتلعب دورا كبيرا في تكوين العلاقات الاجتماعية وضمان إستمراريتها، وهي:

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

² آمال قبالي، رابح بوقرة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 11.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

1. العلاقات الاجتماعية: وهي العلاقات التي تربط الأفراد فيما بينهم، وتوجه ألوان نشاطاتهم المختلفة في اتجاه وظيفة عامة،¹ فالعلاقات الاجتماعية عبارة عن رابطة تربط بين الأفراد والجماعات في إطار منظم يعرف بالعلاقات الرسمية التي تضبطها اللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة، أو إطار غير منظم لا يمكن ضبطها بالقوانين أو اللوائح بل تكون تلقائية (علاقات غير رسمية).²
2. القيم الاجتماعية: هي الثوابت والسلوكيات التي يحملها الفرد حيث تتأثر بنشأته الاجتماعية وبأفكاره ومعتقداته وخبراته وتجاربه السابقة التي يكتسبها من محيطه، حيث تؤثر هذه القيم على سلوكه وأخلاقه وعلاقاته تأثيراً سلبياً أو إيجابياً،³ القيم الاجتماعية هي الخصائص أو الصفات المرغوب فيها والمحبة لدى الأفراد، والتي تحددها ثقافتهم مثل التسامح والتعاون والثقة، وللقيم الاجتماعية سبل لتعزيزها وبنائها.⁴
3. الاندماج الاجتماعي: وهو الذي يتكامل فيه أعضاء المجموعة الواحدة من حيث الوظائف التي يؤديها بعضهم البعض، مثلهم في ذلك مثل تكامل أعضاء الجسد السليم في أداء وظائفه، وبعبارة أخرى فإن الاندماج الاجتماعي يمكن أن نعرفه بأنه التماثل والاتساق في الفكر والعمل بين الأفراد.⁵
4. التفاعل الاجتماعي: هو التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال، ويقصد به ما ينبع عن الطبيعة البشرية من تأثير متبادل بين القوى الاجتماعية والثقافية هي نتاج التفاعل الاجتماعي.⁶
5. الاتصال: عملية مستمرة وديناميكية تهدف لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والآراء والرغبات بين الأفراد والجماعات، عن طريق وسائل كتابية أو شفوية، للتأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة، وبذلك اتخاذ قرارات سليمة.⁷

¹ مالك بن نبي، ميلاد مجتمع: شبكة العلاقات الاجتماعية، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط 03، دار الفكر، الجزائر-دمشق، 1986، ص 14.

² سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيددة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009، ص 16.

³ جبريل بن حسن، سلمى بنت عبد الرحمان محمد الدوسري، الشبكات الاجتماعية والقيم: رؤية تحليلية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 79.

⁴ إبراهيم العبيدي، مفهومات القيم الاجتماعية، الموقع: http://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%A9

بتاريخ: 2018/03/05

⁵ -يونس لعوي، أحمد منيغدا، واقع الاندماج الاجتماعي لطلبة سنة أولى جامعي: دراسة حالة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة جيجل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة جيجل، ديسمبر، 2015، ص 136.

⁶ خالد بن إبراهيم الزكري، أثر الخادمت الأجنبية على التفاعل الاجتماعي في الأسرة (كما تراه الأسر السعودية في مدينة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 14.

⁷ حياة قبايلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة: حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص 30.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

6. الالتزام: حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتها، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك.¹
7. التضامن: ويعني التكاتف و التعاون سواء بين الأفراد أو الجماعات، وأن يكونوا مع بعضهم البعض ضمن رابطة معينة تجمعهم وتدفعهم من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة تعود بالنفع على الجميع.²

ثانيا: عناصر رأس المال الاجتماعي

- عموما يتفق الكثير من الباحثين على أن رأس المال الاجتماعي يعبر عن: "الروابط و العلاقات الاجتماعية التي يكونها و ينضم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي لخدمة أهدافهم المشتركة"³، ووفقا لهذا التعريف ينطوي رأس المال الاجتماعي على العناصر التالية :
- بناء اجتماعي يمتد من الأسرة ليشمل جماعات الجيرة و الأصدقاء و النوادي....، كما يضم مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات بكافة صورها وأحجامها.
 - مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار هذا البناء، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ العامة، كالثقة والتبادلية والالتزام بما تفرضه العضوية في هذه الجماعة من واجبات.⁴
 - فائض من الموارد الفيزيائية والبشرية يمتلكها أفراد الجماعة.
 - الأفراد الذين ارتضوا الانضمام طواعية إلى هذا البناء الاجتماعي، شريطة أن يتوفر في الأفراد الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق استفادة متبادلة فيما بينهم، بما يمكنهم الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد التي توفرها الجماعة.
 - مجموعة من الأهداف التي يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها.⁵

المطلب الرابع: صور ومظاهر رأس المال الاجتماعي

وستتطرق في هذا المطلب لصور ومظاهر رأس المال الاجتماعي.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 34 .

² طلال مشعل، أهمية التضامن، الموقع: http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8AA%D8%B6%D8%A7%D9%85%D9%86 بتاريخ 2018/03/10 .

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁴ إنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵ رمضان زبيري، مسؤولية رأس المال الاجتماعي اتجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة، الموقع: <http://saqrcenter.net/?p=287> بتاريخ 2018/03/10 .

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

أولاً: صور رأس المال الاجتماعي

قدمت العديد من الدراسات تصنيفات مختلفة لرأس المال الاجتماعي بالاعتماد على عدة معايير، فمثلاً صنف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي مستنداً على الرابطة الاجتماعية في تكوينه، وذلك كما يلي:

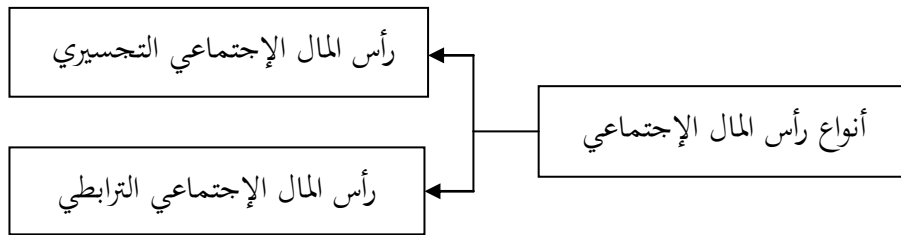
1. رأس مال اجتماعي رسمي: ويشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية، كالمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.¹
2. رأس مال اجتماعي غير رسمي: يقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تكون ضمن المجموعة الاجتماعية غير الرسمية، بمعنى لا تربط أعضاء هذه المجموعة أي علاقات إدارية (جيران، أصدقاء، أقرباء) يسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع ولا يتجاوز حدود العلاقة الأسرية وشبكات القرابة.²

قدم أيضاً "روبرت بوتنام" تصنيفاً لرأس المال الاجتماعي وفقاً للثقة الناتجة عن استخدامه كما يلي:³

1. رأس مال اجتماعي عابر: ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو النسب، وإنما تعتمد على إرتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة المجتمعية المعممة.
2. رأس مال اجتماعي رابط: وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات الاجتماعية على الروابط التقليدية، ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية.

كما يمكن تحديد بعض صور رأس المال الاجتماعي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أنواع رأس المال الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: إيزا كافاتورتا، حنين غزاونة، لوكا أندرياني، دراسات حول رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين 2009، ص 04.

¹ إنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² أمينة بلحناني، فيصل مختاري، إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس، الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25836> بتاريخ: 2018/03/10

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي

- حسب الشكل أعلاه يمكن تعريف رأس المال الإجتماعي الترابطي و التجسيري كما يلي:¹
1. رأس المال الإجتماعي الترابطي: يتمثل في العلاقات العائلية الوثيقة، والعلاقات القوية بين الناس ذوي الصفات المشتركة، فهو موجود داخل العائلات أو داخل مجموعات صغيرة مغلقة تشارك في الخلفيات وأفق المعلومات وغيرها.
 2. رأس المال الإجتماعي التجسيري: يعبر عن علاقات أقل كثافة وقوة كما يحدث بين زملاء العمل، والصدقات بين مجموعات مختلفة، ويتطور هذا النوع بين أفراد ذوي خلفيات مختلفة وذوي مشارب معلوماتية متباينة.

ثانيا: مظاهر رأس المال الإجتماعي

وتنحصر في ثلاثة مظاهر وهي:

1. الالتزامات والتوقعات: حيث يمثل هذان العنصران قسيمة الائتمان في العلاقات الإجتماعية، فإذا فعل الشخص (أ) شيئا ما للشخص (ب) ويثق بأنه سيرد بمثله في المستقبل فهذا يمثل توقعا من (أ) والتزاما من (ب)، وإذا حصل (أ) على عدد كبير من قسائم الائتمان تلك من الأشخاص الذين تربطه بهم علاقات، فقياسا على رأس المال النقدي تشكل كيانا كبيرا من الرصيد الإجتماعي.²
 2. إمكانية الحصول على المعلومات: أحد أهم مظاهر رأس المال الإجتماعي إمكانية الوصول للمعلومات المرتبطة بالعلاقات الإجتماعية، لأن المعلومات مهمة في وضع أساس الفعل الإجتماعي، بما أن اكتساب المعلومات عملية مكلفة، يستلزم الحد الأدنى منها الانتباه الجيد إلى أحد أهم الوسائل في الحصول على المعلومات هو استخدام العلاقات الإجتماعية والتي يتم الاحتفاظ بها لأهداف أخرى.
 3. المعايير والجزاءات الفعالة: يشكل وجود معايير فعالة شكلا قويا لرأس المال الإجتماعي فالمعايير الفعالة التي تمنع الجريمة في المدينة يجعل المرأة تتحرك بحرية، كما أن المعايير التي تدعم وتمنح المكافآت الفعالة للإنجاز المرتفع في المؤسسة سيبسر بشكل كبير أداء المؤسسة لدورها.
- إن المعايير التوجيهية التي تشكل صورة هامة لرأس المال الإجتماعي هي التي تجعل الفرد يتخلى عن مصالحه الخاصة لحساب مصلحة المجتمع، والمعايير من هذا النوع التي يتم ترسيخها بالدعم الإجتماعي والمكانة والشرف وغيرها من المكافآت، هي رأس المال الإجتماعي الذي يبني الأمم الشابة، ويقوي الأسر، ويسير تطورات الحركات الإجتماعية الناشئة التي تعمل من أجل الصالح العام.³

¹ إليزا كافاتورتا، حنين غزوانة، لوكا أندرياني، دراسات حول رأس المال الإجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين 2009، ص 04.

² ميسرة محمود الكفارنة، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الإجتماعي في دولة فلسطين: دراسة تطبيقية اتجاه لجان العمل الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 25.

³ -حسني إبراهيم عبد العظيم، في نظرية رأس المال الاجتماعي 04، الحوار المتمدن، العدد 4293، من موقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=389423> بتاريخ: 2018/03/12.

المبحث الثاني : الإستثمار في رأس المال الاجتماعي وطرق قياسه

إن الإستثمار الصحيح والجيد في رأس المال الاجتماعي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية وعلى تحقيق أهدافها المسطرة، حيث يقوم رأس المال الاجتماعي على ثلاثة محاور (إقامة الروابط، تعزيز الثقة، تشجيع التعاون)، وتظهر فوائد هذا الإستثمار في عدة أشكال، كما أنه توجد عدة طرق ومؤشرات لقياس رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة، حيث سنتطرق في هذا المبحث للإستثمار في رأس المال الاجتماعي وطرق قياسه.

المطلب الأول: مصادر رأس المال الاجتماعي

إن أي نجاح اجتماعي في تكوين رصيد من رأس المال الاجتماعي يتوقف على الاستفادة من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم المتوفرة بين أعضائه، وتوسيع وتنمية هذه الروابط والعلاقات بما يمكن البناء الاجتماعي من تحقيق أهدافه. وبذلك ثمة مصادر عدة تمتد من الجماعات الاجتماعية الأولية كالأُسرة وجماعة الخبرة، لتشمل المؤسسات الغير رسمية بما فيها جمعيات تنمية المجتمع وجماعات المساعدة الذاتية، بل إن الرأس المال الاجتماعي يتولد في المؤسسات الحكومية منها وغير حكومية، بما في ذلك الجمعيات الأهلية والنقابات والأحزاب. وقد قدم مشروع البنك الدولي لدراسة رأس المال الاجتماعي، رصد لمصادره والمتمثلة في:¹

1. الأُسرة: وتمثل المصدر الأول والأساسي لرأس المال الاجتماعي، حيث تلعب دورا في الآليات اللازمة لتحقيق الرفاهية الإقتصادية، وذلك عن طريق تنمية الروابط والعلاقات غير الرسمية خصوصا في إطار الأُسرة الممتدة للمساعدة والتعاون داخلها، بما يجعلها بمثابة شبكة للضمان الاجتماعي وتقديم الخدمات والمساعدات لأعضائها في فترة الأزمات الإقتصادية أو الإجتماعية .

2. الروابط الدينية: اعتبر الباحثون الرابطة الدينية أحد مصادر رأس المال الاجتماعي، إذ تؤثر على طريقة تنشئة الأفراد وتساهم في تشكيل وعيهم وأفكارهم تجاه أنفسهم واتجاه الآخرين، وهي بذلك تساهم في ربط مجموعة من الأفراد معا، ومن ثم ربطهم أو عزلهم عن المجتمع المحيط، كما تستطيع أن تحشد الموارد و تعبئتها لخدمة أهداف محددة، وتساهم الروابط الدينية أيضا في إتاحة المزيد من الفرص أمام أعضائها لتحقيق أهداف مشتركة .

3. المجتمع المدني: يعد المجتمع أحد مصادر الهامة والأساسية لتكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك في بعض المجتمعات خاصة المتقدمة منها والتي تتميز بارتفاع مستوى الوعي العام لدى مواطنيها، وارتفاع معدلات المشاركة في الحياة المدنية.

4. القطاع العام: يشمل القطاع العام المؤسسات التابعة لإشراف الدولة وإدارتها، إذ تستطيع هذه المؤسسات من خلال إدارتها للعلاقات بين موظفيها بتدعيم ثقة الموظفين في مؤسسات الدولة وهيئاتها، الأمر الذي يمكن ملاحظته بوضوح في المجتمعات التي انطوت في السابق تحت راية المعسكر الشرقي.

¹ ميسرة محمود الكفارنة، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

ففي بعض المجتمعات يكون لمؤسسات الدولة، والمجتمع المدني أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الاجتماعي، وهذا ينطبق على نظم الحكم الديمقراطي التي يتمتع فيها المجتمع بقوة حقيقية في التأثير على عملية صنع القرار، إذا تمتع الجمعيات غير الرسمية بقوة ونفوذ كبيرين لأنها الأكثر قدرة على استيعاب الأفراد، وهي بذلك تساهم في تكوين رأس المال الاجتماعي.¹

المطلب الثاني: الممارسات الإدارية من أجل الإستثمار في رأس المال الاجتماعي

يتفق معظم الباحثون في رأس المال الاجتماعي على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه، تتمحور في ثلاث اتجاهات هي:

1. إقامة الروابط: إقامة الروابط في المؤسسة كمكون رئيسي لرأس المال الاجتماعي، يمكن توضيحه على أنه قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال تنمية العمل الجماعي المتماسك، فلا استثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي يحقق تنمية في العلاقات وفي المجموعات، وأحد مفاتيحه هو الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين، وتسخير الجهود لتحقيق روابط إجتماعية منتجة بينهم خاصة الاحتفاظ بمن يسعى بإقامة روابط وتقويتها.

وبالتالي فالإدارة عندما تريد تشغيل تلك الروابط لصالحها لابد عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة، فضلا على إظهار الانتماء لهم بهدف الحصول على ولائهم، وبالتالي فإن المؤسسات التي تقيم رأس المال الاجتماعي بدقة لابد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين.²

ومن أجل الوصول إلى ذلك تقوم العديد من المؤسسات بأمر متعدد لجذب العاملين إليها والتمسك بها ومن بينها: استخدام وسائل التسلية والترفيه، النادي الصحي، مركز رعاية الأطفال...، فهي بمثابة أماكن تبعث على البهجة والسرور، وتنعكس آثارها الإيجابية على حياة العاملين، بحيث يتيح المجال لتفاعلهم مع بعضهم البعض مما يعمق علاقات الصداقة والزمالة الحقيقية التي تخلف إحساسا قويا بالتوجه نحو الجماعة...، حيث تؤكد العديد من الدراسات بأن أغلب الجماعات تضعف ارتباطاتها وروابطها ما لم تمنح فرص التلاقي لأعضائها في فترات معينة وفي أماكن مختلفة، ونستنتج أن مفتاح الإستثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي هو الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين وتسخير الجهود لتحقيق روابط إجتماعية منتجة بينهم.³

2. تعزيز الثقة: تعتبر من الأركان الرئيسية لرأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح ويمكن التأكد من أن مفهومي الثقة وعدم الثقة يتمدد ويتقلص تبعا لتوسيع أو تقليد الروابط أو العلاقات بين

¹ إنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

² أمال قبائلي، بوقرة رابع، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

الأفراد والجماعات والمؤسسات عندما نقول أن العمالة المؤقتة، قد لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة.

وتعتبر الثقة خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في النظام الاجتماعي، وبالتالي تسمح ببناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، وبالأخص إن كانت هذه الثقة قوية وفعالة تستند على روابط قوية متماسكة بين المؤسسة وأعضائها، والتي بإمكانها الصمود أمام مختلف العقبات، وهو ما يمكن قياسه بمدى توفر المصادقية في التعاملات والصفقات، وليست الثقة الهشة المبنية على المصالح الشخصية والمنافع الفورية، وعليه على الإدارة عدم ترك مبررات ودواعي عدم الثقة بل توفير الشفافية، والثقة للعاملين في القاعدة الشرعية التي تسند إليها المؤسسة. وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها وهي:

✓ الامتناع عن الممارسات التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيها.

✓ الاعتقاد الخاطئ لبعض المدراء بأن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم.

3. تشجيع التعاون: يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وإدارة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان ذلك ممكناً، والمؤسسات التي تمتلك رصيذاً عالياً من رأس المال الاجتماعي هي التي تجوزها ضوابط ومعايير قوية من التعاون، حيث يتأزر العمال معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ويشكل هذا بكامله ميزة تنافسية للمؤسسة يصعب تقليدها.¹

إن الإستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون مهم جداً، ويكون انطلاقا من التوظيف الصحيح للأفراد، من أجل بناءه من البداية باتجاهات إيجابية لدى المترشحين، كالتميز بروح الفكاهة، الاهتمام بالعمل الفرقي، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدل من الإنجاز الفردي.²

المطلب الثالث: فوائد الإستثمار في رأس المال الاجتماعي

انطلاقاً من الروابط المشتركة والتعاون المثمر والثقة العالية فإن الإستثمار في الرأس المال الاجتماعي يسمح بتحقيق مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها في العناصر التالية:³

1. رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام التنظيمي: من بين العناصر التي تزيد من ولاء العاملين لمؤسستهم والقضاء على نظرتهم السلبية تجاه مسؤوليهم وذلك بأنهم يعطون الأوامر فقط، فإنه لا بد الجمع بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف مشتركة من شأنها إيجاد العاملين الملتزمين، ويساهم رأس

¹ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

² سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 381 - 382.

³ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي

- المال الإجتماعي في ذلك بمنح الفرص الكافية لكي يكون العاملون جيدين من خلال ترسيخ فرص قضاء وقت أطول في عمل الأشياء ذات منفعة مشتركة للعاملين والمؤسسة على حد سواء.
2. رأس المال الإجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء العالي: إن وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة من العوامل الرئيسية لتطوير روح الولاء لدى العاملين وتوطيدها، فضلا عن ترسيخ الارتباط العالي باتجاه آليات تزرع الألفة والتعاون من أجل الوصول إلى الأداء العالي الذي لا يعتمد على الرقابة الرسمية والهيكلي البيروقراطي، وعليه فإن ممارسات الأداء العالي تتطلب تعاونا حقيقيا وثقة عالية، وتنسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك .
3. رأس المال الإجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي: يمكن اعتبار رأس المال الإجتماعي كأحد الحلول الجيدة لمواجهة تقلبات الظروف الإقتصادية، من خلال تمتع العاملين بضمانات ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء، بفعل الأخذ بعين الاعتبار علاقات العمل المستقرة والعمل الجماعي المنسق بصفة رسمية أو غير رسمية. وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الإجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسيهي هي السمة المميزة والملازمة لطبيعة العلاقات الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.
4. رأس المال الإجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري: يساهم رأس المال الإجتماعي في تطوير رأس المال الفكري من خلال الدور الذي تقوم به شبكات العلاقات الإجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية، التي تساهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توافقي جماعي وذلك من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات إجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها.
- تظهر كذلك الفائدة في الإستثمار في رأس المال الإجتماعي في تنميته التي تتعلق بالاهتمام بالمدخلات الأساسية له وتوفيرها بأكمل وجه وأحسن صورة، وتتعلق تنمية مدخلات رأس المال الإجتماعي بالممارسات الوظيفية في العمل ومنها :
- العمل على المحافظة على علاقات عمل مستقرة؛
 - وضع معايير عمل محددة؛
 - تحديد أدوار عمل فردية وجماعات واضحة؛
 - توفير شبكات اتصال مميزة؛
 - توضيح المسؤوليات الوظيفية؛
 - توفير ظروف عمل جيدة.
- ويمكن أن تعتمد تنمية رأس المال الإجتماعي على تنمية عملياته اعتمادا على:
- تنمية القابلية للانتماء من خلال:

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي

- السعي والعمل لتحقيق أهداف مشتركة؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- التركيز على تحقيق ثقة متبادلة؛
- العمل على تعاون إيجابي ومثمر، من خلال الإسهام بالمجهود الفردي لصالح الجماعة وتنسيق الفعاليات و الأنشطة.¹

5. رأس المال الإجتماعي أداة لتقليل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص الإبداع والتعلم: إن تحقيق المنافع السالفة الذكر و المحافظة عليها من خلال إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الإجتماعي، يكلفان المؤسسة أموالا طائلة في الوهلة الأولى، ولكن مع مرور الوقت وعند ترسيخ العلاقات الإجتماعية الطيبة بين العاملين، وتوطيد العلاقات السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليمة، فإن هذه التكاليف ستتخفف تدريجيا وهو ما يتطلب رؤية ثابتة لإدارة رأس المال الإجتماعي عن طريق تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلفة يضحى بها ينبغي تقليصها، كما أن رأس المال الإجتماعي بإمكانه تجاوز الحوافز ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل ويكون مؤهلا لاتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة ذات الصلة بالقبول، التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.²

المطلب الرابع: مؤشرات وأبعاد قياس رأس المال الإجتماعي

وستتطرق في هذا المطلب لمؤشرات وأبعاد رأس المال الإجتماعي.

أولا: مؤشرات قياس رأس المال الإجتماعي.

تجدر الإشارة إلى عدم وجود طريقة محددة يمكن من خلالها قياس رأس المال الإجتماعي بشكل موضوعي ودقيق، والطريقة الوحيدة لتكوين فكرة كمية عنه هي اعتماد أسلوب استطلاعات الرأي، وعند إعداد الأسئلة المناسبة لتلك الاستطلاعات من الضروري الأخذ بالحسبان المحاور الثلاثة التي تشملها تفاعل جماعة العمل وهي: المدخلات، التوقعات، المخرجات.

✓ يشمل المحور الأول النواحي التالية:

- التوعية (دينية، ثقافية، إجتماعية)؛
- العضوية (أعضاء متجانسون ومختلفون في الجنس، الدخل، ...)؛
- الهيكلة (كيفية اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي للجماعة).

¹ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 374 - 375.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

- ✓ أما المحور الثاني: فالمقصود به ما يتوقعه أعضاء الجماعة من نشاطهم، ومع إخفاقات القطاع العام والخاص التي يطمحون إلى تعويضها من خلال نشاطهم، كما يشمل هذا المحور توقعات كل عضو من الجماعة بالنسبة إلى سلوك الأعضاء الآخرين، ودرجة ثقة الأعضاء ببعضهم البعض ومدى تضامنهم أثناء الأزمات.
- ✓ ويتضمن المحور الثالث: إنجازات الجماعة بالنسبة إلى محيطها ومدى شعور أعضائها بالرضا والسعادة. وبعد الأخذ بالحسبان المحاور الثلاثة المذكورة أعلاه يقوم الباحث باستنباط مؤشر رقمي لكل محور، ومن ثم إعطاء متوسط مرجح لها يكون مؤشر رأس المال الاجتماعي.¹
- وقد حددت مجموعة من الباحثين دراسة ومراجعة التراث الخاص برأس المال الاجتماعي، واستنادا للجهود الفكرية المنطوية على هذا المفهوم تحددت خمسة مؤشرات تستخدم لقياس رأس المال الاجتماعي وهي:²
- (1) العضوية في الجماعات والشبكات: يركز هذا المؤشر على درجة وطبيعة الأفراد في مختلف أنواع المنظمات الاجتماعية والشبكات الغير الرسمية ومدى المساهمة التي يقدمها الفرد لها ومدى استفادته منها، بالإضافة إلى تنوع العضوية في الجماعات، وكيفية إختيار قيادتها، وكيف يتغير إرتباط الفرد بها عبر الزمن.
 - (2) الفعل الجماعي والتعاون: يكشف هذا المؤشر على مدى عمل أفراد المجتمع مع الآخرين في المجتمع المحلي في مشروعات مشتركة، وفي مدى استجابتهم عند وقوع أزمة ما، ويتناول كذلك النتائج المترتبة على انتهاك التوقعات الاجتماعية فيما يتعلق بالمشاركة الاجتماعية.
 - (3) المعلومات والتواصل: إن الوصول للمعلومات يعد أمرا في غاية الأهمية فيما يتعلق بمساعدة المجتمعات المحلية، ومن خلال هذا المؤشر يتم التعرف على كيفية وصول الناس للمعلومات فيما يتعلق بظروف السوق والخدمات العامة وكيفية التوصل مع فيما بينهم.
 - (4) التماسك الاجتماعي والاندماج: ليست المجتمعات المحلية كيانات منعزلة ساكنة، وإنما تتسم بالعديد من الاختلافات التي قد تؤدي للصراع، ويحاول هذا المؤشر تحديد درجة وطبيعة تلك الاختلافات وآليات إدارتها وأي الجماعات يتم إقصاؤها، كما يكشف عن صور التفاعل الاجتماعي الموجودة.
 - (5) التمكن والسلوك السياسي: يتناول هذا المؤشر مدى تمتع الأفراد بالرأفاهية وإحساسهم بالسعادة والفعالية الشخصية والقدرة على التأثير في الأحداث السياسية المحلية والخارجية.
- وقد قام البنك الدولي بتصميم أداة تقييم رأس المال الاجتماعي وتم تحديد أربعة أبعاد لقياسه وهي في الجدول أدناه:

¹ آمال قبائلي، رابع بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² المرجع نفسه، ص 13.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

جدول رقم(02) : أبعاد رأس المال الاجتماعي

<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة بالجهود الفردي لصالح الجماعة - علاقات العمل المستقرة بين الزملاء - التمتع بروح الفريق 	العمل الجماعي
<ul style="list-style-type: none"> - تكرار الاتصالات مع الأقارب و الأصدقاء - إمكانية الاعتماد على الآخرين في حالات الطوارئ - العلاقة مع الآخرين التسامح عند الاختلاف 	الشبكات الاجتماعية غير الرسمية و التضامن الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> - الثقة بالآخرين (الأصدقاء، زملاء العمل...) - الثقة بالمؤسسات (الحكومية، الدينية، سياسية، صحافية...) 	الثقة
<ul style="list-style-type: none"> - العمل التطوعي - الأعمال الخيرية - الأهداف المشتركة - القيم المشتركة - النظرة المستقبلية 	التوجهات والقيم المشتركة

المصدر: الكفارنة ميسرة محمود، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين: دراسة تطبيقية اتجاه لجان العمل الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص27.

وقدمت "ساندرا فرانك" نماذج متعددة لقياس رأس المال الاجتماعي بعد قراءتها لعدد من التجارب في هذا السياق منها:¹

✓ النموذج الأول: يقيس رأس المال الاجتماعي وفق أربع مؤشرات هي: المشاركة الاجتماعية (الانخراط في الجماعات والأنشطة الاجتماعية)، الدعم الاجتماعي الرسمي والغير رسمي، الشبكات الاجتماعية (الأقارب، الأصدقاء، الزملاء)، والمشاركة المدنية والسياسية (الانشغال بقضايا المجتمع المدني، ممارسة العمل التطوعي، التصويت في الانتخابات بمستوياتها المختلفة).

✓ النموذج الثاني: يحدد سبعة مؤشرات لقياس رأس المال الاجتماعي وهي الثقة، التبادلية، الإحساس بالفاعلية، التعاون، قبول التنوع، التسامح، المشاركة الاجتماعية، المشاركة السياسية .

¹ علي سدي، سعيد شعبان أعمار، التنمية في الجزائر بين رأس المال المادي ورأس المال الاجتماعي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية : مجلة دورية، العدد 23، العدد الاقتصادي/المجلد الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، أوت 2015، ص45.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي

✓ النموذج الثالث: يركز بشكل أساسي على الشبكات الإجتماعية فيحدد عمق رأس المال الإجتماعي بحجم الشبكة وكثافتها وتنوعها واستمرار التواصل بين أعضاء الشبكة والتقارب المكاني بينهم، ودور الشبكة من الاستفادة من الموارد المتاحة، التكامل داخل الشبكة، ثم المعايير الإجتماعية والقيم التي تحكم أعضاء الشبكة. يتضح من خلال النماذج السابقة لقياس رأس المال الإجتماعي أن عمق العلاقات الإجتماعية كما تتضح في الشبكات الإجتماعية المختلفة والمشاركة المدنية والثقة والمشاركة السياسية والقيم والمعايير الإجتماعية، تمثل العناصر الأكثر بروزا في قياس مفهوم رأس المال الإجتماعي.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية و علاقتها برأس المال الاجتماعي

وجود رأس مال اجتماعي بالمنظمة يتأثر غالبا بنمط القيادة السائد فيها، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيههم، ومن المهم أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه كما هو الحال في نمط القيادة التحويلية، التي تسعى لتوحيد أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، حيث يستخدم القائد التحويلي الإلهام و الرؤى المشتركة والتحفيز والتأثير على العاملين للارتقاء بمعنوياتهم والاستثمار في طاقاتهم، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث لعلاقة القيادة التحويلية برأس المال الاجتماعي.

المطلب الأول: القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الثقة

يتركز جوهر القيادة التحويلية حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم لبناء رؤية واضحة، وتغيير وتعديل النظم لتلائم تلك الرؤية، ما يتطلب بناء ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وثقة المرؤوسين ببعضهم البعض وبمنظمتهم. وسنتطرق فيما يلي لدور القيادة التحويلية في تعزيز هذه الثقة، حيث نجد:

- من بين أهم الأشياء التي يفعلها القائد التحويلي لاكتساب ثقة مرؤوسيه وتقديرهم هو التحلي بالمثالية أو الكاريزما، فالقائد التحويلي يشارك المخاطر مع تابعيه، ويكون متوافقا وليس متسلطا في تصرفاته طوال الوقت، وأن يأخذ في اعتباره حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاته الذاتية،¹ كل هذا يجعل القائد يتميز بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، حيث يصبح نموذجا يحتذى به، أي أنه يغرس الاعتداد بالنفس واحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.²
- يعمل القائد التحويلي على إثارة التحدي وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة،³ هذا ما يدل على ثقة القائد في قدرات مرؤوسيه ومحاولة تنميتها.
- يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد للإنجاز و النمو عن طريق العمل كمدرّب، ناصح، موجه، صديق.... حيث يتم تنمية المرؤوسين إلى مستويات أعلى على أساس مستمر، والاهتمام بالفروقات الفردية بالنسبة لحاجاتهم، واعتبارهم أشخاصا كاملين بدلا من كونهم تابعين أو مرؤوسين،⁴ ويحسّسهم بالاطمئنان والثقة إذا ما أرادوا قول شيء ما أو المشاركة، وبهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم.
- تعتبر الثقة بالنفس والآخرين بعدا من أبعاد القيادة التحويلية، حيث يثق القائد التحويلي بالآخرين وهم يثقون به بعيدا عن التسلط والاستبداد، فحرصه على تحقيق أهدافه لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على

¹ أفوليو بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص73.

² سمير أكنم سميرات، عاطف يوسف مقابلة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 01، كلية التربية، جامعة عمان، الأردن، 2014، ص 514.

³ المرجع نفسه.

⁴ أفوليو بروس، مرجع سبق ذكره، ص76.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

تمكينهم،¹ فالتمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية الذي يعزز الثقة، حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاتخاذ الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب، سواء كان هذا على النحو الفردي أو من خلال فريق العمل،² فتقة القائد بمرؤوسيه هو ما يجعله يمنحهم هذا التمكين، الذي بدوره يزيد من ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال تحمل المسؤولية، ومن جهة أخرى تعزيز ثقتهم بقائدهم ومنظمتهم ككل.

فالثقة هي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح التي تقوم عليه القيادة التحويلية، كما أنها ضرورية لدفع الأفراد للعمل المشترك، فمفهوم الثقة يتمدد ويتقلص تبعا لتوسيع أو تقليل الروابط الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات،³ فالمؤسسات التي تمتلك قيادة تحويلية ناجحة تعزز الثقة، تمتلك رأس مال اجتماعي ناجح يعتمد مبدأ الثقة القوية ويرفض الهشة منها.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية ودورها في إقامة الروابط

إن إقامة الروابط في المؤسسة مكون رئيسي لرأس المال الاجتماعي، فهو يعتبر قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال تنمية العمل الجماعي المتناسك،⁴ ومن هنا فعلى القيادة التحويلية الاحتفاظ بالعاملين المتناسكين والسعي لتحقيق روابط إجتماعية ناجحة ومتناسكة بينهم ويكون هذا من خلال:

- إيمان القائد التحويلي بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، وقدرته على إلهام أفكاره للآخرين لكي يحصل على التزامهم، فالقائد التحويلي لديه معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.⁵
- يسعى القائد التحويلي لتمكين الآخرين من التصرف واتخاذ القرارات، وإشراك الجميع في العمل، فالقيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، لأن الأحلام العظيمة لا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد.
- في ظل التغيرات المحيطة بالمنظمة على القائد التحويلي أن يكون أكثر مرونة وإقبال على التغيير، ولا بد أن يقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية المنظمة ورسالتها والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها، والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة وقوية مع العاملين و بينهم، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها التنافسية.⁶

¹ عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ آمال قبائلي، رابع بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁴ المرجع نفسه، ص 12.

⁵ عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁶ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 32-41.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

- يقوم القائد التحويلي عادة بمساعدة أتباعه ومحاولة الرفع من وعيهم، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين،¹ وبالتالي تكوين علاقات جيدة بين الزملاء.
- من الجدير بالذكر أن العلاقة بين القائد التحويلي والأتباع ليست علاقة قوة، إنما مشاركة حقيقية في الطموحات والأهداف والقيم.² وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين،³ فالقيادة التحويلية تؤكد على إقامة روابط ناجحة التي ترفع مستوى الدافعية لدى القادة والأتباع.

المطلب الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تشجيع التعاون

- يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، فالمنظمات التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون هي المنظمات التي تمتلك رصيذاً عالياً من رأس المال الاجتماعي، حيث يتآزر العاملون معاً عند مواجهة أي حالة.⁴ فعلى القائد التحويلي العمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها⁵ من خلال:
- إدارة فرق العمل التي تعتبر عنصر مهم لعملية القيادة التحويلية، حيث يتم بناء وتشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية،⁶ حيث يركز القائد التحويلي على العمل ضمن فريق والتعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف.
- من أهداف القيادة التحويلية مساعدة فرق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مشتركة ورؤية واضحة، عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة لتحقيقه.
- يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على العمل الجماعي لما له من نتائج جيدة مقارنة بالعمل الفردي.
- من المهارات التي يتميز بها القائد التحويلي المهارات التبادلية، التي تشير إلى القدرة على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.⁷
- من مميزات القائد التحويلي زرع الثقة في تابعيه وتشجيعهم على الثقة ببعضهم البعض هذا ما التهاون التطوعي بينهم، فهذه الثقة التي يزرعها القائد بينهم هي التي تشجعهم على التعاون لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الكريم علي سعيد اليماني، القيادة التحويلية، من موقع:

<https://qreamalymany.blogspot.com/2015/06/transformational-leadership.html?m=1> بتاريخ: 2018/04/10.

² خلود فواز الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ المرجع نفسه، ص 18.

⁴ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁵ عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁶ المرجع نفسه، ص 22.

⁷ محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

- يسعى القائد التحويلي لتقديم رؤية مستقبلية واضحة لمرؤوسيه، ويسعى لإثارة اهتماماتهم وتطويرهم وتحفيزهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم واهتماماتهم الشخصية، وتشجيعهم على العمل التعاوني فيما بينهم للارتقاء بمستوى أداء منظماتهم.
- يسعى القائد التحويلي لغرس إيجابيات التعاون والتوافق بين مرؤوسيه وتطبيقها أمامهم، لأنهم يعتبرونه قدوة لهم في الإنجاز والتعاون والعمل.
- على القائد التحويلي أن يخلق روح التوافق والقبول النفسي بين أعضاء فريق العمل، فبوجود هذا التوافق يسهل عليهم العمل معا والتعاون لإنجاز مهامهم ومساعدة بعضهم البعض.
- استخدام القائد التحويلي لإستراتيجية جديدة يدعم فيها مرؤوسيه معنويا في عملهم، وتخصيص دورات واجتماعات يتصل ويتعرف فيها الفريق ببعضه البعض ضمن إطار العمل أو خارجه.
- من صفات القائد التحويلي التمتع بالشفافية في التعامل وفي علاقاته مع مرؤوسيه، فهو يسعى لزرع هذه الصفة في مرؤوسيه، فكلما كانت العلاقة بين أعضاء الفريق مبنية على الوضوح والصدق كلما سقطت الحواجز النفسية بينهم مما يخلق جو من التفاهم والتعاون والثقة بينهم ويسهل عليهم بلوغ أهدافهم.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن القيادة التحويلية تؤثر على رأس المال الاجتماعي بالمنظمة، ويظهر هذا التأثير في قدرة القيادة التحويلية على إقامة علاقات وروابط بين العاملين، وتعزيز الثقة بينهم، وتشجيعهم على التعاون لتحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة، فالقائد التحويلي يسعى لتوحيد رؤى تابعيه وزرع روح الفريق الواحد بينهم، فالعمل الجماعي نتائجه أفضل وأسرع من العمل الفردي، حيث يسعى القائد لخلق التوافق بين أعضاء الفريق الشيء الذي يسهل عملهم و يساعدهم على الثقة ببعضهم البعض وبقائدهم، وعلى التعاون لإنجاز مهامهم وبالتالي تحقيق أهدافهم الموحدة مع أهداف منظماتهم.

الفصل الثالث:

دور القيادة التحويلية

في بناء رأس المال

الإجتماعي بمؤسسة

الضمان الإجتماعي

للأجراء فرع قالمة

تمهيد

بعد ما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تناولناها على مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة. وعليه في هذا الفصل سنقوم بإجراء دراسة حالة حول مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة
- المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة
- المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة

مؤسسة الضمان الإجتماعي هي مؤسسة التضامن الوطني الأكثر أهمية ومعرفة عبر التاريخ، من خلال هذا المبحث سنتطرق لنشأة الضمان الإجتماعي، نشأة وكالة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة ومهام الضمان الإجتماعي.

المطلب الأول: نشأة الضمان الإجتماعي

من الاحتياط إلى التضامن إلى غاية القرن 19، كل فرد كان وحيدا أمام تعرضه لمخاطر الحياة، ومع عدم وجود المساواة، من لديهم الإمكانيات فقط يمكنهم العلاج في حالة المرض. الطريقة الوحيدة المتوفرة آنذاك لتجنب المخاطر هي الادخار أي وضع بعض المداخيل جانبا لاستعمالها وقت الحاجة، لكن الادخار يبقى شأن يخص الأغنياء بالدرجة الأولى في مجتمع أغلبية عماله مداخيلهم ضئيلة بالكاد ينفقون منها مايلزمهم من لباس وأكل وإيواء.

بدأت الوضعية فيما بعد تتطور في المدن الصناعية في القرن 19 مع ميلاد أول نظام للتأمينات حيث يقوم الكثير من الأشخاص بشراكة وذلك من خلال جمع اشتراكات لتكوين احتياطي من الأموال مشترك بينهم لمواجهة الأخطار وبأقل تكلفة وذلك راجع للاشتراكات الجماعية، لكن هذا التأمين لم يحقق مبدأ المساواة، لأن الأثرياء كانوا هم المستفيدون من هذه التأمينات نظرا لاشتراكاتهم المعتمدة، بينما الطبقة الفقيرة بقيت عاجزة عن دفع الاشتراكات.

لضمان التأمينات للجميع كحق العلاج وغيره، كان يجب فرض نظام إجباري وتضامني في نفس الوقت. في سنة 1880 بألمانيا وبواسطة بسمارك كان ميلاد التأمينات الإجتماعية (التأمينات المرضية، حوادث العمل، العجز والشيخوخة)، وذلك إثر رد فعل سياسي كان يهدف إلى تأسيس التأمينات الإجبارية ودور الدولة في ترقية الخدمات الإجتماعية وكانت التأمينات الأولى تسيير بواسطة الاشتراكات الإجتماعية والدولية.

المطلب الثاني: نشأة وكالة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة

تم إنشاء وكالة قالمة خلال سنة 1978 في إطار لا مركزية، حيث كلفت بمهام التعويضات، المراقبة الطبية والإدارة العامة في سنة 1978 ثم مهمة التحصيل في بداية 1988.

تنفرد مديرية وكالة قالمة إلى أربعة نيابات مديرية وهي كآتي:

- نيابة مديرية التعويضات؛

- نيابة مديرية التحصيل والمالية؛

- نيابة المراقبة الطبية؛

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قالمة

- نيابة مديرية الإدارة العامة؛

تم تدعيم مديرية الوكالة بخلية الوساطة و الإصغاء (01/12/2002)؛ خلية الإعلام الآلي سنة (2002)،

كذلك زودت وكالة قالمة بمركز الإعلام الآلي بتاريخ (21/04/2001).

تتكون وكالة قالمة من خمس مراكز للدفع مدعمة بمصالح المراقبة الطبية و 16 فرع، ويقدر عدد المؤمنین الاجتماعيين بـ 12295 مؤمن.

المطلب الثالث: مهام الضمان الإجتماعي

التأمين إجباري في الضمان الإجتماعي على الأشخاص الذين يمارسون النشاط كأجراء وشبه أجراء أو يزولون

تكوين مهني، تمثلت مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء فيما يلي:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات العائلية؛
- ضمان التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات المنصوص عليها في الفقرات السابقة؛
- المساهمة في ترقية سياسة الرقابة من حوادث العمل المهنية وتسيير صندوق الوقاية منها؛
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقات الدولية في مجال الضمان الإجتماعي؛
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية؛
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق؛
- القيام بأعمال تخص الوقاية والتربية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق؛
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمنين الإجتماعي والمستخدمين؛
- تسديد النفقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان أو الجهات القضائية التي تقوم بالبت في الخلافات الناتجة عن القرارات التي يتخذها الصندوق؛
- القيام فيما يخصه، بضممان إعلام المستفيدين والمستخدمين؛
- إبرام المعاهدات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 يوليو 1983.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بعد التعريف بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة وعرض مختلف نشاطاتها وأهدافها، سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مختلف الجوانب المنهجية إلى جانب التحليل الإحصائي لأدوات الدراسة والتي تعد محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والحدود المكانية والزمنية للدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة، وقع اختيارنا لهذه المؤسسة للتعرف على وجهات نظر موظفيها فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون من رؤساء بعض المصالح وبعض الإطارات، والموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء، من خلال توزيع (50) إستبيان على المجتمع الكلي للمؤسسة، يوضح الجدول رقم (03) مجموع الإستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الإستبيانات الموزعة.

الجدول رقم (03): الإطار العام لعينة الدراسة

الإستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	الإستبيانات المستردة من المبحوثين	الإستبيانات الموزعة على المبحوثين	العدد
39	45	50	
%78	%90	%100	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

ثالثاً: حدود الدراسة

- تمثل الحدود المكانية للدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة.
- تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الإستبيان وتاريخ استلام آخر استمارة (في أواخر شهر أفريل 2018).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من القيادة التحويلية كمتغير مستقل ورأس المال الاجتماعي كمتغير تابع، والأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

الميدانية، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان" حيث تم تصميم هذا الأخير بالاعتماد على:

- معطيات بعض الكتب والمراجع والبحوث العلمية.
 - بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- الاستبيان:** باعتباره أداة أساسية لجمع المعلومات، تم التأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وذلك بإخضاعها للاختبارات التالية:
- قمنا بمقابلات شخصية للمؤسسة محل الدراسة لمحاورة العديد من الموظفين، وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - قمنا بعدها بتحديد مكونات الاستبيان، حيث يتكون من قسمين وهما كالتالي:
- ✓ القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- ✓ القسم الثاني: خصص لبيان محاور الدراسة، وينقسم إلى محورين أساسيين حيث يشتمل كل محور على مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول أدناه:

الجدول رقم(04):متغيرات الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	الرمز
الأول	واقع القيادة التحويلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة	20	من 01-20
الثاني	واقع رأس المال الاجتماعي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة	25	من 01-25

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال الاستبيانات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له بـ "SPSS" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ، وكذلك الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: المدى

بعد إدخال البيانات للحاسب الآلي وتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي في محوري القسم الثاني من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجة مقياس ليكرت (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو الفئة ($1.08=1+0.8$).

ثانيا: مقياس ليكرت

اعتمدنا على مقياس ليكرت لتحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية كي يسهل التحليل، وذلك

كما يلي:

الجدول رقم (05): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها.

المتوسط المرجح]1,80-1]]2,60-1,80]]3,40-2,60]]4,20-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv22

ثالثا: مقاييس الإحصاء الوصفي

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد إستجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي المرحح: للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (القيادة التحويلية، رأس المال الاجتماعي) كما يساعد ذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.
3. الإنحراف المعياري المرحح: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الإنحراف تساوي أو فوق الواحد الصحيح، وتُجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

4. ثانيا: مقاييس الإحصاء الاستدلالي

1. معامل ارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو صدق البنائي لها)، كما يستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي.
2. الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
3. الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم ذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد الانتهاء من عملية إعداد الإستبيان وتوزيعه واستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الإستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الإستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي :

أولاً: صدق أداة الدراسة (الإستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذة المشرفة، وفي ضوء آرائها قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الإستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للإستبيان.

2. الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ثم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية بمؤسسة الدراسة، للتعرف على مدى التجانس الداخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الدراسة أو أبعاد الإستبيان .

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*0.538	01
*0.817	02
*0.845	03
*0.736	04
*0.824	05
*0.833	06
*0.571	07
*0.849	08

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قائمة

*0.715	09
*0.841	10
*0.606	11
*0.627	12
*0.758	13
*0.815	14
*0.895	15
*0.785	16
*0.744	17
*0.841	18
*0.851	19
*0.714	20

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss v22.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند المستوى (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية) وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم(07): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*0.620	01
*0.318	02
*0.603	03
*0.470	04
*0.648	05
*0.405	06
*0.519	07
*0.534	08
*0.467	09
*0.501	10
*0.478	11
*0.559	12

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

13	*0.516
14	*0.715
15	*0.666
16	*0.654
17	*0.765
18	*0.622
19	0.205
20	0.261
21	*0.425
22	*0.513
23	*0.614
24	*0.508
25	*0.624

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss v22.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند المستوى (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (رأس المال الاجتماعي) وبين الدرجة الكلية له، ما عدا العبارات رقم 19 و20.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد. من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة:

الجدول (08): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

عدد العبارات	عنوان المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
20	واقع القيادة التحويلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة	0.958
25	واقع رأس المال الاجتماعي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة	0.959
45	معامل الثبات ألفا كرونباخ العام	0.960

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من مخرجات SPSS v22

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قالمة

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ 0.960% وهو ما يدل على أن الإستهبان يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه يعطي نفس النتائج إذا تمت إعادته تحت ظروف مماثلة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بياناتهم الشخصية ومعلوماتهم الوظيفية في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة وذلك عن طريق حساب ما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
43.6%	17	ذكر
56.4%	22	أنثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العاملين في هذه المؤسسة هم من فئة الإناث وذلك بنسبة 56.4% من أفراد العينة، بينما فئة الذكور فتمثل نسبة 43.6%.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب العمر وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
20.5%	08	أقل من 30 سنة
33.3%	13	من 30 إلى 40 سنة
35.9%	14	من 40 إلى 50 سنة
10.3%	4	أكثر من 50 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهبان.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

يوضح الجدول أعلاه تباين أعمار أفراد العينة وأن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 40 إلى 50 بنسبة مئوية 50%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 بنسبة مئوية 36,7%، ثم تأتي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 13,3%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 10.25% هذا دلالة على أن معظم مجتمع الدراسة من فئة الشباب.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
18%	07	ثانوي
46%	18	جامعي
18%	07	تقني سامي
18%	07	دراسات عليا
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة مئوية 46% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة باقي المستويات 18%، لذا فإن فئة المستوى التعليمي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى المستوى الجامعي، وهذا دليل على أن عمال المؤسسة ذوي مستوى تعليمي عالي.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
31%	12	أقل من 5 سنوات
23%	09	من 5 إلى 10 سنوات
46%	18	أكثر من 10 سنوات
100%	39	المجموع

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث تتكون سنوات الخبرة من ثلاثة فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة، فأكثر الفئات تكرارا هي الفئة الأخيرة (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتها 46%، أما أقل الفئات تكرارا هي الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) حيث بلغت نسبتها 23%، مما يدل على أن المؤسسة تراعي تنوع الفارق العمري.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة المتعلقة بمحاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة ثم لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت.

1- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول:

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول واقع القيادة التحويلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء - فرع قالمة - وذلك عن طريق حساب ما يلي:

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي للمحور الأول:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول للمحور الأول

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يتميز رئيسك بثقة عالية بنفسه.	ك	0	3	5	17	14	4.08	0.900	موافق
		%	0	7.7	12.8	43.6	35.9			
02	يشجعك رئيسك على الأداء المتميز.	ك	3	5	2	15	14	3.82	1.275	موافق
		%	7.7	12.8	5.1	38.5	35.9			
03	يحفز	ك	0	2	5	20	12	4.08	0.807	موافق

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالة

			30.8	51.3	12.8	5.1	0	%	رئيسك بتقدير واحترام مرؤوسيه .		
	موافق	1.014	3.85	10	19	5	4	1	ك	04	
				25.6	48.7	12.8	10.3	2.6	%	يحرص رئيسك على توحيد أهداف مرؤوسيه وتحقيقها.	
	موافق	0.951	3.87	11	15	11	1	1	ك	05	
				28.2	38.5	28.2	2.6	2.6	%	يملك رئيسك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	
	موافق	0.837	3.94	المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الأول للمحور الأول							

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (0.837)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.94)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (03) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يحض بتقدير واحترام مرؤوسيه، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.08 من 5)، وهذا كان واضحاً من خلال ملاحظة الأفراد الذين قمنا بمقابلتهم حيث كان واضحاً بأن رئيسهم يحض باحترامهم.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

- جاء في العبارة رقم (01) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يتميز بثقة عالية بنفسه، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.08 من 5)، هذا ما يدل على قوة شخصية القائد والتي هي واضحة بالنسبة لمؤوسيه.
- جاء في العبارة رقم (05) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85 من 5)، حيث أن معظم الأفراد يرون بأن رئيسهم لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول وهو صاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم.
- حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:
- جاء في العبارة رقم (04) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يحرص على توحيد أهداف مؤوسيه وتحقيقها، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.87 من 5)، ذلك راجع إلى عدم قدرة الرئيس على تحقيق جميع أهداف المؤوسين لأن بعضها لا تتناسب مع أهداف المؤسسة.
- جاء في العبارة رقم (02) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشجعهم على الأداء المتميز، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.82 من 5)، نلاحظ هنا أن بعض أفراد عينة الدراسة لا يرون بأن رئيسهم يشجعهم على الأداء المتميز وهذا راجع لطبيعة بعض الوظائف التي تكون روتينية.
- ومن نتائج العبارات السابقة يتضح أن إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتمتع بالتأثير المثالي.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحافز الإلهامي للمحور الأول:

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني للمحور الأول

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق			
06	يتمتع رئيسك في عمله بالحماس والتفأول.	ك	1	5	2	21	10	3.87	موافق
		%	2.6	12.8	5.1	53.8	25.6		
07	يسعى رئيسك	ك	1	5	9	18	6	3.59	موافق

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

			15.4	46.2	23.1	12.8	2.6	%	لإستشارة روح التحدي والمنافسة بين العاملين.		
موافق	1.204	3.85	14	13	7	2	3	ك	يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به.	08	
			35.9	33.3	17.9	5.1	7.7	%			
موافق	1.390	3.41	11	10	7	6	5	ك	يعترف رئيسك بأخطائه عند اكتشافها.	09	
			28.2	25.6	17.9	15.4	12.8	%			
موافق	1.208	3.59	9	16	6	5	3	ك	يركز رئيسك على تنمية العمل الجماعي.	10	
			23.1	41	15.4	12.8	7.7	%			
موافق	0.939	3.66	المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول								

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (0.939)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا

كما يلي:

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

- جاء في العبارة رقم (06) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يتمتع في عمله بالحماس والتفائل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.87 من 5)، وهذا ما تبين لنا من خلال مقابلة بعض رؤساء المصالح وملاحظة سلوكهم.
- جاء في العبارة رقم (08) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشعرهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85 من 5)، ويتضح هذا من خلال ملاحظة جدية الأفراد في أداء مهامهم على أكمل وجه.

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:

- جاء في العبارة رقم (07) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يسعى لإستشارة روح التحدي والمنافسة بين العاملين، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.59 من 5)، هذا راجع إلى طبيعة شخصية بعض الرؤساء الذين يفضلون جو العمل الذي يسوده التفاهم والاستقرار.
- جاء في العبارة رقم (10) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يركز على تنمية العمل الجماعي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.59 من 5)، وهذا بسبب بعض الوظائف التي من المستحسن أن يقوم بها الفرد وحده ولا تحتاج لعمل جماعي.
- جاء في العبارة رقم (09) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يعترف بأخطائه عند اكتشافها، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.41 من 5)، وهذا راجع لطبيعة بعض الرؤساء الذين لا يفضلون الاعتراف بالأخطاء.

ومن نتائج العبارات السابقة يتضح أن إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتمتع بالحافز الإلهامي.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستشارة الفكرية للمحور الأول:

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث للمحور الأول

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
11	يقترح رئيسك تبني طرق وأساليب	ك	0	5	11	13	10	3.72	0.999	موافق
		%	0	12.8	28.2	33.3	25.6			

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قائمة

									جديد لإنجاز المهام.	
موافق	1.013	3.64	9	12	14	3	1	ك	يشجع رئيسك	12
			23.1	30.8	35.9	7.7	2.6	%	على تبني طرق إبداعية وأساليب تفكير جديدة.	
موافق	1.229	3.74	11	17	5	2	4	ك	يسعى رئيسك	13
			28.2	43.6	12.8	5.1	10.3	%	لتبسيط المشكلا ت وجعلها قابلة للحل.	
موافق	1.233	3.51	9	14	7	6	3	ك	يعمل رئيسك	14
			23.1	35.9	17.9	15.4	7.7	%	على تشجيع ك لطرح آرائك وأفكارك .	
موافق	1.269	3.62	11	14	5	6	3	ك	يشجع رئيسك	15

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

			28.2	35.9	12.8	15.4	7.7	%	مبادراتك ومشارك تك في اتخاذ القرار.
موافق	0.955	3.65	المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الثالث للمحور الأول						

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (0.955)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.65)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (13) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يسعى لتبسيط المشكلات وجعلها قابلة للحل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.74 من 5).
- جاء في العبارة رقم (11) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يقترح تبني طرق وأساليب جديد لإنجاز المهام، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.72 من 5).
- جاء في العبارة رقم (12) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشجع على تبني طرق إبداعية وأساليب تفكير جديدة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.64 من 5).

وهذا يتضح من خلال تشجيع الرئيس مرؤوسيه لإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وإنجاز المهام، وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة.

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:

- جاء في العبارة رقم (15) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشجع مبادراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.62 من 5).
- جاء في العبارة رقم (14) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يعمل على تشجيعهم لطرح آرائهم وأفكارهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.51 من 5).

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

وهذا راجع إلى أن بعض القرارات لا يمكن للموظفين التدخل فيها أو طرح آرائهم بخصوصها.

ومن نتائج العبارات السابقة يمكن القول أن إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة تعمل على الاستشارة الفكرية للأفراد.

• وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي للمحور الأول:

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع للمحور الأول.

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
16	يهتم رئيسك بأحاسيسك ومشاعرك ويلتزم بالمساواة في التعامل	ك	5	5	5	18	6	3.38	1.269	محايد
		%	12.8	12.8	12.8	46.2	15.4			
17	يستمتع رئيسك إليك ويهتم باحتياجك تك.	ك	3	6	5	15	10	3.59	1.251	موافق
		%	7.7	15.4	12.8	38.5	25.6			
18	يقدر رئيسك مجهوداتك في العمل.	ك	3	4	5	16	11	3.72	1.213	موافق
		%	7.7	10.3	12.8	41	28.2			
19	يغرس رئيسك	ك	4	5	6	15	9	3.51	1.275	موافق
		%	10.3	12.8	15.4	38.5	23.1			

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

									الثقة في نفسك.	
موافق	1.268	3.85	15	13	4	4	3	ك	يوكل لك رئيسك المهام وفقا لقدراتك.	20
			38.5	33.3	10.3	10.3	7.7	%		
موافق	1.080	3.61	المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الربع للمحور الأول							

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (1.080)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.61)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (20) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يوكل لهم المهام وفقا لقدراتهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85 من 5)، هذا راجع إلى إدراك الرئيس للاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف وبالتالي إعطاء كل فرد مهاما تتوافق مع قدرته على الإنجاز.
 - جاء في العبارة رقم (18) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يقدر مجهوداتهم في العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.72 من 5).
 - كما جاء في العبارة رقم (17) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يستمع إليهم ويهتم باحتياجاتهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.59 من 5).
 - وجاء في العبارة رقم (19) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يخرس الثقة في نفوسهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.51 من 5).
- وتبين هذا لنا من خلال ملاحظة جو العمل حيث في أغلب الأحيان نرى بأن الرئيس يستمع لمرؤوسيه ويولي أهمية لمشكلاتهم ويمدحهم أمام زملائهم على جهودهم في العمل وهذا ما يزيد ثقتهم في نفوسهم و تشجيعهم على إعطاء الأفضل دائما.

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

- جاء في العبارة رقم (16) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يهتم بأحاسيسهم ومشاعرهم ويلتزم بالمساواة في التعامل بدرجة متوسطة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38 من 5)، هذا ما اتضح من خلال إجابات أفراد العينة حيث أن عينة الدراسة كانت من مصالح وأقسام مختلفة وبالتالي اختلاف طريقة تعامل كل رئيس مع مرؤوسيه من ناحية الاهتمام بالمشاعر والتعامل.

ومن نتائج العبارات السابقة يمكن القول بأن إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة تقوم بإعطاء اعتبارات فردية للأفراد.

من خلال النتائج المبينة في الأعلى والتي توضح توفر كل أبعاد القيادة التحويلية لدى إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة، ثبت صحة الفرضية الأولى القائلة: تمارس إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة مرتفعة.

2- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الثاني:

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول أبعاد المحور الثاني واقع رأس المال الاجتماعي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة وذلك عن طريق حساب ما يلي:

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة الاجتماعية والمهنية للمحور الثاني:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	لديك روابط إجتماعية تساعدك على الشعور بالانتماء والعمل والتعاوني	ك	0	6	2	17	14	4.00	1.026	موافق
		%	0	15.4	5.1	43.6	17			

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قالة

									داخل الجماعة.	
موافق	1.099	4.05	17	13	4	4	1	ك	لديك رغبة واستعداد جاد لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي.	02
			43.6	33.3	10.3	10.3	2.6	%		
موافق	0.978	4.13	14	21	1	1	2	ك	لديك علاقات وطيدة مع زملائك.	03
			35.9	53.8	2.6	2.6	5.1	%		
محايد	1.144	2.82	1	12	12	7	7	ك	تسمح لكم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.	04
			2.6	30.8	30.8	17.9	17.9	%		
موافق	0.882	3.56	3	22	9	4	1	ك	تسعى مؤسستك لتعزيز الروابط بين العاملين.	05
			7.7	56.4	23.1	10.3	2.6	%		
موافق	0.690	3.712	المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الأول للمحور الثاني							

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (0.6909)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.7128)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (03) أن أفراد العينة لديهم علاقات وطيدة مع زملائهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.13 من 5).
 - جاء في العبارة رقم (02) أن أفراد العينة لديهم رغبة واستعداد جاد لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.05 من 5).
 - جاء في العبارة رقم (01) أن أفراد العينة لديهم روابط إجتماعية تساعدهم على الشعور بالانتماء والعمل التعاوني داخل الجماعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.00 من 5).
 - جاء في العبارة رقم (05) أن أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تسعى لتعزيز الروابط بين العاملين، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56 من 5).
- هذا ما تبين لنا من خلال مقابلة عدة أفراد حيث كان واضحاً أنهم يشعرون بالانتماء لمؤسستهم، كما كان واضحاً وجود علاقات وطيدة بينهم تعدت علاقات العمل بسبب طول مدة معرفتهم ببعضهم مما ساعدهم على العمل الجماعي.

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:

- جاء في العبارة رقم (04) أن أفراد العينة كانوا محايدين في آراءهم بخصوص سماح المؤسسة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.82 من 5)، وهذا راجع إلى أن بعض القرارات لا يمكن للموظفين التدخل فيها.

ومن نتائج العبارات السابقة يمكن القول بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتمتع بوجود مشاركة إجتماعية ومهنية.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشبكات الإجتماعية غير الرسمية للمحور الثاني.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قالمة

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
06	تجدد أوقات للترفيه والتفاعل مع زملائك في العمل.	ك	8	6	6	16	3	3.00	1.318	موافق
		%	20.5	15.4	15.4	41.0	7.7			
07	توفر مؤسستك أوقات لأحداث غير الرسمية لتعزيز قيم الرمالة.	ك	8	10	8	11	2	2.72	1.234	محايد
		%	20.5	25.6	20.5	28.2	5.1			
08	يمكنك الاعتماد على الآخرين في حالات الطوارئ.	ك	1	5	4	22	7	3.74	0.993	موافق
		%	2.6	12.8	10.3	56.4	17.9			
09	تستطيع التسامح مع الآخرين في حالة الخلافات.	ك	0	1	2	27	9	4.13	0.615	موافق
		%	0	2.6	5.1	69.2	23.1			

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

10	تسعى	ك	12	6	8	10	3	2.64	1.367	محايد
	مؤسستك إلى إقامة اجتماعات غير رسمية.	%	30.8	15.4	20.5	25.6	7.7			
المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني										
								3.246	0.767	محايد
								2	03	

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (0.76703)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.2462)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة بين موافق ومحايد لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (09) أن أفراد العينة يستطيعون التسامح مع الآخرين في حالة الخلافات، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.13 من 5)، وهذا لتفاعلهم مع بعضهم البعض مما يعمق علاقات الصداقة والزمانة الحقيقية التي تخلف إحساساً قوياً بالتسامح.
- جاء في العبارة رقم (08) أن أفراد العينة يمكنهم الاعتماد على الآخرين في حالات الطوارئ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.74 من 5)، وقد لاحظنا ذلك خلال تواجدهم بالمؤسسة حيث أن الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض في المهام الطارئة بسبب العلاقات التي تربطهم والتي ولدت بينهم ثقة ببعضهم.
- جاء في العبارة رقم (06) أن أفراد العينة يجدون أوقات للترفيه والتفاعل مع زملائهم في العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.00 من 5)، وهذا خلال فترات العمل خاصة خلال تبادل أوراق العمل والمعلومات.

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:

- جاء في العبارة رقم (07) أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسة توفر أوقات لأحداث غير الرسمية لتعزيز قيم الزمانة بدرجة متوسطة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.72 من 5).
- جاء في العبارة رقم (10) أن أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تسعى إلى إقامة اجتماعات غير رسمية بدرجة متوسطة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.64 من 5).

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

ومن نتائج العبارات السابقة يمكننا القول بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتميز بوجود مشاركة إجتماعية ومهنية بدرجة متوسطة.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقة للمحور الثاني:

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
11	تقوم علاقاتك مع العاملين معك على الثقة القوية والمتماسكة .	ك	2	4	7	21	5	3.59	1.019	موافق
		%	5.1	10.3	17.9	53.8	12.8			
12	توجد مصداقية كبيرة في التعاملات داخل المؤسسة.	ك	1	5	10	16	7	3.59	1.019	موافق
		%	2.6	12.8	25.6	41	17.9			
13	لديك التزام اتجاه زملائك وتتوقع التزامهم اتجاهك.	ك	1	3	6	20	9	3.85	0.961	موافق
		%	2.6	7.7	15.4	51.3	23.1			

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قائمة

14	لديك ثقة بمؤسستك.	ك	1	3	1	20	14	0.968	موافق
			2.6	7.7	2.6	51.3	35.9		
15	تحض بثقة من قبل رئيسك.	ك	0	3	3	18	15	0.875	موافق
			0	7.7	7.7	46.2	38.5		
المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الثالث للمحور الرابع									
								3.856	0.700
								4	30

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإنحراف المعياري العام قدره (0.70030)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.8564)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (15) أن أفراد العينة يحضون بثقة من قبل رئيسهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.15 من 5).
- جاء في العبارة رقم (14) أن أفراد العينة لديهم ثقة بمؤسستهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.10 من 5).
- جاء في العبارة رقم (13) أن أفراد العينة لديهم التزام اتجاه زملائهم ويتوقعون التزامهم اتجاههم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85 من 5).
- جاء في العبارة رقم (11) أن أفراد العينة تقوم علاقتهم مع العاملين معهم على الثقة القوية والتماسكة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.59 من 5).
- جاء في العبارة رقم (12) أن أفراد العينة يرون أنه توجد مصداقية كبيرة في التعاملات داخل المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.59 من 5).

هذا راجع إلى طول فترة عملهم مع بعضهم مما أدى لنشوء روابط قوية بينهم أدت لتعزيز الثقة، كما لاحظنا أن معظم الأفراد لديهم ثقة بمؤسستهم بسبب شفافية الإدارة ومصداقيتها في تعاملاتها.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

ومن نتائج العبارات السابقة يتضح أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتمتع بوجود الثقة بين أفرادها.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تشجيع التعاون للمحور الثاني:

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
16	يتآزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء و الضراء.	ك	1	4	7	16	11	3.82	1.048	موافق
		%	2.6	10.3	17.9	41	28.2			
17	تشجع مؤسستك العمل الجماعي.	ك	3	6	4	22	4	3.46	1.120	موافق
		%	7.7	15.4	10.3	56.4	10.3			
18	يشعر العاملون على أنهم جماعة يهتمهم مصلحة المؤسسة بقدر مصلحتهم الشخصية.	ك	2	7	10	15	5	3.36	1.088	محايد
		%	5.1	17.9	25.6	38.5	12.8			

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

فرع قالمة

19	تستعملون آليات اتصال مستمرة من أجل تسهيل إنجاز العمل .	ك	1	1	5	19	18	4.08	0.900	موافق
			2.6	2.6	2.6	48.7	33.3	%		
20	تعتمد الإدارة على التحفيز كوسيلة لزيادة التزام العاملين.	ك	2	4	9	18	6	3.56	1.046	موافق
			5.1	10.3	23.1	46.2	15.4	%		
المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الربع للمحور الثاني										
			34							
			4							
			0.637							
			3.656							
			موافق							

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإنحراف المعياري العام قدره (0.63734)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.6564)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (19) أن أفراد العينة يستعملون آليات اتصال مستمرة من أجل تسهيل إنجاز العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.08 من 5)، وهذا واضح من خلال استعمال الأفراد للهاتف و الحاسوب أيضا للتواصل داخل المؤسسة.
- جاء في العبارة رقم (16) أن أفراد العينة يتآزرون معا عند مواجهة أي حالة في السراء و الضراء، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.82 من 5)، هذا ما اتضح لنا من الملاحظة خلال تواجدها بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

- جاء في العبارة رقم (20) أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تعتمد على التحفيز كوسيلة لزيادة التزام العاملين، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56 من 5)، خاصة التحفيز المعنوي.
- جاء في العبارة رقم (17) أن أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تشجعهم على العمل الجماعي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.46 من 5).

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تمثل في:

- جاء في العبارة رقم (18) أن أفراد العينة يشعرون بأنهم جماعة يهتمهم مصلحة المؤسسة بقدر مصلحتهم الشخصية بدرجة المتوسطة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.36 من 5)، وهذا راجع إلى سعي كل فرد إلى مصالحه أولاً.

ومن نتائج العبارات السابقة يمكننا القول أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتمتع بتشجيع التعاون بين الأفراد.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمل الجماعي للمحور الثاني:

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الخامس للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
21	تساهم بمجهودك الفردي لصالح الجماعة.	ك	0	4	2	19	14	4.10	0.912	موافق
		%	0	10.3	5.1	48.7	35.9			
22	لديك علاقات عمل مستقرة مع زملائك.	ك	0	1	4	18	16	4.26	0.751	موافق بشدة
		%	0	2.6	10.3	46.2	41			
23	لديك	ك	7	6	12	9	5	2.97	1.287	محايد

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

			12.8	32.1	30.8	15.4	17.9	%	التزامات شخصية مشتركة بينك وبين رئيسك.		
موافق	1.005	3.87	8	25	1	3	2	ك	تتمتع بروح الفريق داخل مؤسستك.	24	
			20.5	64.1	2.6	7.7	5.1	%			
موافق	1.159	3.85	12	17	5	2	3	ك	يشجعك رئيسك على العمل الجماعي.	25	
			30.8	43.6	12.8	5.1	7.7	%			
موافق	0.637	3.810	المتوسط والانحراف الكلي لعبارات البعد الخامس للمحور الثاني								
	34	3									

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدره (0.63734)، والمتوسط الحسابي العام بلغ (3.8103)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات.

كما يمكن التحديد من نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط إيجابية حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء في العبارة رقم (22) أن أفراد العينة لديهم علاقات عمل مستقرة مع زملائهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.26 من 5).
- جاء في العبارة رقم (21) أن أفراد العينة يساهمون بمجهودهم الفردي لصالح الجماعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.10 من 5).
- جاء في العبارة رقم (24) أن أفراد العينة يتمتعون بروح الفريق داخل مؤسستهم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.87 من 5).

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

- جاء في العبارة رقم (25) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشجعهم على العمل الجماعي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85 من 5).

هذا راجع إلى أهمية العمل التعاوني الجماعي بالنسبة لأفراد المؤسسة حيث أن أغلب الوظائف تعتمد على فرق العمل بشكل أساسي من أجل السير الحسن للعمل.

حسب نتائج الجدول العبارات التي تؤخذ كنقاط ضعف تتمثل في:

- جاء في العبارة رقم (23) أن أفراد العينة يرون وجود التزامات شخصية مشتركة بينهم وبين رئيسهم بدرجة متوسطة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.97 من 5)، لأن معظم الأفراد داخل المؤسسة تربطهم علاقات عمل فقط برؤسائهم.

ومن نتائج العبارات السابقة يمكننا القول أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة تتمتع بالعمل الجماعي.

من خلال النتائج المبينة في الأعلى والتي توضح توفر كل أبعاد رأس المال الاجتماعي لدى إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة، نثبت صحة الفرضية الثانية القائلة: تتمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة بوجود رأس مال اجتماعي بدرجة مرتفعة.

3- اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور القيادة التحويلية وأبعاد محور رأس المال الاجتماعي

يمكننا اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور القيادة التحويلية وأبعاد محور رأس المال الاجتماعي كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور القيادة التحويلية ومحور رأس المال

الاجتماعي

أبعاد رأس المال الاجتماعي	البعد الأول: المشاركة الاجتماعية والمهنية.	البعد الثاني: الشبكات الاجتماعية غير الرسمية	البعد الثالث: الثقة.	البعد الرابع: تشجيع التعاون.	البعد الخامس: العمل الجماعي.	معامل الارتباط الكلي
معامل الارتباط بال محور الأول	0.548*	0.265	0.710*	0.671*	0.715*	0.718*
مستوى الدلالة	0.000	0.104	0.000	0.000	0.000	0.000

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss v22

يوضح الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية (0.05) فأقل بين كل من بعد المشاركة الاجتماعية والمهنية والقيادة التحويلية بالمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.548* حيث تتجلى هذه العلاقة في وجود روابط إجتماعية تساعد على الشعور بالانتماء والعمل التعاوني داخل الجماعة، واستعداد جاد لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي والمشاركة المهنية، وكذا العلاقات الوطيدة بين الزملاء، حيث أن المؤسسة تسعى لتعزيز الروابط بين العاملين رغم أنها لا تسمح دائما بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الدرجة المحصلة بين بعد الشبكات الاجتماعية غير الرسمية والقيادة التحويلية بالمؤسسة تساوي 0.104 وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية وعليه يتم تجاهل النتيجة المحصلة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.265 ويظهر ذلك من خلال عدم توفير المؤسسة أوقات للأحداث غير الرسمية وعدم سعيها إلى إقامة اجتماعات غير رسمية لتعزيز قيم الزمالة بشكل كاف، بالرغم من توفر المؤسسة على أماكن في العمل تبث على البهجة وتتيح للعاملين التفاعل مع بعضهم البعض، وهذه النتائج تنفي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والشبكات الاجتماعية غير الرسمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة.

كما نجد أيضا أن العلاقة بين بعد الثقة والقيادة التحويلية بالمؤسسة إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية (0.05) فأقل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.710* مما يدل على ثقة الأفراد العاملين بمؤسستهم وثقة رؤسائهم بهم، وأن العلاقة فيما بينهم تقوم مع على الثقة القوية والمتماسكة ووجود مصداقية كبيرة في التعاملات داخل المؤسسة، وأيضا يلتزمون اتجاه بعضهم ويتوقعون التزام زملائهم اتجاههم.

كذلك فيما يخص تشجيع التعاون في المؤسسة له علاقة ارتباط إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية (0.05) فأقل مع القيادة التحويلية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.671* ويظهر هذا في تآزر العاملين معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء وأن المؤسسة تشجعهم على العمل التعاوني من خلال استعمال آليات اتصال مستمرة من أجل تسهيل إنجاز العمل، رغم أن البعض كانوا محايدين في شعورهم بأنهم جماعة متعاونة تمهم مصلحة مؤسستهم بقدر مصلحتهم الشخصية.

ويتضح أيضا وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية (0.05) فأقل بين بعد العمل الجماعي والقيادة التحويلية بالمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.715* ويظهر هذا من خلال مساهمة

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

الفرد بمجهوده لصالح الجماعة والتمتع بروح الفريق الواحد مما يؤدي لنشوء علاقات عمل مستقرة بين الزملاء، كما يساهم تشجيع الرئيس للعمل الجماعي بشكل إيجابي.

كما بلغ معامل الارتباط الكلي 0.718^* مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية (0.05) فأقل بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء فرع قالمة، وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثالثة والقائلة: توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة.

4- قياس أثر القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة
يمكننا اختبار أثر القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيادة التحويلية	0.450	0.38554	0.718	6.272	*0.000	0.718	0.515

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss v22

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (6.272) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.718)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.718) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير القيادة التحويلية بـ (51.5%) من رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.450)، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الرابعة التي تقول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

5- قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة

يمكننا اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي كما هو مبين في الجدول أدناه:

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قائمة

الجدول رقم(24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التأثير المثالي	0.399	0.43803	0.612	4.705	*0.000	0.612	0.374
التحفيز الإلهامي	0.385	0.41525	0.662	5.367	*0.000	0.662	0.438
الاستشارة الفكرية	0.369	0.42336	0.645	5.129	*0.000	0.645	0.416
الاعتبار الفردي	0.354	0.39603	0.699	5.945	*0.000	0.699	0.489

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss v22

✓ أثر بعد التأثير المثالي على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتأثير المثالي على رأس المال الاجتماعي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (4.705) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.612)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.612) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التأثير المثالي بـ(37.4%) من رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير التأثير المثالي على رأس المال الاجتماعي بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.399)، وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة عند مستوى دلالة (0.05).

✓ أثر بعد التحفيز الإلهامي على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتحفيز الإلهامي على رأس المال الاجتماعي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (5.367) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.662)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.662) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التحفيز الإلهامي بـ(43.8%) من رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير التحفيز الإلهامي على رأس المال الاجتماعي بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.385)، وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز الإلهامي على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قائمة عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

فرع قالمة

✓ أثر بعد الاستشارة الفكرية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي للاستشارة الفكرية على رأس المال الاجتماعي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (5.129) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.645)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.645) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير الاستشارة الفكرية بـ(41.6%) من رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير الاستشارة الفكرية على رأس المال الاجتماعي بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.369)، وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشارة الفكرية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

✓ أثر بعد الاعتبار الفردي على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي للاعتبار الفردي على رأس المال الاجتماعي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (5.945) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.699)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.699) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير للاعتبار الفردي بـ(48.9%) من رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير الاعتبار الفردي على رأس المال الاجتماعي بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.354)، وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير للاعتبار الفردي على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن البعد الأكثر تأثيراً على رأس المال الاجتماعي هو الاعتبار الفردي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت نسبته (48.9%)، هذا راجع إلى مساواة الرئيس في التعامل مع مرؤوسيه والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية، حيث يوكل لهم المهام وفقاً لقدراتهم ويقدر مجهوداتهم في العمل هذا ما يولد لهم ثقة عالية بأنفسهم.

يليه بعد الحافز الإلهامي حيث بلغت قيمة معامل التحديد (43.8%)، هذا من خلال حماس الرئيس في العمل وتوفير نوع من المنافسة بين الأفراد لخلق الدافعية، والسعي لإقامة علاقات قوية داخل المؤسسة وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق بخلق رؤية واضحة ومشتركة مع تابعيه.

فرع قائمة

يليه بعد الاستشارة الفكرية بقيمة معامل تحديد بلغت نسبته (41.6%)، هذا من خلال تشجيع الرئيس للتفكير الإبداعي، وطرق حل المشكلات والتجديد، كما ويشجع روح الابتكار، إذن فالرئيس مشارك في التفكير مشجع للإبداع.

وأخيرا نجد بعد التأثير المثالي بقيمة معامل تحديد بلغت نسبته (37.4%)، هذا راجع إلى قدرة الرئيس على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير تابعيه، كما يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة حالة التي قادتنا للتعرف على مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا "كيف تساهم القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة؟". وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج دراسة حالة، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات الأربعة التي وضعناها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعتبر القيادة عامل مهم وأساسي في فشل أو نجاح المنظمات، وكذا تلعب دورا مهما في بناء رأس المال الاجتماعي القوي والمتماسك، وتعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي توحد وتحقق أهداف المنظمة والأفراد معا، لما تلعبه من دور في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم واستشارتهم فكريا والاهتمام بهم و بمنطلقاتهم وتشجيعهم على العمل التعاوني ضمن فرق وغيرها.

وقمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة، والتي كانت محل دراسة حالة التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك كيف تساهم في بناء رأس المال الاجتماعي، محاولين تحديد درجة الارتباط والأثر بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي، وكذلك دراسة الفرضيات.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سيتم عرضها كما يلي:

أولا: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ. النتائج النظرية

- القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي احتلت مكانة بارزة في العقدين الأخيرين أهم ما يميزها القدرة العالية على قيادة المنظمة في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة.
- تعتمد القيادة التحويلية على التغيير الحقيقي والرؤية المستقبلية والقدرة على تغيير القيم والتوجهات وأهداف الأفراد والمنظمة.
- تبرز أهمية القيادة التحويلية في إلهام وتحفيز المرؤوسين، تعزيز قدراتهم ورفع معنوياتهم لمواجهة أي ظروف مضطربة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد هي:
- ✓ التأثير المثالي أو الكاريزما تشير إلى أن القائد يجب أن يتحلى بالشخصية القوية والإيجابية، ويحضى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه وأن يكون قدوة حسنة لهم، الأمر الذي يسهل الطريق أمام التغيير بالمنظمة.
- ✓ الدافعية الإلهامية حيث يخلق القائد رؤية واضحة ومشاركة مع تابعيه، إظهار الحماس في العمل والتمتع بروح التحدي والمنافسة والتشجيع على مواجهة الصعاب.

- ✓ الاستشارة الفكرية هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين لإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وإتباع طرق وأساليب جديدة لحل المشاكل، حيث يشجع التفكير الإبداعي وروح الابتكار.
- ✓ الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد ورعايته لأتباعه وإدراك الاختلافات بينهم في نواحي القوة والضعف، الاستماع الجيد لهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم ووجهات نظرهم.
- رأس المال الاجتماعي من أهم صور رأس المال بالمنظمة باعتباره كيان حيوي يضم العلاقات الاجتماعية في شبكات متماسكة مبنية على الثقة المتبادلة والعمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف المنظمة.
- تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي في توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمنظمة ما يؤدي للاستقرار وبالتالي حل المشكلات.
- يساهم رأس المال الاجتماعي في زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، مما يسهل بناء وتكوين شبكات عمل.
- أهم الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار في رأس المال الاجتماعي، تتمحور في ثلاث اتجاهات هي:
 - ✓ إقامة الروابط؛
 - ✓ تعزيز الثقة؛
 - ✓ تشجيع التعاون.

ب. النتائج التطبيقية

- من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:
 - أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة تمارس السلوك القيادي التحويلي بدرجة مرتفعة.
 - أكثر الأبعاد ممارسة هو التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.94)، هذا راجع إلى أن قيادات المؤسسة يتمتعون بالكاريزما والثقة العالية بالنفس، مما يؤدي لاحترام وتقدير الأفراد لهم واعتبارهم قدوة.
 - يليه بعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.66)، لتمتع الرؤساء بالمؤسسة بالحماس والتفاؤل ومحاولة جعل الأفراد يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به، رغم أنهم لا يعترفون دائماً بأخطائهم أمام مرؤوسيه.
 - ثم الاستشارة الفكرية وبعدها الاعتبارات الفردية بمتوسطان حسابيان قدرهما على التوالي (3.65)، (3.61)، فالرؤساء بالمؤسسة يسعون لتبسيط المشكلات وإيجاد حلول لها بطريقة إبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية، كما يسعون لتقدير مجهودات الأفراد والاهتمام بهم والاستماع لهم، لكن في معظم الأحيان لا يسمحون بالتدخل في بعض القرارات ووضع الأهداف.

- جاء في العبارة رقم (14) و(15) أنه في معظم الأحيان لا يسمح الرؤساء بالتدخل في بعض القرارات ووضع الأهداف أو إبداء الآراء.
- جاء في العبارة رقم (16) أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يهتم بأحاسيسهم ومشاعرهم ويلتزم بالمساواة في التعامل بدرجة متوسطة.
- أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة تتمتع بوجود رأس المال الاجتماعي بدرجة مرتفعة.
- أكثر الأبعاد الموجودة هو بعد الثقة بمتوسط حسابي (3.85)، فالعلاقات بالمؤسسة قائمة على الثقة القوية بين أفرادها ورؤسائها، والتزامات وتوقعات الزملاء اتجاه بعضهم.
- يليه بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.81)، حيث أغلبية الأفراد يتمتعون بروح الفريق وعلاقات عمل مستقرة مع الزملاء، ويساهمون بمجهودهم لصالح مؤسستهم.
- ثم يأتي بعد المشاركة الاجتماعية والمهنية بمتوسط حسابي (3.71)، فالمؤسسة تسعى لتعزيز الروابط بين العاملين التي تساعدهم على الشعور بالانتماء والتعاون في العمل وتوطيد العلاقات بينهم.
- ثم بعد تشجيع التعاون بمتوسط حسابي (3.65)، فالأفراد يتأزرون عند مواجهة أي حالة وفي السراء والضراء، ويشجعون على العمل الجماعي ضمن فرق.
- جاء في العبارة رقم (18) أن أفراد العينة يشعرون بأنهم جماعة يهتمهم مصلحة المؤسسة بقدر مصلحتهم الشخصية بدرجة المتوسطة.
- وفي الأخير نجد بعد الشبكات الاجتماعية غير الرسمية بمتوسط حسابي (3.24)، كما جاء في العبارات رقم (07) و(10) فالمؤسسة لا تقيم اجتماعات غير رسمية ولا توفر أوقات لأحاديث غير رسمية لتعزيز قيم الزمالة بين الأفراد، إلا أن الأفراد يحاولون إيجاد وقت للترفيه والتفاعل مع بعضهم ضمن أوقات العمل.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية عند مستوى (0.05) بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة بمعامل ارتباط قدره (0.718)، حيث أن أكثر الأبعاد ارتباطا بالقيادة التحويلية هو بعد العمل الجماعي بمعامل ارتباط قدره (0.751)، يليه بعد الثقة بمعامل ارتباط بلغ (0.710)، ثم يأتي بعد تشجيع التعاون والمشاركة الاجتماعية والمهنية بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي بـ (0.671) و(0.548)، أما بعد الشبكات الاجتماعية غير الرسمية فتوصلنا إلى عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية عند مستوى (0.05) بينه وبين القيادة التحويلية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة عند مستوى دلالة (0.05) وقد بلغ معامل التحديد (51.5%)، حيث أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو الاعتبار الفردي بمعامل تحديد بلغت نسبته (48.9%)، يليه بعد الحافز الإلهامي حيث بلغت قيمة

معامل التحديد (43.8%)، يليه بعد الاستشارة الفكرية بقيمة معامل تحديد بلغت نسبته (41.6%)، وأخيراً نجد بعد التأثير المثالي بقيمة معامل تحديد بلغت نسبته (37.4%).

ج. اختبار الفرضيات

من خلال النتائج المحصلة توصلنا إلى:

- إثبات صحة الفرضية الأولى: تمارس إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة.
- إثبات صحة الفرضية الثانية: تتمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة بوجود رأس المال الاجتماعي.
- إثبات صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة.
- إثبات صحة الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قلمة عند مستوى دلالة (0.05).

ثانياً: التوصيات

- العمل على التوفيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة عن طريق تلبية بعض الحاجات الوظيفية (مثل توفير بعض التجهيزات والمزيد من المكاتب للأفراد...)، وتشجيعهم على الأداء المتميز من خلال تحفيزهم والقيام بدورات تدريبية في المجالات التي يعانون فيها نقصاً؛
- ضرورة تشجيع الرؤساء لمرؤوسيهـم لإبداء آرائهم وأفكارهم للاستفادة من أي أفكار جديدة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الشيء الذي يمنحهم الإحساس بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم للعمل؛
- على الرؤساء الاهتمام بأحاسيس ومشاعر الأفراد والالتزام بالمساواة في التعامل مع الجميع؛
- على المؤسسة أن توفر أماكن وأوقات للأحاديث الغير رسمية ومحاولة إقامة اجتماعات غير رسمية لتعزيز قيم الزمالة بين الأفراد والحفاظ عليهم متماسكين؛
- على الأفراد الاهتمام بمصلحة المؤسسة بقدر الاهتمام بمصلحتهم الشخصية والحرص على الجدوية في تأدية مهامهم والالتزام بأوقات العمل.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارة وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

الموضوع : إستبيان

نتشرف أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في بناء رأس المال الإجماعي دراسة حالة مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة" وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر في إدارة الأعمال .

الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الإستبيان بدقة والإجابة عنها بموضوعية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو ما هو قائم فعلا وذلك وفق التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، علما أن البيانات التي ستدلون بها ستتعامل معها بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن الاهتمام وكرم مساعدتنا.

تحت إشراف الأستاذة:

بورصاص وداد

الطالبتين:

بن عميرة آمال

بن وارث أسماء

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء - فرع قالمة- لذا نرجو منكم التكرم بوضع (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوي وأقل تقني سامي
جامعي دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات بين 5 و10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع القيادة التحويلية في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء- فرع قالمة-

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتراف الفردي) في المؤسسة.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

درجات سلم القياس					عبارات القياس	الأبعاد	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					يتميز رئيسك بثقة عالية بنفسه .	التأثير المثالي	1
					يشجعك رئيسك على الأداء المتميز .		2
					يحض رئيسك بتقدير واحترام مرؤوسيه .		3
					يحرص رئيسك على توحيد أهداف مرؤوسيه وتحقيقها .		4
					يمتلك رئيسك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.		5
					يتمتع رئيسك في عمله بالحماس والتفائل.	الحوافز الإلهامي	6
					يسعى رئيسك لإستشارة روح التحدي والمنافسة بين العاملين.		7
					يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به.		8
					يعترف رئيسك بأخطائه عند اكتشافها.		9
					يركز رئيسك على تنمية العمل الجماعي.		10
					يقترح رئيسك تبني طرق و أساليب جديد لإنجاز المهام.	الإستشارة الفكرية	11
					يشجع رئيسك على تبني طرق إبداعية وأساليب تفكير جديدة.		12
					يسعى رئيسك لتبسيط المشكلات وجعلها قابلة للحل.		13
					يعمل رئيسك على تشجيعك لطرح آرائك وأفكارك.		14
					يشجع رئيسك بمبادراتك ومشاركتك في اتخاذ القرار.		15

					يهتم رئيسك بأحاسيسك ومشاعرك ويلتزم بالمساواة في التعامل .	الاعتبار الفردي	16
					يستمتع رئيسك إليك ويهتم باحتياجاتك.		17
					يقدر رئيسك مجهوداتك في العمل.		18
					يغرس رئيسك الثقة في نفسك.		19
					يوكل لك رئيسك المهام وفقا لقدراتك.		20

المحور الثاني: واقع رأس المال الإجتماعي في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء- فرع قالة-

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد رأس المال الإجتماعي (المشاركة الإجتماعية والمهنية، الشبكات الإجتماعية غير الرسمية، الثقة، تشجيع التعاون، العمل الجماعي) في المؤسسة.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

درجات سلم القياس					عبارات القياس	الأبعاد	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					لديك روابط إجتماعية تساعدك على الشعور بالانتماء والعمل التعاوني داخل الجماعة.	المشاركة الإجتماعية والمهنية	1
					لديك رغبة واستعداد جاد لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي.		2
					لديك علاقات وطيدة مع زملائك.		3
					تسمح لكم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.		4
					تسعى مؤسستك لتعزيز الروابط بين العاملين.		5

					تجد أوقات للترفيه والتفاعل مع زملائك في العمل.	الشبكات الاجتماعية غير الرسمية	6
					توفر مؤسستك أوقات لأحداث غير الرسمية لتعزيز قيم الزمالة .		7
					يمكنك الاعتماد على الآخرين في حالات الطوارئ.		8
					تستطيع التسامح مع الآخرين في حالة الخلافات.		9
					تسعى مؤسستك إلى إقامة اجتماعات غير رسمية.		10
					تقوم علاقتك مع العاملين معك على الثقة القوية والمتماسكة.	الثقة	11
					توجد مصداقية كبيرة في التعاملات داخل المؤسسة.		12
					لديك التزام اتجاه زملائك وتوقع التزامهم اتجاهك.		13
					لديك ثقة بمؤسستك.		14
					تحظى بثقة من قبل رئيسك.		15
					يتأزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء و الضراء.	تشجيع التعاون	16
					تشجع مؤسستك العمل الجماعي .		17
					يشعر العاملون على أنهم جماعة تهمهم مصلحة المؤسسة بقدر مصلحتهم الشخصية.		18
					تستعملون آليات اتصال مستمرة من أجل تسهيل إنجاز العمل.		19
					تعتمد الإدارة على التحفيز كوسيلة لزيادة التزام العاملين.		20

					تساهم بمجهودك الفردي لصالح الجماعة.	العمل الجماعي	21
					لديك علاقات عمل مستقرة مع زملائك.		22
					لديك التزامات شخصية مشتركة مع بينك وبين رئيسك.		23
					تتمتع بروح الفريق داخل مؤسستك.		24
					يشجعك رئيسك على العمل الجماعي.		25

مخرجات برنامج Spss

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	43,6	43,6	43,6
أنثى	22	56,4	56,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	8	20,5	20,5	20,5
سنة 40 إلى 30 من	13	33,3	33,3	53,8
سنة 50 إلى 40 من	14	35,9	35,9	89,7
سنة 50 من أكثر	4	10,3	10,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	7	17,9	17,9	17,9
متوسط	7	17,9	17,9	35,9
Valide ثانوي	18	46,2	46,2	82,1
جامعي	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

عدد_سنوات_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	30,8	30,8	30,8
بين 5 سنوات و 10 سنوات	9	23,1	23,1	53,8
أكثر من 10 سنوات	18	46,2	46,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
Q1	39	0	4,08	,900
Q2	39	0	3,82	1,275
Q3	39	0	4,08	,807

Q4	39	0	3,85	1,014
Q5	39	0	3,87	,951
Q6	39	0	3,87	1,031
Q7	39	0	3,59	,993
Q8	39	0	3,85	1,204
Q9	39	0	3,41	1,390
Q10	39	0	3,59	1,208
Q11	39	0	3,72	,999
Q12	39	0	3,64	1,013
Q13	39	0	3,74	1,229
Q14	39	0	3,51	1,233
Q15	39	0	3,62	1,269
Q16	39	0	3,38	1,269
Q17	39	0	3,59	1,251
Q18	39	0	3,72	1,213
Q19	39	0	3,51	1,275
Q20	39	0	3,85	1,268

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
S1	39	0	4,00	1,026
S2	39	0	4,05	1,099
S3	39	0	4,13	,978
S4	39	0	2,82	1,144
S5	39	0	3,56	,882
S6	39	0	3,00	1,318
S7	39	0	2,72	1,234
S8	39	0	3,74	,993
S9	39	0	4,13	,615
S10	39	0	2,64	1,367
S11	39	0	3,59	1,019
S12	39	0	3,59	1,019
S13	39	0	3,85	,961
S14	39	0	4,10	,968
S15	39	0	4,15	,875
S16	39	0	3,82	1,048
S17	39	0	3,46	1,120
S18	39	0	3,36	1,088
S19	39	0	4,08	,900
S20	39	0	3,56	1,046
S21	39	0	4,10	,912
S22	39	0	4,26	,751

S23	39	0	2,97	1,287
S24	39	0	3,87	1,005
S25	39	0	3,85	1,159

Corrélations

		M1	M2
M1	Corrélation de Pearson	1	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	39	39
M2	Corrélation de Pearson	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,515	,502	,38554

a. Prédicateurs : (Constante), M1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,986	,273		7,265	,000
	M1	,450	,072	,718	6,272	,000

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,612 ^a	,374	,357	,43803	,374	22,136	1	37	,000

a. Prédicteurs : (Constante), T1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,247	1	4,247	22,136	,000 ^b
	Résidus	7,099	37	,192		
	Total	11,346	38			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,084	,341		6,104	,000
	T1	,399	,085	,612	4,705	,000

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,662 ^a	,438	,422	,41525	,438	28,801	1	37	,000

a. Prédicteurs : (Constante), T2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,966	1	4,966	28,801	,000 ^b
	Résidus	6,380	37	,172		
	Total	11,346	38			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,247	,271		8,297	,000
	T2	,385	,072	,662	5,367	,000

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,645 ^a	,416	,400	,42336	,416	26,306	1	37	,000

a. Prédicteurs : (Constante), T3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,715	1	4,715	26,306	,000 ^b
	Résidus	6,632	37	,179		
	Total	11,346	38			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,312	,271		8,539	,000
	T3	,369	,072	,645	5,129	,000

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,699 ^a	,489	,475	,39603	,489	35,344	1	37	,000

a. Prédicteurs : (Constante), T4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,543	1	5,543	35,344	,000 ^b
	Résidus	5,803	37	,157		
	Total	11,346	38			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,380	,224		10,626	,000
	T4	,354	,059	,699	5,945	,000

a. Variable dépendante : M2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	45

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	بسملة
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: أساسيات حول القيادة والقيادة التحويلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة
04	المطلب الثاني: أهمية القيادة
04	المطلب الثالث: أنماط القيادة
06	المطلب الرابع: نظريات القيادة
11	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
11	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر القيادة التحويلية
16	المطلب الثالث: متطلبات ومهارات بناء قيادات تحويلية
17	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات
19	المبحث الثالث: القائد التحويلي
19	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وأنواع القادة التحويليين
20	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.
22	المطلب الثالث: وظائف وأدوار القائد التحويلي
24	المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: مساهمة القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي
27	تمهيد

28	المبحث الأول: ماهية رأس المال الإجتماعي
28	المطلب الأول: نشأة ومفهوم رأس المال الإجتماعي
31	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الإجتماعي
32	المطلب الثالث: مقومات وعناصر رأس المال الإجتماعي
34	المطلب الرابع: صور ومظاهر رأس المال الإجتماعي
37	المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال الإجتماعي وطرق قياسه
37	المطلب الأول: مصادر رأس المال الإجتماعي
38	المطلب الثاني: الممارسات الإدارية من أجل الإستثمار في رأس المال الإجتماعي
39	المطلب الثالث: فوائد الإستثمار في رأس المال الإجتماعي
41	المطلب الرابع: مؤشرات وأبعاد قياس رأس المال الإجتماعي
45	المبحث الثالث: القيادة التحويلية و علاقتها برأس المال الإجتماعي
45	المطلب الأول: القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الثقة
46	المطلب الثاني: القيادة التحويلية ودورها في إقامة الروابط
47	المطلب الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تشجيع التعاون
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الإجتماعي بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة
52	المطلب الأول: نشأة الضمان الإجتماعي
52	المطلب الثاني: نشأة وكالة الضمان الإجتماعي للأجراء فرع قالمة
53	المطلب الثالث: مهام الضمان الإجتماعي
54	المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة
54	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
55	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل
57	المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الإستبيان)

60	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية
62	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
88	خلاصة الفصل
89	الخاتمة العامة
94	قائمة المصادر والمراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي	
02	أبعاد رأس المال الإجتماعي	
03	الإطار العام لعينة الدراسة	
04	متغيرات الدراسة	
05	مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانها	
06	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	
07	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	
08	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان	
09	توزيع العينة حسب الجنس	
10	توزيع العينة حسب العمر	
11	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	
12	توزيع العينة حسب مستوى الخبرة	
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول للمحور الأول	
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني للمحور الأول	
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث للمحور الأول	
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع للمحور الأول	
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول للمحور الثاني	
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني	
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني	
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع للمحور الثاني	
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الخامس للمحور الثاني	
22	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور القيادة التحويلية وأبعاد محور رأس المال الإجتماعي	
23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثرا لقيادة التحويلية على رأس المال الإجتماعي	
24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على رأس المال الإجتماعي	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	العلاقات الموقفية	01
	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	02
	نموذج القيادة التبادلية	03
	أنواع رأس المال الاجتماعي	04

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. آل صبرة علي المفلح، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار الأزمنة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2016.
2. بروس أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
3. بلوط حسن إبراهيم، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، ط01، بيروت، لبنان، 2005.
4. بن حسن جبريل، الدوسري سلمى بنت عبد الرحمان محمد، الشبكات الإجتماعية والقيم: رؤية تحليلية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. بن نبي مالك، ميلاد مجتمع: شبكة العلاقات الإجتماعية، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط03، دار الفكر، الجزائر-دمشق، 1986.
6. حسن ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2004.
7. خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، 2003.
8. خيرى أسامة، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. دي توكفيل ألكسيس، الديمقراطية في أمريكا، ترجمة أمين مرسي قنديل، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
10. الربيعاوي سعدون حمود جثير، عباس حسين وليد حسين، رأس المال الفكري، ط01، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
11. رشوان حسن عبد الحميد أحمد، القيادة: دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
12. زايد فهد خليل، فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2013.
13. الزعبي محمد عمر، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن.
14. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. السويدان طارق، فيصل باشرحيل، صناعة القائد، ط02، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.
16. سيار عبد الرحمن، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.

17. الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. عباصرة علي، الفاضل محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
19. عباصرة محسن محمود، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
20. عبد الحميد إنجي محمد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي: دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر، سلسلة أبحاث و دراسات، العدد 01، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة، مصر، 2010.
21. عبيدات سهيل أحمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكتاب الحديث للنشر، الأردن 2007.
22. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية لنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013.
23. العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
24. القبلي عناية حسن، العمراني ساهرة فراج، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، ط 01، دار أمان للنشر، تبوك، السعودية، 2017.
25. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، السعودية، 2001.
26. القطارنة زياد أحمد، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر، ط01، الأردن، 2017.
27. كافاتورتا إليزا، غزاونة حنين، أندرياني لوكا، دراسات حول رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين 2009.
28. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.
29. محادين عثمان، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
30. المرسي جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
31. المقصود محمد محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006.
32. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار صفاء للنشر، ط01، الأردن، 2010.

33. النقيب فضل، مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين، 2006.
34. هاوس بيتريج. نورث، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطني أثناء النشر، الرياض، 2006.

ب. الأطروحات والرسائل:

➤ أطروحات الدكتوراه:

1. بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
2. واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

➤ رسائل الماجستير:

1. أبو هذاف سامي عايد، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011.
2. البهلال ماجد بن عبد الرحمان، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
3. حسون محمد ياسين، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
4. خلف محمد كريم حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
5. الرفاعي زهراء سيد محمد سيد عبد الله، علاقة نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.

6. الربيعة صالح بن محمد، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، قسم الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009.
7. الرقب أحمد صادق محمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
8. الزعبي خلود فواز، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
9. الزكري خالد بن إبراهيم، أثر الخادمت الأجنبية على التفاعل الاجتماعي في الأسرة (كما تراه الأسر السعودية في مدينة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
10. صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناپراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
11. العازمي محمد بزيح حامد بن تويلى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
12. العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
13. عيسى سناء محمد، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
14. الغامدي جمعان بن خلف جمعان، ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011.
15. الغامدي عبد المحسن بن عبد الله بن علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
16. الغزالي حافظ عبد الكريم، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

17. قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة : حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
18. الكفارنة ميسرة محمود، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين: دراسة تطبيقية اتجاه لجان العمل الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.
19. معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009.

ج. المجالات:

1. أبو رمان حسامي بشير، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2016.
2. حجازي عزت، رأس المال الاجتماعي كأداة تحليلية في العلوم الاجتماعية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد 43، العدد 01، القاهرة، جانفي، 2006.
3. حماد إسعاف، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، المجلد 31، العدد 03، 2015.
4. حماد إباد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 04، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
5. الساعات عفاف حسن هادي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.
6. سدي علي، أمير سعيد شعبان، التنمية في الجزائر بين رأس المال المادي ورأس المال الاجتماعي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية : مجلة دورية، العدد 23، العدد الاقتصادي/المجلد الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، أوت 2015.
7. سميرات سمير أكثم، مقابلة عاطف يوسف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 01، كلية التربية، جامعة عمان، الأردن، 2014.

8. الشنطي محمود عبد الرحمن، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، الجامعة الأردنية، 2016.
9. صبري ماهر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، بتاريخ: 05/07/2009.
10. قبايلي آمال، بوقرة رابح، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
11. لعويي يونس، منيغد أحمد، واقع الاندماج الاجتماعي لطلبة سنة أولى جامعي: دراسة حالة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة جيجل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة جيجل، ديسمبر، 2015.
12. مزهودة نور الدين، أسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

د. الملتقيات

1. غول فرحات، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

ثانيا: المواقع الإلكترونية

1. <http://uob.edu.ly>
2. <https://www.asjp.cerist.dz>
3. <http://saqrcenter.net>
4. <https://hrdiscussion.com>
5. <http://www.ahewar.org>
6. <http://mawdoo3.com>
7. <http://mawdoo3.com>
8. <https://qreamalymany.blogspot.com>

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ouimet Guérard, Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, PTO-vol 18-n, Montréal, 2010.
2. Pawar.B, Central conceptual Issues transformational leadership reaserch, leadership and organization ,developement journal, Vol 24, issu :7, 2003.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة، وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بينهما، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها تبني إدارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وتمتع المؤسسة بوجود رأس مال اجتماعي بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رأس المال الاجتماعي، مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة.

Summary:

This study aims at clarifying the role of transformational leadership in building social capital in the social security institution for the workers (Guelma), and determining the relationship of correlation and influence between them. The study reached a number of conclusions, most notably The departments of the social security institution of the workers (Guelma) adopt the dimensions of transformational leadership to a high degree, and the institution enjoys high social capita, the study also found a strong positive correlation between transformational leadership and social capital, and a statistically significant effect on the variable of transformational leadership on social capital in the social security institution for workers.

Keywords : Transformational Leadership, Social Capital, Social Security Institution for Workers (Guelma)