

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1. مقدمة :

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات . وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث .

ولقد أتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج نسبة لحيويته ومقدرته على خلق توازن بين عناصر الإنتاج، وأيضاً تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، حيث نجد أن سر نجاح المؤسسات العالمية يرجع في الغالب إلى إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق المورد البشري، وبالتالي كان لابد من تنميته من خلال تلبية إحتياجاته ودعمه لمواكبة التغييرات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات.

وتعد القيادة التحويلية من القضايا المهمة والمؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة، فتعقيدات البيئة المحيطة بالمنظمات والتغيرات والتحولات المصاحبة لها على مستوى العوامل التكنولوجية والإجتماعية والسياسية والإقتصادية والعالمية، أستدعت الحاجة لوجود هذا النمط من القيادة القادر

على توجيه عمليات التكيف والتأقلم والتوافق مع معطيات البيئة، في إطار تحولات وتغيرات جزرية في سياقات العمل وعناصره، وذلك لتحقيق البقاء والإستمرارية والنمو .

ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد وجود قادة ذو فلسفة إدارية فعالة، يؤثرون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة، وأن تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع، والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والترويج لعملية تنمية وتطوير العاملين والمنظمات، وإستشارة الهمم العالية للمرؤوسين، والإهتمام بالمهارات والإلتزام والشفافية والعناية والإتصال وكذلك الوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يصل فيه إلى زيادة الثقة بالنفس.

## 2.1. مشكلة البحث :

السعي نحو التقدم من أجل تطوير الموارد البشرية في السودان وتنظيمها وتميئتها ليس جديداً ، ولكنه أخذ أبعاداً جديدة وإهتمامات بأساليب متجددة. وقد كانت المشاكل ومظاهرها متقاربة منذ بداية الإهتمام بالإصلاح الإداري وحتى الآن ومايزال حيث يمكن تلخيص أبعاد مشكلة الموارد البشرية في السودان قديماً وحديثاً من خلال هبوط مستوى الإنتاج وهبوط طرق الكفاية والأداء، الفراغ الإداري وتضارب الإختصاصات بالإضافة إلى الفساد والمحسوبية، سوء إدارة الموارد البشرية بمختلف

مسمياتها وعدم سوء التخطيط بالإضافة إلى عدم الإهتمام بالعلاقات العامة ومظاهر الفوضى في المكاتب<sup>1</sup>.

ونتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في كل المجالات ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة متطلبات هذا التغيير وإحتياجاته، فالمنظمات عامة تواجه على إختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في تخفيض الإعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات<sup>2</sup>.

يمارس القائد في عمله أدواراً متعددة تنعكس سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين معه، وتترك أثراً واضحاً في سلوكياتهم. وقد عدت التوجهات الحديثة في مجال القيادة في المنظمات إلى تطبيق القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي كبير في تحسين وتطوير الأداء ، ولا يمكن للقائد تحفيز وتطوير أداء مرؤوسيه إلا بالقيادة التي تهتم بكل فرد منهم وتستنيرهم للعمل وتحفزهم فكرياً وتحويل سلوكهم إلى سلوك إبداعي قائم على حل المشكلات والقابلية للتغيير وروح المجازفة<sup>3</sup>.

تتبع مشكلة البحث أيضاً من التحديات التي تواجه المنظمات بسبب التغييرات العالمية والطلب المتزايد نحو تحسين الأداء وحاجة المنظمات إلى قيادة فعالة لقيادة هذه المنظمات نحو البقاء

---

<sup>1</sup> د. السر النقر أحمد 2012/7/1م، مؤتمر الموارد البشرية في السودان، الشبكة العنكبوتية.

<sup>2</sup> فائزة بن عبدالله العوضي، عادل بن عبدالله العوضي، تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 93، المجلد 22، يناير 2015م

<sup>3</sup> منى خليفة قاسم، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الهيئة العامة لشؤون القصر بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، المجلد 65، العدد، 2017، ص 679-703.

والإستمرارية للوصول إلى أداء متميز<sup>1</sup> حيث أن المصارف السودانية تشهد تنافساً شديداً على المستوى المحلي والعربي مما يتطلب الإستجابة فوراً للمستجدات والمتغيرات وصولاً إلى أداء يميزها عن الآخرين.

من ناحية أخرى تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم بسبب التغيرات الحاصلة التي أفرزتها العولمة، هذه التغيرات قد أفرزت مدى أهمية المورد البشري الذي يمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي من خلالها يتم تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية والتي تؤثر على دوافعهم وأهدافهم<sup>2</sup>. كما أن نمط القيادة وأسلوبها يؤثر على سلوكهم وفي الوقت نفسه ينعكس على آدائهم في العمل والذي يؤثر على قدرة المنظمات التي يعملون فيها على الإستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية المحيطة بها<sup>3</sup>.

بدأت منظمات الأعمال تهتم بإملاك قدرات تكنولوجية التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية لما توفره القدرات التكنولوجية من معلومات تمكن المنظمة من وضع قرارات مناسبة وإستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات التنظيمية<sup>4</sup>، إضافة إلى ذلك فإن التوجه بالتكنولوجيا يوفر للمنظمة قدرة على تحليل البيانات وتمثيلها مما يسهل إستخدامها<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد خليل أحمد الصمادي، مرجع سابق، ص 502

<sup>2</sup> بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية العدد 18، ديسمبر 2015م، ص20.

<sup>3</sup> عبدالله عطية الزهراني، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 23، عدد 3، سبتمبر 2016، ص

<sup>4</sup> Dehning, B & Stratopoulos, T,(2003), Determinats of a Sustainable Competitive Advantage Due to 373 an IT-enable Stratege, Jornal of Strategic Information Systems, Vol. 12:8

<sup>5</sup> Abu Bakar, Ahmed Bakeri, (2005), IT competencies in academic libraries:The Malaysian experience, Library Review, V/ol. 54 No.4, pp.267 – 277

نجد أيضاً إن المنظمات تهتم إهتماماً ملحوظاً بتكنولوجيا المعلومات ولكنها تواجه مشكلة حقيقية تتمثل في محدودية تطبيق هذه التكنولوجيا والإستفادة القصوى من قدراتها وأنظمتها المختلفة<sup>1</sup>. إن دولة السودان ونتاج لعوامل كثيرة من بينها التأثير العالي للتطورات التكنولوجية العالمية في صناعة الإتصالات والمعلومات على مجمل الأوضاع الحياتية، أفضت إلى تنامي الإتجاه نحو الأتمتة بإدخال الأساليب الإلكترونية في أداء الأعمال<sup>2</sup>.

أقل ما يمكن أن يوصف به أي فرد بيئة الأعمال اليوم هو أنها معقدة ومضطربة وهائجة، وبالتالي فإن منظمات الأعمال في حاجة لمعرفة ما بداخلها ونشر الاستخبارات لما بخارجها في إطار التتبع التشغيلي والتكتيكي والتيقظ الاستراتيجي. فلا بد لأي منظمة من التشرب بآثار العولمة وتحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيات الجديدة كأداة لتحسين القدرات الإدارية، تبسيط وتسهيل الإجراءات، وكذا تطوير الأداء البشري<sup>3</sup>.

إن تكنولوجيا المعلومات في المنظمات أشبه بالمدرّب الصامت للموارد البشرية، لذا على المنظمات البدء في تغيير نظرتها لوظائف تكنولوجيا المعلومات غير المرئية مثل زيادة الجدارة المعرفية

---

<sup>1</sup> ندى إسماعيل جبوري ، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، (العراق ، بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة كلية بغداد للعلوم والإقتصاد الجامعة ، العدد الثاني والعشرون 2009م

<sup>2</sup> فائز عبدالرازق سيد أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القضايف، 2017م.

<sup>3</sup> Abu Bakar, Ahmed Bakeri, (2005), IT competencies in academic libraries: The Malaysian experience, Library Review, V/ol. 54 No.4, pp.267 – 277

والمهارية الرقمية. تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين مهارات العاملين في مجال التعاون والوصول إلى المعلومات وصنع القرار<sup>1</sup>.

مما سبق نجد أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة بإعتبار أن الفرد هو أهم مواردها، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواءً كانت قيادية أو تكنولوجية إذا غاب عنها أداء المورد البشري. حيث تتجه هذه الدراسة لإختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية، كما تختبر الدراسة أثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، حيث تعتبر من أولى الدراسات في البيئة المحلية والعربية على حسب علم الدارسة التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة. ومن هنا نتجت الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي تميز هذه الدراسة وذلك من خلال إستخدام التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، لأن ذلك يؤدي إلى التطوير والمواكبة في تقديم الخدمات المصرفية من ناحية ومن الناحية الأخرى يعمل على نجاح المنظمة والذي يتمثل في تحسين مستوى الأداء في كل المستويات الإدارية .

### 3.1. أسئلة البحث :

إتساقاً مع ماتقدم تطرح الأسئلة التالية والتي يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وهي تتمثل في السؤال الرئيسي ماهو الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية، وتتفرع منه الأسئلة التالية:

---

<sup>1</sup> طويهري، فاطمة:.. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت، ماجستير (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2015م.

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في قطاع المصارف؟

2. ما العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية؟

3. ما أثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية؟

4. إلى أي مدى يؤثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء

الموارد البشرية؟

#### 4.1. أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين

القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في قطاع المصارف.

2. معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .

3. قياس أثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

4. توضيح أثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء

الموارد البشرية.

#### 5.1. أهمية البحث :

تأتي أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. تتجلى أهمية الدراسة كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية من خلال التعرف على

الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء

الموارد البشرية في المنظمات. مما يكسبه أهمية علمية لأنه يُعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً هاماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبنى إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تهتم بكفاءة إدارة الموارد البشرية .

2. ندرة البحوث التي تناولت هذه المتغيرات في البيئة العربية والسودانية مما يؤدي إلى إثراء المجال الأكاديمي.

3. أن بيئة منظمات الأعمال هي بيئة تستلزم من هذه المنظمات المقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، لذا فإن هذا البحث سوف يبين مدى أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في بقاء ونجاح المنظمات ومدى العلاقة الإيجابية لها في رفع أداء الموارد البشرية.

4. تأتي أهمية الدراسة شديدة التغير كذلك من الأهمية المتزايدة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة المصارف السودانية في ظل التنافسية والمزايا التي يمكن أن تحصل عليها في أداؤها.

5. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجّه أنظار المدراء وصانعي القرار في مجتمع الدراسة إلى أهمية التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات بهدف تعزيزها كونها تساعد في تحسين مستوى الأداء .

6. تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية العلمية حيث أنها تعد الدراسة الأولى - حسب علم الدارسة - التي تتناول الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة

بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية في البيئة السودانية والعربية ، وعلى ذلك فإنه من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة السودانية والعربية.

7. لأهمية قطاع المصارف الذي سوف يتم فيه إجراء الدراسة خاصة وأن الدراسة يتم إجراؤها في دولة من دول العالم الثالث.

### 6.1. مجال البحث

تم تنفيذ هذه الدراسة في قطاع المصارف السودانية و ذلك للأسباب التالية :-

- يعتبر قطاع المصارف من القطاعات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أغلب أنشطتها اليومية فلذلك يمكن للدارسة ان يحصل على معلومات و بيانات تخدم موضوع الدراسة.
- نسبة لتوزع فروع و رئاسة المصارف على ولايات السودان المختلفة مما يجعل هنالك حوجة للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات لتوفير البيانات والمعلومات التي تخص القيادات.

### 7.1. المدى :

الحدود الزمانية : مايو 2016م - أكتوبر 2018م

الحدود المكانية : المصارف التجارية السودانية .

### 8.1. مصطلحات البحث :

فيما يلي تعريف إجرائي للمصطلحات المستخدمة في البحث:

## القيادة التحويلية:

هي قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وتوصيل رسالة المنظمة لهم ورؤيتها المستقبلية مع الإلتزام بالأخلاقيات وبناء الثقة والإحترام بين الطرفين وذلك للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (سهى 2016)

إجرائياً هي الإسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المنظمة من أجل رفع أداء العاملين وقناعاتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة إستعدادهم لتبني المهام المطلوب إنجازها مع الإلتزام بالأخلاقيات.

### التأثير المثالي (الكارزما) :

هو قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والإلتزام والإعتراف للقائد، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مروؤسيه (بنوناس 2015)

اجرائياً هو ذلك السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير على المرؤوسين في الهيكل التنظيمي بصورة مميزة قائمة على الإحترام والثقة وقوة الشخصية مما يؤدي إلى تحسين وكفاءة أدائهم.

### القدرة على الإلهام :

هي تشجيع القائد بشكل مستمر لأتباعه من أجل أداء الأعمال بشكل جيد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على نقل أفكاره لأتباعه بطريقة واضحة وبسيطة (Yaghoubipoor, 2013)

إجرائياً تعني قدرة القائد على دفع وتشجيع المرؤوسين، وبتث التفاضل وإثارة التحدي والعمل بروح الفريق الواحد على أداء المهام لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.

#### الإعتبارات الفردية :

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء إهتمام شخصي لكل مرؤوس والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الرغبات. وتعني إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه. (الشنطي 2016)

إجرائياً هي قدرة القائد على تطوير مهارات المرؤوسين ذاتياً من خلال تدريبهم وإرشادهم والإهتمام بهم فرداً فرداً وبالتالي يحقق أعلى مستويات الأداء.

#### الإستثارة الفكرية :

قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل في إثارة أتباعه للتفكير بطرق جديدة لحل المشكلات القديمة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها (الشنطي 2016م)

إجرائياً تعني إثارة المرؤوسين لإستخدام التفكير المنطقي في حل المشكلات، والإستماع لأفكارهم وإبداعاتهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

## أداء الموارد البشرية:

ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العمل الكفاء المدرب .

إجرائياً هو درجة التفاعل بين السلوك وتحقيق وإتمام المهام والسرعة في أداء الخدمات بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية التي توكل إليهم.

## التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات:

تعرف بأنها القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة وإستخدامها في تطوير منتجات جديدة، كما أنها تشير أيضاً إلى إستخدام التقنيات المتطورة في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة وخلق أفكار المنتج الجديد بشكل إستباقي. ( Gatignon & Xuereb, 1997 )

إجرائياً نعني بالتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات مقدرة المصارف على إستخدام وتطبيق التكنولوجيا المتطورة في خدماتها وإبتكار خدمات جديدة.

## 9.1.تنظيم البحث :

تضمن البحث خمسة فصول أساسية أحتوى الفصل الأول على الإطار العام للدراسة والذي أشتمل على المقدمة ومشكلة البحث وأسئلة البحث وأهداف البحث وأهمية البحث والمدى ومصطلحات البحث والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

إستعرض الفصل الثاني ثلاثة مباحث، إحتوى المبحث الأول على القيادة التحويلية (المفهوم والاهمية والمحاور) أما المبحث الثاني فقد إحتوى على أداء الموارد البشرية (المفهوم والعوامل المؤثرة وقياس الأداء) بينما أحتوى المبحث الثالث على (التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات: المفهوم والأهمية والمكونات).

شمل الفصل الثالث منهجية الدراسة أما الفصل الرابع تكون من مبحثين جمع وتحليل البيانات بالإضافة إلى إختبار الفرضيات، أما الفصل الخامس تضمن مناقشة النتائج .

## 10.1. الدراسات السابقة :

### 1. دراسة: منى الخباز 2017م<sup>1</sup>

هدفت الدراسة على تعرف درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الهيئة العامة لشؤون القصر بدولة الكويت. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (45) فرداً. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وأوصت الباحثة بضرورة تشجيع القيادات الإدارية في الهيئة العامة لشؤون القصر على تكثيف ممارسة القيادة التحويلية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء.

---

<sup>1</sup> منى خليفة قاسم الخباز، مرجع سابق، ص

## 2. دراسة: Thomas et al., 2017<sup>1</sup>

يجبر ظهور العولمة الشركات في قطاع الصناعات التحويلية على نشر قدرات ديناميكية للحفاظ على الميزة التنافسية. تعتمد الخيارات الاستراتيجية والقرارات المتخذة بشأن متى وأين وكيفية نشر القدرات الدينامية على سلوك القيادة التحويلية للقيادة العليا، والرؤساء التنفيذيين (الرؤساء التنفيذيين). ولكن لا يوجد دليل تجريبي يشير إلى دور سلوك القيادة التحويلية في العلاقة بين القدرات الدينامية وأداء الشركة. ومن ثم، فقد شرعت الدراسة في التحقق من هذا الدور المعدل وذلك باستخدام تصميم البحث التوضيحي في المسح المقطعي مسترشدة بنظرية رأي القائم على الموارد. تم الحصول على البيانات الأساسية من (271) من أصل (369) شركة تم أخذ عينات منها من مجموعة من 1,496 شركة تصنيع، وباستخدام أداة استبيان مهيكلة. كشفت النتائج أن التفاعل بين اثنين من أبعاد القدرات الدينامية، وهما قدرات الاحساس وقدرات الاستيلاء مع سلوك القيادة التحويلية أدت إلى تأثير كبير على أداء الشركة.

---

<sup>1</sup> Thomas O. Nyachanchu, Ronald Bonuke , and Joel Chepkwony . (2017). **MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOUR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND PERFORMANCE OF MANUFACTURING FIRMS IN NAIROBI COUNTY, KENYA.** International Journal of Economics, Commerce and Management. United Kingdom. Vol., Issue 11

### 3. دراسة: محمود الشنطي 2017م<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الإعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة. لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتوزيع إستبانة على عينة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بإستثناء بعد الدافع الإلهامي في عمليات إدارة المعرفة. وتوصي الدراسة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد على تقانة التعلم والبرامج التدريبية وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

### 4. دراسة: علي وآخرون 2017م<sup>2</sup>

يتناول هذا البحث دراسة اثنتين من هذه الموارد وهما القيادة التحويلية وتقانة المعلومات وقياس أثرهما في أداء العمليات من خلال مؤشرات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع). ولغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث وعليه انبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان تفرعت عنهما خمس فرضيات فرعية. تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) فرداً من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في

---

<sup>1</sup> محمود عبدالرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 3، 2017م.

<sup>2</sup> علي، أمل عبد محمد والياسري، أكرم، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 113 - 139.

بابل. أهم نتائج البحث تمثلت في أنه ترتبط القيادة التحويلية بتقانة المعلومات ارتباطاً معنوياً موجباً، تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات، وهذا ما أكدته معاملات الارتباط المعنوية الموجبة بين القيادة التحويلية وأبعادها مع أداء العمليات، يؤدي استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإدارية والإنتاجية للشركة إلى تحسين أداء العمليات وهذا ما أكدته معاملات الارتباط المعنوية الموجبة بين تقانة المعلومات وأبعادها مع أداء العمليات، تؤدي القيادة التحويلية وتقانة المعلومات مجتمعين إلى تحسين أداء العمليات بشكل جوهري. وأختتم البحث بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء العمليات من خلال التركيز على مفهوم القيادة التحويلية وتبني استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإنتاجية والإدارية للشركة.

##### **5. دراسة: Mansouri, 2016<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أن القيادة الانتقالية تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف التشديد على أهمية المتغيرات الأساسية لهذه الدراسة ، ترتبط مشكلة البحث بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا . وقد كشفت الدراسات البحثية الموسعة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها إمكانات ملحوظة لزيادة أداء الموظفين والمؤسسات. ومع ذلك ، تقترح هذه الدراسة القيادة التحويلية كمنسق للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة. وتتكون ممارسات رئيس إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة من

---

<sup>1</sup> Mansouri, Nazanin. (2016). Role of the Transformational Leadership in the Relationship between HRM Practices and Performance: A Study of ICT Companies of Malaysia. Asian Social Science; Vol. 12, No. 7.

التدريب ، والتوظيف ، وتقييم الأداء ، ونظام المكافآت ، والمشاركة في حين أن القيادة التحويلية تشمل على خمسة عناصر هي: الرؤية ، والدافع الملهم ، والتحفيز الفكري ، والاعتراف الشخصي. بعد مراجعة الأبحاث الحالية ، من المعقول الادعاء بأن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة يمكن أن تتأثر بالقيادة الانتقالية؛ بعبارة أخرى ، القيادة الانتقالية لها دور معدل. وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية اختبار الإطار المقترح لهذه الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا. علاوة على ذلك ، يمكن اختبار هذا الإطار في الصناعات الأخرى القائمة على المعرفة والقيادة الداعمة.

#### 6. دراسة: عبدالله عطية الزهراني 2016م<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطبيق مقياس أبعاد القيادة التحويلية ومقياس الأداء التكيفي والتأكد من صدقهما وثباتهما على عينة عشوائية مكونة من (498) فرداً عاملاً في شركات التأمين السعودي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الممارسة في كلا المتغيرين في الشركات المبحوثة، ووجود تأثير مباشر وإيجابي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للمبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإستناد إلى الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية كأحد العوامل السياقية لتحسين ممارسة أبعاد الأداء التكيفي للعاملين.

---

<sup>1</sup> عبدالله عطية الزهراني، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 23، عدد 3، سبتمبر 2016، 373-403.

## 7. دراسة: محمود عبدالرحمن الشنطي 2016م<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير أداة القياس (الإستبيان) بالإعتماد على الدراسات السابقة. وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (370) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون بالوزارة كانت متوسطة. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والإعتبارات الفردية) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأخيراً أوصت الدراسة إلى تشجيع المدراء على تبني نمط القيادة التحويلية.

## 8. دراسة: حسين عبدالجبار نجم 2016م<sup>2</sup>

يهدف البحث إلى معرفة دور القيادة التحويلية في القرار الرشيد لمواجهة التراجع في بعض مؤشرات الأداء المصرفي نتيجة لغياب المفهوم الحديث للقيادة تلك المسماة بالقيادة التحويلية والتي تحول دون الإستفادة مزاياها بالمصارف. ولقد أختبر البحث على عينة من المصارف

---

<sup>1</sup> محمود عبدالرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 2016، 1.

<sup>2</sup> حسين عبدالجبار نجم، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية، بحث إستطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الحادي عشر، العدد 36 الفصل الثالث لسنة 2016.

الخاصة العراقية من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (77) مدير مفوض ومعاون مدير ومستشار ورئيس قسم. موزعين على (7) مصارف وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

لقد توصل البحث إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين المتغيرين، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في إجمالي أبعاد القرارات الرشيدة في المصارف المبحوثة، مما يدل على أنه ممكن تبني أبعاد القيادة التحويلية والإهتمام بأبعادها الأساس فعلاً، مع الرغبة المؤكدة لدى المدراء في المصارف أعلاه بإعتماد هذه الأبعاد مستقبلاً. ويوصي البحث أنه من الضروري على المصارف أن تستند على المفاهيم العلمية في عملية الإختيار والإختبار لقياداتها.

#### 9. دراسة: بنوناس صباح 2015م<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، كما أستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية. وقد أوصت الدراسة بالإستمرار في تدعيم التواصل المستمر بين القادة والمؤسسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما أوصت بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسة من خلال إلتحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال.

---

<sup>1</sup> بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015.

## 10. دراسة: بدوي عبدالله الحاج إبراهيم 2015م<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية في تفعيل الأداء بالمؤسسات، ولتحقيق هدف الدراسة صممت إستبانه لجمع البيانات، وإستخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الدراسة لعدد من النتائج أبرزها وجود ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الإستثمار السودانية بدرجة عالية، وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة، ومن التوصيات المهمة التي تم التوصل إليها إنتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها وتطويرها والإستفادة منها.

## 11. دراسة: Yang chen et al., 2014<sup>2</sup>

العديد من الدراسات قد وثقت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء ابتكار المنتج الأداء بالمؤسسات، وهو تصور على أنه الدرجة التي حققت منتج و / أو خدمة جديدة حصتها في السوق والمبيعات ومعدلات الأصول العودة ومعدلات عائد الاستثمار وأهداف الربح. ومع ذلك ، هناك نقص في الدراسات التي تدرس الوسائل المحددة من خلالها أن القيادة التحويلية تؤثر على أداء ابتكار المنتج على مستوى الشركة. لذلك ، تهدف الدراسة إلى التحقيق في العمليات التي يتم من خلالها تحقيق هذا التأثير وتحديد ما إذا كانت الشركة لديها روح المبادرة والتوجه التكنولوجي كعوامل متداخلة تؤثر على هذا التأثير. لاختبار الفرضيات ، تم جمع البيانات من 151 فريق الإدارة العليا المتطابقة (TMT) وأعضاء الإدارة التنفيذية (CEOs) من

---

<sup>1</sup> بدوي عبدالله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد الثاني، 2018م.

<sup>2</sup> Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Qinghong Xie, and Ji Li, **CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation**, J PROD INNOV MANAG 2014;31 (S1), Product Development & Management Association.

شركات التصنيع الصينية. واستخدم استبيانان منفصلان لجمع البيانات. استبيان أعضاء TMT شملت قياسات القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي ، بينما تضمن استبيان المديرين التنفيذيين أسئلة حول روح المبادرة للشركات ، والتوجه التكنولوجي ، وأداء ابتكار المنتجات. تم استخدام الانحدار الخطي الهرمي لاختبار التأثيرات المفترضة. قدمت نتائج التحليل دعم الوساطة الكاملة دور قيادة الأعمال للشركات في العلاقة بين القيادة التحويلية للمنتجين التنفيذيين وأداء ابتكار المنتج. بالإضافة إلى ذلك ، تم العثور على التوجه التكنولوجي ليقول بشكل كبير من ارتباط الرؤساء التنفيذيين للقيادة التحويلية للشركات والمؤسسات. علاوة على ذلك ، فإن تأثير الاعتدال الوسيط لشركات قيادة الأعمال بشأن العلاقات بين القيادة التحويلية للمدراء التنفيذيين ، والتوجه التكنولوجي ، والمنتج تم دعم أداء الابتكار بشكل كبير. من خلال دراسة القيادة بين المديرين التنفيذيين ، تساهم هذه الدراسة في البحث عن طريق توضيح الآليات التي تؤثر القيادة التحويلية من خلالها على أداء ابتكار المنتجات. يشجع دور الوساطة في تنظيم مشاريع شركات المديرين على تحسين أسلوبهم القيادي وذلك لتعزيز تطوير الشركات وروح المبادرة وممارسات الابتكار. وتظهر النتائج أيضا بأن التوجه التكنولوجي يدعم القيادة التحويلية والرئيس التنفيذي في أنشطة ريادية حقيقية. ومن ثم ، ينبغي على الشركات أن تعطي الأولوية للتوجه التكنولوجي من أجل تحسين تنفيذ القيادة التحويلية من أجل التأكيد على الابتكار وخلق المشاريع الجديدة.

## 12.دراسة: Benhur et al. 2014<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير أسلوب القيادة التحويلية، وتقنية المعلومات، والثقافة التنظيمية ابداع القائد على أداء القائد. الطريقة المستخدمة كانت كمية وصفية. كان موقع الدراسة وحدة عمل الجهاز المحلي (LAWU) في مدينة جاياپورا. كانت العينات المستخدمة (323) مستجيباً. ويمكن تفسير نتائج البحث على النحو التالي: أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على ابتكار القائد؛ تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على ابتكار القائد؛ الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على ابتكار القائد؛ أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على أداء القائد؛ تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على أداء القائد؛ الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء القائد؛ ولإبداع القائد تأثير كبير على أداء القائد.

## 13.دراسة: Loshali and Krishnan, 2013<sup>2</sup>

تمت دراسة العلاقات بين القيادة التحويلية ، وممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، وأداء الشركة باستخدام عينة من (121) مديراً من مختلف المنظمات في الهند. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، والموارد البشرية الاستراتيجية، وأداء

---

<sup>1</sup> Benhur Tomi Mano, Armanu Thoyib, Ghozali Maskie, Djumahir. (2014). **Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government)**. International Journal of Business and Management Invention. www.ijbmi.org. Volume 3 Issue. 10 | October. 2014 | PP.28-39

<sup>2</sup> Loshali, Surabhi and Krishnan, Venkat R. (2013). **Strategic Human Resources Management and Performance: Mediating Role of Transformational Leadership**. Journal of Strategic Human Resource Management. Volume 2. Issue 1. February 2013. pp. 10-18.

الشركة. بالإضافة إلى ذلك، الموارد البشرية الاستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الانتقالية وأداء الخدمات المالية.

#### **14. دراسة: فيبي سليمان 2012م<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور النمط القيادي التحويلي للمساهمة في تنمية رأس المال الفكري، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القائد الديمقراطي يتصدى لحالات الإحباط والصراع التي قد تواجه رأس المال الفكري، ويعمل على الإهتمام بالعوامل السابقة التي تساعد على تنمية وتطوير رأس المال الفكري.

#### **15. دراسة: محمد الصمادي 2012م<sup>2</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك تأثير للقيادة التحويلية على رضا العاملين في المملكة الأردنية، وقد استخدمت الدراسة إستبانة لجمع البيانات، وقد ركزت الدراسة على قياس تأثير القيادة التحويلية والمتمثلة في (الكاريزما، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية والتحفيز) على رضا العاملين بالمملكة الأردنية. أثبتت نتائج البحث أن للقيادة التحويلية تأثير على رضا العاملين، وأن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية. وقد

---

<sup>1</sup> فيبي نصحي راغب سليمان، دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال الفكري، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، يوليو/ ديسمبر، الجزء الأول 2012م.

<sup>2</sup> محمد خليل أحمد الصمادي، دور أسلوب القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، يوليو/ ديسمبر، الجزء الأول 2012م.

أوصت الدراسة إلى العمل على تبني نمط القيادة التحويلية في المنظمات بإعتباره النمط القيادي الأكثر ملائمة لمرحلة المنافسة، التغيير والتحديات التي تمر بها تلك المنظمات.

### **16.دراسة: Gregory & Joseph, 2009<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى أهمية دور القيادة في القرن الواحد والعشرين من خلال تمكين المنظمات، كما أن محور إهتمام الجهود الخاصة بالإدارة يجب أن تتجه بعيداً عن الإدارة الفعالة للموارد المادية إلى الإستخدام الفعال للموارد الفكرية والبشرية الخاصة بالمنظمة. كما يتعين على الشركات أن تعتمد بدرجة متزايدة على المعرفة، المهارات، الخبرة وتقييم كل الأفراد. تركز هذه المقالة على الدور المتغير للقيادة حيث أنهم يسعون إلى الإقلال من درجة التنظيم دون فقد محور الإهتمام الإستراتيجي أو إتاحة عملية السيطرة والتحكم. كما تتم دراسة الأدوار الرئيسية الخمسة للقيادة: (1) إستخدام الرؤية الإستراتيجية بغرض التحفيز والإثارة. (2) تمكين الموظفين على كافة المستويات. (3) جمع المعلومات والمشاركة فيه. (4) جمع وإدراج المعلومات الخارجية. (5) تحدي الوضع الحالي وإرساء عامل الإبداعية. يتم تفسير هذه الأدوار من خلال العديد من الأمثلة المعنية بكيف يمكن للمديرين المتواجدين في المستويات العليا فيما يتعلق بقيادة المنظمات لمواجهة هذه التحديات، تغيير المنظمات الخاصة بهم وإرساء مصادر جديدة خاصة بالميزة التنافسية.

---

<sup>1</sup> Gregory, D., and Josephine, P., "Changing roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> century", Organization Dynamics, Vol.28, No.3, 2009, P. 18-34.

## 17.دراسة: 2006<sup>1</sup> Leonard & Graber

تهدف هذه الورقة إلى كشف التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في الإتصالات والمساواة في تغيير الإتجاهات السلبية للعاملين، وتم تطبيق هذا البحث على العاملين في بعض الشركات في جنوب أفريقيا، إستهدفت هذه الورقة أسلوب القيادة التحويلية وتحديد معايير الإتصال في تحقيق المساواة، إعتمدت هذه الدراسة على المقابلات المتعمقة كوسيلة رئيسية في جمع المعلومات. وتشير النتائج إلى أن الإتصالات التي أعتمدت عليها القيادة التحويلية ساهمت بدرجة عالية في تعديل الإتجاهات السلبية. وطالبت الورقة بضرورة تنمية مهارات المديرين والعمل على توفير جيل جديد من القياديين الذين تتوافر فيهم خصائص القادة التحويليون الذين يستطيعون التحول المفاهيمي وإستخدام نظم الإتصالات.

## 18.دراسة: 2006<sup>2</sup> William S. Boddie

يعتبر إطار التكامل الخاص بإدارة القيادة التحويلية وتكنولوجيا المعلومات نهجاً معيارياً قد يفكر فيه القادة التنظيميين في استخدامهما لتحقيق أهداف أعمالهم المرجوة. يقدم القادة التحويليين الرؤية، وينقلون الرؤية إلى أعضاء المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتمكين الأعضاء من تحقيق الرؤية من خلال الكاريزما، الإلهام، والاستثارة الفكرية، والنظر الفردي. من شأن اعتماد هذا

---

<sup>1</sup> Anne Leonard, & Anske F. Grobler "Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity: Managing organizational change in South Africa" Journal of Communication Management Vol: 10 Issue: 4, 2006, Page: 390-406.

<sup>2</sup> William S. Boddie. (2006). **Transformational Leadership and Information Technology Management Integration Framework: A Normative Framework to Achieve Organizational Performance Effectiveness**, edited by Mehdi Khosrow-Pour Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management, Volume 1 and Volume 2, Idea Group Inc.

الإطار تمكين القادة التنظيميون من تحقيق النتائج المتوقعة من استثمارات تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتهم.

### **19.دراسة: Fisher, 2006<sup>1</sup>**

إستهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي كدراسة إستطلاعية بالتطبيق على وكالات الخدمات الإجتماعية والشعبية. وقد طبقت هذه الدراسة على 23 منظمة. قام الباحث بإستخدام قائمة الإستقصاء التي تقيس صفات القائد، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج هي وجود علاقة قوية بين خصائص القيادة التحويلية والقدرة التنظيمية على البناء، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

### **20.دراسة: Griffith 2004<sup>2</sup>**

إستهدفت هذه الورقة بحث التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الرضاء الوظيفي ومعدل دوران العمل والأداء الوظيفي، ولقد تم تطبيق هذا البحث على الموظفين والمديرين في الإدارات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط مباشرة بين أبعاد وخصائص القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط مباشرة بين القيادة التحويلية ومستوى رضاء العاملين.

---

<sup>1</sup> Fisher elizabeth "The Relationship between transformation leadership and Organizational Change, An Exploration study of grassroots social", Ph.D. University of Maryland. Baltmor 2006.

<sup>2</sup> James Griffith "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance" Administration: Volume: 42, Issue: 3, 2004 P:333

## 21.دراسة: Bonita, 2001<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في المساهمة في رفع الإسهامات الفعلية للمنظمة، وقيادة المنظمة عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على القيادات في المنظمة أن تدرك مدى أهمية العنصر البشري المتواجد لدى المنظمات بإعتباره المصدر الأساسي للتغيير وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المعاصرة.

## 22.دراسة: Bolin, 1999<sup>2</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على الخصائص التي يجب أن يتسم بها القائد التحويلي والتي تساهم مساهمة حقيقية في رفع كفاءة العاملين بالمنظمة. وتعتبر سمات القائد التحويلي بمثابة سمات فعالة تتوافر في القائد الممكن، أي الذي لديه القدرة على تمكين العاملين للإستفادة من المعرفة الضمنية لهم. وبالتالي توصي الدراسة بأهمية دور القائد الممكن في زيادة قدرات العاملين على تحقيق مستويات مرتفعة من الرضاء الوظيفي والإنتماء التنظيمي.

## 23.دراسة: حميدة سالم 2017م<sup>3</sup>

تهدف الدراسة إلى تبيان وإظهار الأثر المترتب عن تكنولوجيا المعلومات وعلى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الإستشفائية، وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم

---

<sup>1</sup> Bonita, N., "Thought Leadership on Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol.2, No.3, 2001.

<sup>2</sup> Bolin, L., "Entrepreneurial Leadership: New Paradigm Research Discovering the Common Characteristics & Traits of Entrepreneurial Who have Served Successfully in Leadership Positions", PH.D. Bushiness Administration, Walden University, 1997.

<sup>3</sup> حميدة سالم، تكنولوجيا المعلومات وأثر إستخدامها على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجلفة، 2017م.

النتائج التي تم التوصل إليها أن النظام التكنولوجي المعلوماتي الملائم يؤثر بشكل إيجابي في إظهار وتبني العمل الإبداعي لدى العاملين، وأوصت الدراسة بالتوجه العملي والرسمي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مواكبة التكنولوجيا الحديثة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

#### 24. دراسة: طويهي فاطمة 2015م<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ركزت الدراسة على 189 عاملاً من أصل 230 عاملاً في الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات بالشركة المبحوثة المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه، كما أنه يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المورد البشري في الشركة وفقاً لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى أن الشركة المبحوثة لها نظرة مستقبلية تحمل جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الإلكتروني على مستوى جميع إداراتها.

#### 25. دراسة نعيمة يحيوي وآخرون 2015م<sup>2</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إنعكاس تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة، وقد تم توزيع (30) إستبانة إسترد منها (25)<sup>1</sup> وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي

<sup>1</sup> طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، 2015.

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وإنعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (2)، 2015م.

التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية الموارد البشرية بشكل كبير، وأن مؤسسة سونلغاز تهتم إهتمام كبير بتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

## **26.دراسة Haliah et al. 2015<sup>2</sup>**

يهدف هذا البحث إلى التحقق من تأثير جدارة الموارد البشرية وجودة خدمة المدقق الداخلي على فعالية الرقابة الداخلية وجودة تقرير الحكومة المحلية بتكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل في مقاطعة سولاويزي الغربية. من خلال استخدام (232) مستجيباً من (286) وحدة عمل (SKPD) وتحليلها باستخدام تحليل المكون الهيكلية العام (GSCA)، تظهر النتائج أن جدارة الموارد البشرية ونوعية خدمة المدقق الداخلي لها تأثير إيجابي على فعالية الرقابة الداخلية. علاوة على ذلك، فإن جودة خدمة المدقق الداخلي وفعالية الرقابة الداخلية لها تأثير إيجابي على جودة التقرير. ومع ذلك، فإن النتيجة لا تجد أثر لكفاءة الموارد البشرية على جودة التقرير. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير جدارة الموارد البشرية وجودة خدمة الرقابة الداخلية على جودة التقرير يأتي من خلال المتغير المتداخل لفاعلية الرقابة الداخلية. وفي الوقت نفسه، ليس لتكنولوجيا المعلومات أي دور في تعديل العلاقة بين فعالية الرقابة الداخلية وجودة التقرير.

---

<sup>2</sup> Haliah Imran, Abdul Hamid Habbe, and Muhammad Irdam Ferdiansah . (2015). **THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY AS MODERATING VARIABLE AND INTERNAL CONTROL EFFECTIVENESS AS INTERVENING VARIABLE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE COMPETENCY AND INTERNAL AUDITOR SERVICE QUALITY ON QUALITY OF REPORT**. Conference: Asia-Pacific Management Accounting Association (APMAA). Annual Conference At: Bali, Indonesia.

## 27.دراسة<sup>1</sup> Nyameino et al., 2015

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الأثر المعدل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العلاقة بين الاتصالات ورضا العملاء في الفنادق المصنفة. اعتمد تصميم البحث الوصفي لهذه الدراسة. كان عدد السكان المستهدفين 6067 زبوناً في الفنادق المصنفة نجمة في نيروبي كينيا وتم الحصول على عينة بحجم 375 باستخدام عينات متناسبة من خمسة فنادق نجمية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان على مقياس ليكرت الخماسي. وكشفت الدراسة أن التواصل كممارسة تسويقية للعلاقات لم يكن له تأثير هام من الناحية الإحصائية على رضا العملاء. يفسر التأثير المعدل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات نسبة 7.8% من التباين في رضا العملاء بشكل أكبر من التباين حسب درجات التواصل. خلصت هذه الدراسة إلى أن إستراتيجية التواصل ليس لها تأثير كبير على رضا العملاء. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعدل العلاقة بين ممارسات التسويق العلاقة ورضا العملاء. ولذلك يوصى بأن يفهم مديرو الفنادق المصنفة نجمة الآثار المترتبة على تحديد أولويات العناصر بناءً على تأثيرها على رضا العملاء.

---

<sup>1</sup> Nyameino, Charles Bosire, Bonuke, Ronald, and Cheruiyot, Thomas Kimeli. (2015). **MODERATING EFFECT OF INFORMATION TECHNOLOGY UTILIZATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION AND CUSTOMER SATISFACTION**. British Journal of Marketing Studies Vol.3, No.4, pp.73-82.

أصبح التوجه نحو الشراء (الكفاءة الأكبر، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) جزءاً أساسياً من استراتيجية الشركة في عدد متزايد من منظمات الأعمال. كما أن القيادات التحويلية من قبل مديري المشتريات تظهر أيضاً كأداة لتوليد استخدام أكثر كثافة وفعالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكوسيلة لتعزيز الأداء. يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدفين: أولاً استكشاف كيفية تأثير الطبيعة الاستراتيجية لوظيفة الشراء والقيادة التحويلية لمديري المشتريات على كثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة الشراء، وثانياً لتحديد كيفية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الشراء. في هذا البحث أُعتمد العمل التجريبي على تحليل المعلومات المقدمة من عينة مؤلفة من 130 شركة إسبانية. تم إجراء التحقق التجريبي من النموذج المقترح من خلال تحليل المربعات الصغرى الجزئية. تظهر النتائج أن الأهمية الاستراتيجية التي تعلقها الإدارة على وظيفة الشراء تؤثر على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومع ذلك ، فإن القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المشتريات تثبت أهميتها في تحقيق كفاءة أكبر للتكاليف والتنسيق مع الموردين. في الآثار البحثية سعى هذا العمل إلى دمج كل من الجوانب الاستراتيجية لوظيفة الشراء في الشركة وكذلك الجوانب الإدارية للوظيفة المذكورة (القيادة التحويلية للمدير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) كمحددات للكفاءة. يبرز هذا البحث أرضية جديدة من خلال إجراء

---

<sup>1</sup> Carmen Camarero Izquierdo, M. Jos é Garrido Samaniego & Rebeca San José Cabezudo. (2015). **How Strategic Purchasing Orientation and Transformational Leadership Impact Performance: The Mediating Role of Information and Communication Technologies**. Journal of Business-to-Business Marketing.22:pp.269–292.

مقارنة تجريبية للعلاقة بين الطبيعة الاستراتيجية لوظيفة الشراء في شركة وكثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي علاقة كانت محل تساؤل قليل للغاية والتي كان دور الوساطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها هو الرابط بين يتم إظهار التوجه الاستراتيجي وأداء الشراء للضوء. كما تتبين الأصالة / القيمة / المساهمة للبحث في أنها تقدم الدراسة مساهمة ذات شقين. أولاً ، يسعى البحث الحالي إلى تجميع الجوانب الاستراتيجية لوظيفة الشراء في الشركة وعوامل الإدارة الأخرى المشاركة في الوظيفة المذكورة (القيادة التحويلية للمدراء واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) كمحرك للكفاءة. وبهذا المعنى، تشير النتائج إلى الدور الهام الذي يؤديه مدير المشتريات مقابل الرؤية الاستراتيجية لوظيفة الشراء في تحقيق كفاءة التكلفة والتنسيق مع الموردين. وثانياً، يبرز هذا البحث أرضية جديدة من خلال التحقق التجريبي من الصلة بين الطبيعة الاستراتيجية لوظيفة الشراء في شركة وكثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو رابط كان محط تركيز الاهتمام والذي ندعم دور الوساطة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه. العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشراء.

## 29.دراسة: مدثر سعد محمد سعد 2013م<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لإختبار أثر قدرات المنظمة (قدرات القيادة العليا نحو إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، قدرات أنظمة المعلومات و القدرات التكنولوجية) على فاعلية و كفاءة إتخاذ القرار ، إختبار أثر قدرات المنظمة على جودة المعلومات ، إختبار توسط جودة المعلومات للعلاقة بين قدرات المنظمة و فاعلية و كفاءة إتخاذ القرار و إختبار أثر الفائدة المدركة لإستخدام

<sup>1</sup> مدثر سعد محمد سعد، أثر إستخدام الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية وكفاءة إتخاذ القرار في المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

أدوات تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين جودة المعلومات و فاعلية و كفاءة إتخاذ القرار..أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث لجمع بيانات الدراسة حيث صُممت إستبانة بناءً على مقاييس دراسات سابقة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا نحو إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار، وجود علاقة إيجابية بين قدرات أنظمة المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار، كما أشارت نتائج الدراسة لتوسط جودة المعلومات للعلاقة بين قدرات أنظمة المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار، كما بينت النتائج بانه هنالك أثر للفائدة المدركة لإستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين جودة المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بتطوير قدرات أنظمة المعلومات الموجودة حالياً في المصارف السودانية لتساهم في رفع كفاءة إتخاذ القرار و دراسة العوامل التي تؤثر على كفاءة إتخاذ القرار.

### **30.دراسة حسن علي محمد مدني 2012م<sup>1</sup>:**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية وإظهار تأثير ذلك على التغيير التنظيمي كمتغير وسيط ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر مهماً ذات دلالة إحصائية لتأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أداء العاملين كما أوضحت تأثير العلاقة للتغيير التنظيمي مابين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة أداء العاملين . وأوصت الدراسة بضرورة إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والإجراءات والعمليات

---

<sup>1</sup> حسن علي محمد مدني ، دور التغيير التنظيمي في تطوير العلاقة بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2012م ) .

الإدارية كما توصي بضرورة تطوير مهارات العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتدريب المستمر ومحاولة معالجة الأسباب الغير جوهرية في العلاقة مابين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة أداء العاملين .

### **31.دراسة: يسرى محمد حسين 2010م<sup>1</sup>**

ترمي هذه الدراسة إلى تحديد تكنولوجيا المعلومات بمستوى أداء الخدمة الفندقية ، وقد إستخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة فضلاً عن المقابلات الشخصية ، وتوصلت الدراسة إلى عدم إثبات صحة الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة الأثر بين المتغيرات ، وأشارت إلى إنخفاض مستوى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الفندق المبحوث بالإضافة إلى إنخفاض كفاءة مهارات الموارد البشرية لديها.

### **32.دراسة عزيزة عبدالرحمن العتيبي 2010م<sup>2</sup> :**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الإستراالية في ملبون ، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي ، وإستخدمت الباحثة إستبيان مكون من 73 فقرة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذه الدراسة ، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إستخدام

---

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية دراسة تطبيقية في فندق السدير،

<sup>2</sup>عزيزة عبدالرحمن العتيبي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الإستراالية ، (Arab British Academy for Higher Education) 2010. رسالة ماجستير غير منشورة. 2010م.

تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وإدراك تام لفوائدها بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الشخصية وذلك بسبب تقارب مواصفات أفراد العينة .  
وقدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات أهمها مواكبة التغييرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية والعمل على ربط ما هو موجود بشكل كامل كبداية للتحويل التدريجي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية .

### 33.دراسة: ندى جبوري 2009م<sup>1</sup>

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تكنولوجيا المعلومات ودورها في الأداء المنظمي وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفسيري الفرعي (الأجهزة والمعدات ) مع (الأداء المنظمي) إذ أشارت النتائج إلى قوة العلاقة بينهما مما يؤكد أن الشركة المبحوثة تسعى وتحاول إستثمار مالديها من الأجهزة والمعدات من أجل تحسين أداء الشركة ، بالإضافة إلى أن متغير المهارة والخبرة ظهر بنتيجة سالبة وذلك يدعو الشركة المبحوثة للقيام بتفعيل هذا المتغير من خلال رفع مهارة العاملين وتدريبهم لإكسابهم الخبرة كي يكون هناك موائمة ما بين الأجهزة والمعدات وكيفية إستخدامها بالشكل الأمثل . وقدمت هذه الدراسة عدة توصيات أهمها أن إعتبار تكنولوجيا المعلومات والقدرة على إستخدامها وإدارتها الحد الأدنى لتوظيف المهارات المطلوبة أو المرشحة للعمل في الشركة المبحوثة بالإضافة لحث الشركة

---

<sup>1</sup> ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 22، 2009م.

المبحوثة على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومدى أثرها في رفع الأداء المنظمي وبالتالي تحقيق رضا العاملين وزيادة أرباح الشركة فضلاً عن تعزيز مكانتها السوقية.

### 34. دراسة أيمن العمري 2009م<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان توزيع على أفراد العينة البالغ عددهم (360) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في شركة الإتصالات.

### 35. دراسة Supattra Boonmark 2007<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة وعلى إستراتيجية الأعمال فيها، وقد إعتمدت الدراسة على أسلوب الإستبانة لإستقصاء آراء (170) مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلند، وقد أستخدم الباحث في الإستبانة عدة أدوات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الإستراتيجي فيها، وأنه كلما كان الإعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كبيراً كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فعاليتها وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليتها.

<sup>1</sup> أيمن العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009م..

<sup>2</sup> Supattra, B. (2007): The Influence of Management Information System and Information Technology on Management Performance and Satisfaction, 7<sup>th</sup> global conference on Business and Economic.

### 36. دراسة محمد الجداية 2006م<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي، تم تطوير إستبانة تتعلق بمتغيرات الدراسة وتوزيعها على مديري الإدارة العليا في 46 شركة صناعية مساهمة عامة والبالغ عددهم 153 مديراً، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية يوجد لديها قسم للحاسب الآلي وأن غالبية المدراء في هذه الشركات يستخدمون الحاسب الآلي في أداء أعمالهم ولو بشكل جزئي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى تدني درجة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في عملية تبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة، كما وبينت الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الكلي للأعمال.

### 37. دراسة سامر البشايشة 2005م<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة الضمان الإجتماعي ومستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (28) فقرة وتم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من (300) موظف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر هام لجودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم المعلومات بأبعادها المختلفة والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد الجداية، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثره على الأداء التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2006م.

<sup>2</sup> سامر البشايشة، أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات الضمان الإجتماعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عمان، العدد الأول، مجلد 10، 2005م.

### 38. دراسة أحمد السعودي 2005م<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (369) عضواً، وقد تم إستخدام (SPSS) لمعرفة تصورات أفراد العينة لأبعاد نظم المعلومات والأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر مستلزمات تشغيل نظام المعلومات الإدارية في الأداء الوظيفي.

### 39. دراسة Chang & King 2005<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس أداء نظم المعلومات بالإعتماد على نماذج المدخلات والمخرجات لوظائف نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسات، والنموذج أو الأداة المقترحة في هذا البحث تحتوي على ثلاث مخرجات وإتجاهات للتقييم وهي: كفاءة النظام المتمثلة في: (سهولة إستخدامه وإستجابته السريعة و... الخ)، وفاعلية المعلومات المتمثلة في: (جودة المعلومات في التصميم والإستعمال والقيمة)، وكفاءة الخدمة المتمثلة في: (جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظام وحتى إستخدامه في الدعم والإستشارة) وأثرها على أداء العاملين، وللتأكد من فاعلية النموذج تم تطبيقه على (346) مستخدم للنظام في (149) مؤسسة مختلفة تم إختيارها بطريقة عشوائية، بإستخدام إستبانات وزعت على العاملين لهذا النظام، ولقياس

<sup>1</sup> أحمد السعودي، أثر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسات الضمان الإجتماعي، مجلة دراسات، المجلد 33، العدد 2005م.

<sup>2</sup> Chang, J. and King, W. (2005): Measuring the performance of information system, A functional scorecard, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 1

هذه الإتجاهات الثلاثة كل إتجاه على حدة حيث تم التأكد من فاعلية النموذج وتأثيره الإيجابي على فاعلية المنظمات وتحسين كفاءة العمليات فيها .

### 11.1. التعقيب على الدراسات السابقة :

إستعرضت الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية والأداء والمواضيع المرتبطة بهما بالإضافة إلى موضوع التوجه المدرك بتكنولوجيا المعلومات سعياً في إثراء الإطار النظري للدراسة والإستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات القيادة التحويلية والأداء والتوجه المدرك بالتكنولوجيا، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة .

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوعي القيادة التحويلية والأداء بشكل منفصل ، ومنها ما تناول محور تكنولوجيا المعلومات كأحد متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن مكوناتها وعناصرها وتأثيرها على الأداء عموماً بالإضافة إلى أنه لا توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعتبر من أولى الدراسات في البيئة المحلية على حسب علم الدارسة التي تناولت الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية. لذلك يحاول البحث المساهمة في ملء فجوة تتعلق بتلك الأدبيات، إضافة لذلك فإن كثير من الباحثين قدموا أدلة عملية على أثر ممارسة القيادة التحويلية على الأداء ولم يكن من بينها المصارف التجارية السودانية، لذا فإن أصالة البحث تقع ضمن المساهمات في تطوير العلاقة المعنوية المؤثرة بين القيادة التحويلية والأداء وأثر ذلك في ظل التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات. إن الآثار العملية ستفيد المصارف التجارية

السودانية خاصة وبقية قطاعات الدولة السودانية عامة في ممارسة القيادة التحويلية وبالتالي التأثير  
إيجاباً على ترقية الأداء وتحقيق أهداف مؤسسية عديدة.

## المبحث الأول

### القيادة التحويلية

#### 1.1.2. تمهيد :

تعد القيادة هي العامل الرئيسي الذي ساهم في رفاهية وتطور المنظمات والدول، ولكي تتمكن المنظمة من أن تكون منظمة فعالة فلا بد أن تبدي إهتمامات بالغة لدراسة النمط القيادي السائد بها، وذلك لأن النمط القيادي هو العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين<sup>1</sup>.

إن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال ولا سيما القطاع المصرفي إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل أوضاعها، وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية. وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المصارف بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى المصارف ورسالتها لإحداث التغيير المناسب<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عيد علي، علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للإنضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية،

مصر، المجلد 40، العدد 2، 2016، ص 691-665.

<sup>2</sup> حسين عبد الجبار نجم، مرجع سابق، ص 123

وتعتبر القيادة التحويلية من نماذج القيادة الإدارية الحديثة لقيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرون، وذلك لما يحمله القائد التحويلي من خصائص تجعله نموذجاً ليس غير تقليدي فقط وإنما فعالاً في البيئة التي يعتبر التغيير هو الشيء المستمر فيها دون سواه<sup>1</sup>.

### 2.1.2. تعريف القيادة:

في تعريف القيادة اصطلاحاً هناك اختلاف بين المفكرين حيث كانت القيادة في القدم ترمز إلى وجود بعض السمات الشخصية و القدرات الخارقة التي منحها الله سبحانه و تعالى لبعض الناس، ولكنها في الحاضر اختلفت عن ذلك باختلاف المتطلبات قد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ماهي عليه في الواقع النظري والتطبيقي ، وكذلك حول الصعوبة في تحديد ما اذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة و الوظيفة و تقوم بنشاط هام من أنشطه الجماعة ، أو خاصة من خصائص الفرد حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلانية أو أخلاقية<sup>2</sup>. ويرى همفل وكونر ١٩٥٧ بأن القيادة عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> عايد بن عبدالله العصيمي، أثر القيادة التحويلية على مدى توفر صفات فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد140، 2015، ص16.

<sup>2</sup> سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008م، الرياض، ص6.

<sup>3</sup> تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012م، الرياض، ص124.

وكذلك عرفها السواط وآخرون بأنها قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة<sup>1</sup>.

### 3.1.2. تعريف القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام و ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات و الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية ، و بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة والاختصاصات ، فقد عرف هنت ولارسون القيادة الإدارية بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف و التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة، و يرى محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها القدرة على التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

### 4.1.2. نشأة القيادة التحويلية:

نتحدث أولاً عن مفهوم التحول حيث يعرف التحول في اللغة التنقل من موضع لموضع آخر، الإسم الحول ومنه قوله تعالى: (خالدين فيها لا يبيغون عنها حولاً). ودخل في معنى التحول الحزق وجودة النظر والقدرة على التصرف<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> السواط، عوض وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2007، جدة، ص23.

<sup>2</sup> سالم القحطاني، مرجع سابق ، ص8.

<sup>3</sup> مجدالدين محمد بن يعقوب الفيروز، القاموس المحيط، الجزء الثالث، 729 - 817هـ ، ص 352.

لقد تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد فضلاً عن التابعين والموقف. وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية . كتب الباحث جمس بيرنز ( James Burns ) كتاباً مهماً أسماه القيادة عام ١٩٧٨ ، وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك. ومنذ ثمانينات القرن الماضي إستطاع بيرنز لفت الأنظار إلى هذا النمط من القيادة وبلورة الممارسات الدالة عليها، ثم توالت جهود الباحثين والمنظرين لتوسيع الأطر العامة ونماذج القياس ذات العلاقة بهذا النمط القيادي بحيث أصبح اليوم نموذجاً في نظريات القيادة المعاصرة يسهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ويساند جهود التغيير المنشودة بطريقة رائدة من خلال إحداث المناخات والبيئات والرؤى التنظيمية التي تعزز الإبداع والإبتكار والتمكين الإداري والنفسي للعاملين والفاعلية الذاتية. وعلى ذلك تعد القيادة التحويلية الركن الأساسي في حياة منظمات اليوم على إختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها ومجالات عملها<sup>1</sup>.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس ( MLQ ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما

---

<sup>1</sup> عبدالله الزهراني، مرجع سابق، ص 373.

والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف باس في عام ١٩٩٠ م مكونًا رابعًا أطلق عليه الدافعية المستوحاة.

وفي عام ١٩٩٣ م قدم كل من باس وأفوليو (Bass and Avolio) نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية ، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية .وقد توالى الأبحاث والدراسات تبعاً ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة .

وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام ١٩٨١ م إلى ١٩٩٠ م توصل باس إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية. وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين ، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات , مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيكي وديفانا ( 1986 Tichy & Devana ) حيث قام هؤلاء

وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها<sup>1</sup>.

### 5.1.2. مفهوم وتعريف القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وحيث أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين بمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها. فالقيادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة والقوة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية فاعلة للمستقبل بدلاً من الإعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت<sup>2</sup>.

فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق الأهداف وبمستويات أداء عالية تفوق المتوقع، ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات وتباين وجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> الشرييني الهاللي، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، 2001، العدد (21)، ص 9-27.

<sup>2</sup> حسين وليد، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الإعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية، العراق، 2016، العدد (3) مجلد (40)، ص 453 - 490.

<sup>3</sup> الشنطي، مرجع سابق، ص 37.

وتمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز وتلبية إحتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم<sup>1</sup>.

كذلك يشار إلى القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وتوصيل رسالة المنظمة لهم ورؤيتها المستقبلية مع الإلتزام بالأخلاقيات وبناء الثقة والإحترام بين الطرفين وذلك للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، ويشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها<sup>3</sup>.

كذلك تعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما متصوراً، وأبعد مما كان متوقعاً، فهي تسعى إلى إحداث نقطة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وهي تعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية،

---

<sup>1</sup> Xir as agar, S.2008. Transformational – Transactional and Laissez- faire Leadership among physician executives.Jornal of Health Organization and Management P.22.

<sup>2</sup> سهى حلمي أبوزيد، القيادة التحويلية لدى المشرف الأكاديمي وعلاقتها بتنمية الأداء المهني لطلاب التدريب الميداني، مجلة الخدمة الإجتماعية، مصر، 2016، عدد (56)، مجلد (7)، ص291-346.

<sup>3</sup> إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد (27)، عدد (4)، 2011، ص4.

وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل<sup>1</sup>. ويركز هذا المفهوم على التغيير النوعي في فئات الأفراد وثقافتهم وتوجهاتهم، كما أنها تعتمد على البعد عن الروتين والإتجاه نحو الإبداع والمخاطرة في العمل بهدف تحقيق نتائج أكبر مما هو متوقع. تعرف أيضاً بأنها القيادة التي تلتزم بالأهداف والعمليات التنظيمية لتمكين الأفراد من إدراك أهدافهم وذلك من أجل الإتصال بين المصالح الفردية والجماعية<sup>2</sup>.

أن عملية التحول في القيادة التحويلية هي عملية ناتجة من قدرة القائد على خلق الإختلاف والإنتقال بالمرؤوسين من موضع لآخر برؤية حكيمة وتصرفات سديدة، فالتحول يحدث للعاملين وللمنظمة ولكن رائد هذا التحول والقائم عليه هو القائد التحويلي<sup>3</sup>.

أن القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات وتطويرها، كما أنه قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمؤسسته وقادر على تطوير صورة مستقبلها. فهو يستخدم إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فيشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> أسامة محمود قرني، تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة، مجلة الإدارة التربوية - مصر، س1، ع2، 2014، ص17.

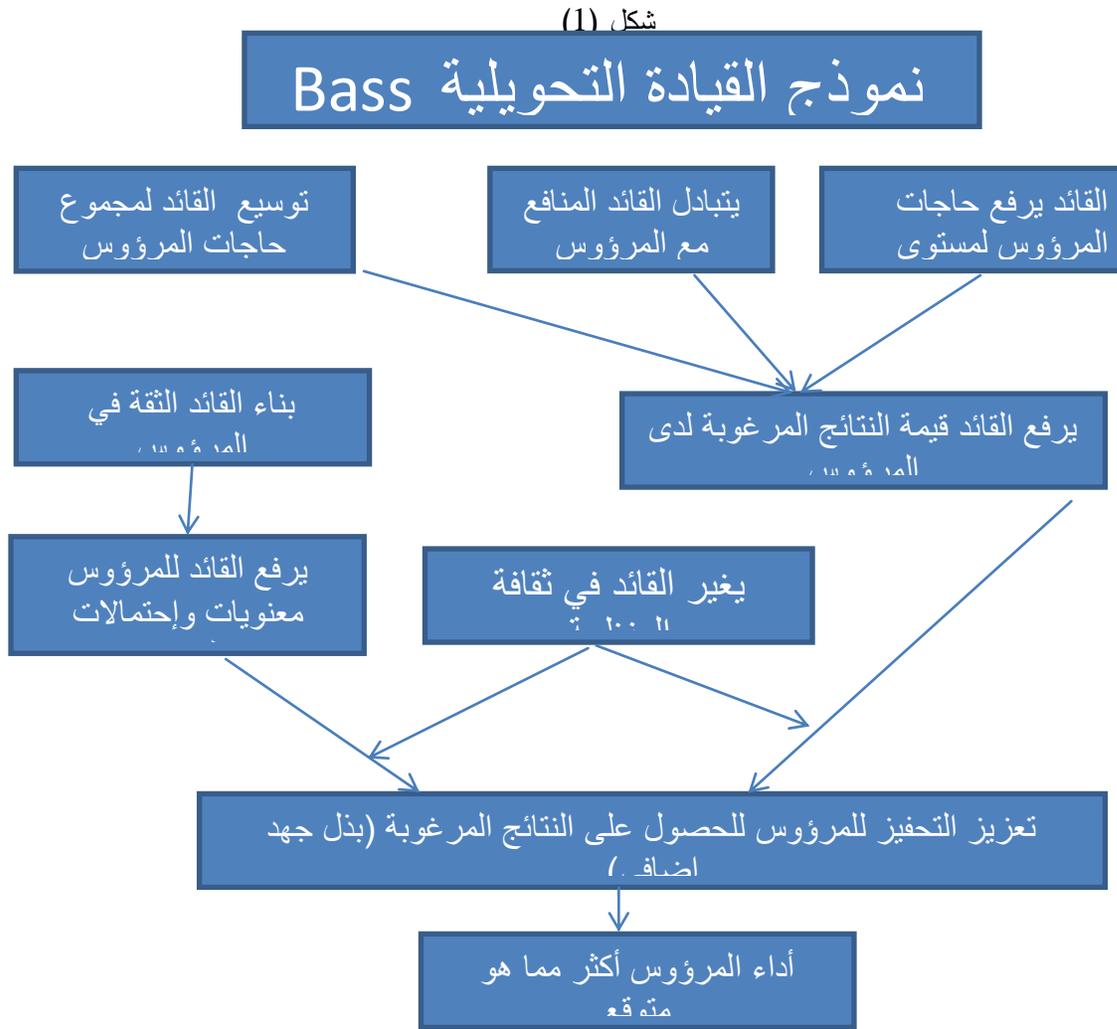
<sup>2</sup> عبدالحكيم أحمد ربيع نجم وآخرون، تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية الحكومية بمصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مجلد39، عدد4، 2015، ص554.

<sup>3</sup> خالد أبو هنلة، القيادة التحويلية وإدارة التغيير، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2014، ص5.

<sup>4</sup> رانيا وصفي عثمان وهناء إبراهيم سليمان، القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر، مجلد (8)، عدد (29)، 2016، ص 93-188.

## 6.1.2. نموذج القيادة التحويلية لدى Bass:

إستطاع Bass أن يحول مفهوم Burns التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، وتقوم نظرية Bass التحويلية على بنى أساسية، ونموذج القيادة التحويلية لبass يمكن توضيحه في الشكل التالي:



**Source:** LORIL. MOORE, LEADERSHIP IN THE COOPERATIVE EXTENSION SYSTEM: AN EXAMINATION OF LEADERSHIP STYLES AND SKILLS OF STATE DIRECTORS AND ADMINSTATORS. Unpublished PH.D THESIS. UNIVERSITY OF FLORIDA, 2003,P 26

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن القائد التحويلي يتميز بتحفيز المرؤوسين للقيام بأداء أكثر مما هو متوقع منهم، من خلال رفع وتوسيع القائد من حاجات المرؤوسين، ويعمل على رفع مستوى الوعي حول أهمية وقيمة النتائج المرغوبة لدى المرؤوسين.

### 7.1.2. أهمية القيادة التحويلية:

تتمثل أهمية القيادة التحويلية في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- تعد القيادة التحويلية نوعاً من القيادة التي تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية ينعكس أثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- المساهمة في إعداد الطاقات الفردية والجماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المنظمات.
- المساهمة في توفير القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
- المساهمة في تنمية القيادات الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة بتطوير وتنمية شخصية متميزة مع مرور الوقت.
- إن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمنظمات، يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- إن الإعداد المهني المستمر لقيادات المنظمات يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

---

<sup>1</sup> ياسر عبدالوهاب، تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد 73، المجلد 48، 2009، ص 94-95.

## 8.1.2. أبعاد القيادة التحويلية:

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة كنموذج للقيادة التحويلية وكما يأتي<sup>1</sup>:

1. الرؤية المستقبلية الجذابة التي توفر الإتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي الذي هو جوهر الكاريزما.
  1. نمذجة الدور.
  2. التحفيز الفكري.
  3. إيجاد معنى للعمل.
4. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.
  5. التمكين.
  6. وضع توقعات عالية.
  7. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

ولقد وضع الباحثون أبعاد عدة للقيادة التحويلية، إلا أن هذه الأبعاد تتفق فيما بينها على أن القائد التحويلي هو ذو الرؤية والقادر على دفع المرؤوسين للعمل فوق توقعاتهم،

---

<sup>1</sup> بوخدوني وهيبية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2014م.

ولغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى نموذج أكثر حداثة قدمه باس بالاشتراك مع أفيليو (1994 Bass and Avolio) للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

### 1.8.1.2. التأثير المثالي:

يعتبر سلوك القائد التحويلي القدوة أو المثال الذي يحتذى به نظراً لما يتميز به من ثقة وما يحظى به من إحترام من المرؤسين. فهو لا يلجأ لإستخدام قوة السلطة للتأثير وإنما الكاريزما القيادية التي يتمتع بها.

فهؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر ولديهم قدرة على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك<sup>2</sup>.

كما أنه يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والإلتزام والإعتراف للقائد، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مروؤسيه<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Bass, B.M. and Avolio, B.J. (Eds).1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks. CA. sage publications.

<sup>2</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص 442.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 27.

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدرة تمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الإتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، فكلما إستطاع القائد تحقيق هذا التوازن كلما إستطاع كسب ولائهم وتجاوبهم معه، وهذا ما يساعد على تحقيق التفاعل والإندماج في العمل وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء<sup>1</sup>.

وفقاً لهذا البعد هناك طريقة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب والإحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا متوافقين وليس متسلطين في تصرفاتهم<sup>2</sup>.

فالقادة الذين لديهم سمة التأثير المثالي يميلون إلى التناغم والإنسجام أكثر من الإستبدادية، ولهذا يمكن أن يكون ذلك صفة لأي فرد في أي وقت من غير ضرورة وجود أزمة، وفي الواقع أكد Bass على أن القادة التحويليين قادرين على تجنب الأزمات بواسطة سلوكيات فعالة مع التأكيد على التحسن المستمر.

---

<sup>1</sup> كمال سليم دوائي، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص141.

<sup>2</sup> فائزة بن عبدالله العوضي وآخرون، تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، مجلد 22، عدد 93، 2015، ص17.

وذكر أنهم يتأثرون أكثر بالبيئة التنافسية. وقد ذكر Bass أنه يجب علينا أن نعرف المفاهيم بأسلوب يلائم الطريقة التي نخدم استخدامها لها وحتى يواكب مصطلح الجاذبية الكاريزما الإستخدام الحديث له، يجب أن نروضه أو نستبدله بمصطلح آخر هو التأثير المثالي الذي نتج عن دراسة شملت القادة في جميع المستويات وفي مختلف أنواع المنظمات<sup>1</sup>.

### 2.8.1.2. القدرة على الإلهام:

القائد التحويلي يستطيع إلهام المرؤوسين تقدير العمل وبالتالي تحفيزهم للإنجاز بمستويات أعلى من توقعاتهم، فهو قادر على توضيح المسؤوليات والأدوار بوضوح كما يضع الأهداف المشتركة ذات السمة البعيدة عن الغموض والملامسة للواقعية.

ويعرف التحفيز الإلهامي بأنه تشجيع القائد بشكل مستمر لأتباعه من أجل أداء الأعمال بشكل جيد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على نقل أفكاره لأتباعه بطريقة واضحة وبسيطة<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه الطريقة التي يقدم فيها القائد رؤية واضحة تجذب وتلهم أتباعه. وأنه الطريقة التي يلهم بها القادة أتباعهم عن طريق تصور مستقبل أكثر تفاؤلاً ووضع أهداف طموحة وتقديم التشجيع والتحفيز من خلال رؤية طموحة يمكن تحقيقها مستقبلاً<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> علي القحطاني، تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية الخطوط الجوية السعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة -جامعة بنها، المجلد 2، العدد 2، 2010، ص 624.

<sup>2</sup> Yaghoubipoor, A., Puay Tee, O., and Musa Ahmed, E. 2013, Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction "World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 9(1), 14-27.

ويعبر هذا البعد عنمدى قدرة القائد التحويلي على إثارة التحدي لدى التابعين من خلال وضع معايير أداء مرجعية عالية وإكساب معنى وأهمية للمهام التي يؤديونها وإيصال نظرة تفاؤلية حول الأهداف المستقبلية للمنظمة، كما يركز هذا البعد على إستثارة روح العمل الجماعي والتفاعلي من جهة والمتناغم مع تطلعات المنظمة ورؤاها من جهة أخرى، ذلك إن إكساب العمل معنى وغاية يسهم في زيادة طاقات التابعين ودافعيتهم نحوه وبخاصة إذا تم تدعيم ذلك بمهارات تواصل عالية من القائد بحيث يجعل الرؤية مفهومة وواضحة ودقيقة وذات توجه مشترك للجميع، وتسهم في إيصال توقعات القائد الحالية للتابعين<sup>2</sup>.

ويعتمد القائد الملهم على تشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز ولمستويات أعلى، ويحفزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل بالإضافة إلى العلاقات القوية معهم من خلال الإتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط وتؤدي لتحويل القيم بين الطرفين لتصبح قيم مشتركة.

نجد أن القائد التحويلي يخلق رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، ويعمل على إلهام الأتباع وإستثارة همهم وتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع وإستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> عبدالمحسن جودة وآخرون، علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للإنبضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مجلد 40، عدد 2، 2016، ص670.

<sup>2</sup> عبدالله الزهراني، مرجع سابق، ص 376

<sup>3</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص 37

فالحفز الإلهامي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفاً مثالياً أو موقفاً معيناً ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن<sup>1</sup>.

كما أن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

إن القائد يقوم على التشجيع المستمر للتابعين من أجل تطوير مهاراتهم لبلوغ نتائج أفضل، كما يغرسون الثقة في مرؤوسيهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن أهداف المنظمة المستقبلية سيتم إنجازها، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم متأكدين أن بإمكانقائدهم تجاوز العقبات والصعوبات وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات وإغتنام الفرص الجديدة<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى ذلك يجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه<sup>4</sup>.

بالرغم من أن Bass أشار إلى أن هذه العناصر تختلف في المفاهيم، إلا أنها مرتبطة عملياً، فالقادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرؤوسيهم على إكمال المهمة فقط، بل أيضاً يدمجون

---

<sup>1</sup> رابوية حسن، القيادة (الماضي ، الحاضر والمستقبل)، الدار الجامعية - مصر، 2014، ص 183.

<sup>2</sup> كمال سليم دوائي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الزكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص224.

<sup>4</sup> فائزة العوضي، مرجع سابق، ص18.

المعنى بتحد للوصول إلى معدلات أداء عالية، وفي الوقت نفسه يقدمون رؤية ويشجعون أتباعهم على المشاركة فيها<sup>1</sup>.

### 3.8.1.2. الإستثارة الفكرية:

تشير الإستثارة الفكرية إلى قدرة القائد على تعزيز جهود تابعيه حتى يصبحوا مبتكرين وخلاقين، وهي تعرف بأنها تشجيع التابعين على فهم أفضل لأي مشاكل قد تنشأ وأن يكونوا قادرين أيضاً على ربط معتقداتهم ومعاييرهم الخاصة بشكل أفضل في العمل وحل المشكلات<sup>2</sup>.

أيضاً تعرف بأنها الدرجة التي يتحدى فيها القائد الإفتراضات ويأخذ المخاطر ويثير أفكار أتباعه، ويقوم القادة بتحفيز وتشجيع الإبداع لدى أتباعهم، فالأتباع يطرحون الأسئلة ويفكرون بعمق في المشاكل والقضايا العالقة وبذلك يستطيعون الوصول إلى أفضل السبل لتنفيذ مهامهم<sup>3</sup>.

ويتضمن هذا البعد قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها. فإستثارة التابعين ذهنياً تتطلب إيجاد حلول تقوم على إفتراضات منطقية وجوانب إبداعية وإبتكارية خلاقة للمشكلات القائمة والمحتملة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة بإعتبارها فرصاً حقيقية للنمو الفكري، وحب المغامرة المحسوبة، وطرح الأسئلة وتوليد الأفكار بشكل مستقل<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> علي القحطاني، مرجع سابق، ص 624.

<sup>2</sup> عبدالمحسن جودة وآخرون، مرجع سابق، ص 671.

<sup>3</sup> Basha, E. 2014. "The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristic" Journal of Management Development, 33(4), 410-420.

<sup>4</sup> عبدالله الزهراني مرجع سابق، ص 377.

والإستثارة الفكرية تعني أيضاً قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل في إثارة أتباعه للتفكير بطرق جديدة لحل المشكلات القديمة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها<sup>1</sup>.

فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين<sup>2</sup>.

إذاً فالقائد يحاول الوصول إلى مستويات عالية من الأداء تفوق التوقعات من خلال إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترضهم، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركاتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة<sup>3</sup>.

وقد تبين في دراسة مسحية لمرؤوسين يعملون في مجال التقنيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 95% من المرؤوسين يعتقدون أن بإمكانهم أن يكون آدائهم أفضل في العمل، ولكن لم يكن أحد ليدفعهم أو يشجعهم ليعملوا بجد<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 424.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 28.

<sup>4</sup> حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص 226.

وفقاً لهذا البعد فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والإستغناء عنه أو حتى إزالته<sup>1</sup>.

فهذا البعد يعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع حل المشاكل، فهم يشجعون الإبداع والأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم المرؤوسين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة، وفي الوقت نفسه يكونون حزينين من التعامل بقسوة مع حالات الفشل التي تنتج عن كثرة التجريب. ويتم تعليم هؤلاء المرؤوسين إبتكار حلول عصرية وترسيخ مفهوم أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها<sup>2</sup>.

فالقائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى التفكير الإبداعي من خلال تشجيعهم على إبتكار الجديد، وتبني مخرجات الإبداع لديهم في تنفيذ المهام والوظائف وإشراكهم في إتخاذ القرارات ووضع حلول للمشكلات<sup>3</sup>.

#### 4.8.1.2. الإعتبارات الفردية:

تعرف الإعتبارات الفردية بأنها مدى إدراك القائد لأتباعه على أنهم أفراد مستقلون وأن يعامل الجميع معاملة عدللة مع مراعاة الإحتياجات الفردية لهم وتحديد المهام بشكل يناسب ويلائم إحتياجاتهم وإمكانياتهم وتوفير الفرص لهم ليطوروا مهاراتهم<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> فائزة العوضي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> علي القحطاني، مرجع سابق، ص 624.

<sup>3</sup> عايد العصيمي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> Yaghoubipoor، مرجع سابق، ص 17.

وتعرف أيضاً بأنها تقديم القائد للمشورة والدعم والتركيز على الإحتياجات الفردية لأتباعه من أجل حثهم على تنمية وتطوير إمكانياتهم<sup>1</sup>.

ويعكس هذا البعد سلوكيات القائد التحويلي الموجهة نحو الإهتمام بتطوير التابعين ذاتياً من خلال توثيق العلاقات والتفاعل معهم وتدريبهم وإرشادهم ونصحهم، ويتضمن ذلك إهتمامه بحاجاتهم الشخصية، وإحترامه وتقديره لوجهات نظرهم والإستماع لها وتبنيه أفكارهم الإبداعية. فالتعاطف وقنوات الإتصال المفتوحة والدعم تمثل أهم مرتكزات هذا البعد، كما أن تحقيق درجات عالية من التوافق بين أهداف القائد التحويلي وتوجهاته وبين تطلعات التابعين تعد ركيزة أساسية لتدعيم إقتناعات التابعين بالقيادة<sup>2</sup>.

فالإعتبرات الفردية هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء إهتمام شخصي لكل مرؤوس والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الرغبات. وتعني إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه.

فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، ويعمل على الإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم وفقاً لخصائصهم وإستعداداتهم الشخصية، ويشمل هذا النوع من القيادة إعطاء إهتمام للحاجات التنموية والتطويرية للأتباع فيعمل على تدريبهم وإرشادهم، فهو يقوم بدور المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور<sup>3</sup>.

فمهمة القائد هنا هي تحديد أولوية الحاجات الإنسانية للمرؤوس وهي مهمة صعبة يعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقديره لحاجات العاملين، وتقديره لمدى إستجاباتهم للحفز في الجو الإداري الذي

---

<sup>1</sup> عبدالمحسن جودة وآخرون، ، مرجع سابق، ص671.

<sup>2</sup> عبدالله الزهراني، مرجع سابق، ص377.

<sup>3</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص 38.

يعملون فيه. ولقد أكد Bass أن الإهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والإتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء. فالقادة التحويليين يركزون الإنتباه حول تطوير مرؤوسيهـم بإتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها<sup>1</sup>.

كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً إليهم ويعطيهم الثقة والإطمئنان إذا ما أرادو قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذا البعد بتفويض المهمات كوسيلة لتنمية المرؤوسين، وهذا التفويض يتم بموجب هذا البعد بتفويض المهمات كوسيلة لتنمية المرؤوسين، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف إلى ما إذا كان المرؤوسين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم<sup>2</sup>.

وقد جاء عنصر الإعتبارات الفردية في الآخر إلا أنه قد يكون أكثر العناصر التي تميز القائد التحويلي، فالإلهام والتأثير المثالي والمؤثرات الفكرية قد يتم إستخدامها كالأدوات للقائد لتعزيز أهدافه بغض النظر عن تطور أتباعه. فالقادة الذين يتمتعون بالجاذبية والإلهام، في أثناء تأثيرهم قد يفتقدون الإعتبارات الفردية التي تميز القائد التحويلي. وعلى العكس فالقائد الذي يظهر الإعتبارات الفردية يدرك ويقدر الإختلافات وتشمل الإعتبارات الفردية التكيف مع إحتياجات الفرد والإستجابة لها بأسلوب مساند<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> فائزة العوضي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> علي القحطاني، مرجع سابق، ص 624.

## 9.1.2. أهمية القيادة التحويلية في المنظمات :

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المنظمات في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية وتعمل على رفع مستوى الأداء وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، وكذلك المتعاملين مع المنظمة فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز<sup>1</sup>.

ونجد أن العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها في أربعة عوامل كمايلي<sup>2</sup>:

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

**ثانياً:** صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة. وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن

---

<sup>1</sup> منال التتح وآخرون، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة: للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45، 2010، ص8.

<sup>2</sup> وهيبه بوخدوني، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح ، الأردن، 2014م.

تحسن فعالية المديرين .فيقول باس" إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري"ويقول أيضاً لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة".

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

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

من ناحية أخرى نجد أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في المنظمة وذلك من خلال جعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة لها، ويرى البعض أن القادة التحويليين يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف هي<sup>1</sup>:

- مساعدة العاملين في التطور المهني والمحافظة على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال تحدث العاملين مع بعضهم البعض، ومن خلال حرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين وإجراء تواصل فاعل.

---

<sup>1</sup> خالد أبوهنتلة، مرجع سابق، ص7.

• زيادة الدافعية في العمل وهذا يتحقق عندما يتمكن القائد من ربط أهداف التطوير المهني بأهداف المرؤوسين وإعطائهم دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

• مساعدة العاملين على حل المشكلات بفاعلية فالقيادة التحويلية تصبح قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده.

ويرى البعض أن القيادة التحويلية تكمن أهميتها من مبررات وجودها في المنظمة حيث أن هذه القيادة تتميز عن الأنماط القيادية الأخرى بعدد من الخصائص تجعل من مبررات وجودها في المنظمة مبررات منطقية وهذه المبررات كالاتي<sup>1</sup>:

1. تفوق القيادة التحويلية على الأنماط القيادية السائدة من القيادة والتي تركز على التبادل والمقايضة أو ما يطلق عليه بعض الباحثين القيادة الإجرائية أو التبادلية، في حين أن القيادة التحويلية يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له. ثم يعمل على إشباع حاجاتهم وإستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود من خلال ربط دوافع المرؤوسين بأهداف المنظمة وهذا يزيد من الإهتمام بعناصر التغيير. وقد تنافس القيادة الديمقراطية القيادة التحويلية في هذا الجانب

---

<sup>1</sup> أحمد رياض أحمد عواد، القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص19.

من خلال السعي لإرضاء العاملين بالمنظمة وتطورهم بما يلائم إحتياجاتهم في العمل، ولكن القيادة التحويلية لا تتعامل مع سلوك المرؤوسين فقط بل تذهب للتعرف على الدوافع الكامنة والدافعة لسلوك المرؤوسين داخل المنظمة.

2. تلائم القيادة التحويلية الخصائص النوعية التي تتميز بها منظمات القرن الحادي والعشرين، حيث أن جميع القادة في جميع المستويات يحبون التغيير، والتأكيد على وجود رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة وتوفير قنوات وقيم الإنجاز وموارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز.

3. أهمية العمل بمدخل القيادة التحويلية لكون هذه القيادة تتبنى ثقافة إحترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين والحرص على جعل العمل أكثر قيمة وإحترام جميع العاملين والقدرة على التأثير في سلوكهم.

### 10.1.2. مبادئ القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مبادئ عديدة نورد منها مايلي<sup>1</sup>:

#### 1. النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة كنظام يحت وي على عدد من العناصر المترابطة ، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية

---

<sup>1</sup> سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 1428هـ، ص24.

، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

## **2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:**

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

## **3. تأسيس نظام إداري:**

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً ، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

## **4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:**

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء ، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

## **5. تمكين الأفراد وفرق العمل:**

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

## 6. تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

## 7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

## 8. بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

## 11.1.2. وظائف القادة التحويليون :

يمارس القادة التحويليون وظائف هامة عديدة، فهم أولاً يرفعون درجة الوعي لدى التابعين بقضايا المنظمة وأولوياتها، وهم ثانياً يخلقون رؤية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وبنون الإلتزام لهذه الرؤية في كل المنظمة، ويحدثون التغييرات التنظيمية التي تسهل تحقيق هذه الرؤية<sup>1</sup> ، كما أن القائد التحويلي بما يتوفر لديه من خصائص تميزه عن القائد التقليدي، كذلك لديه بعض الوظائف التي يمارسها في المنظمة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> منصور العريقي، النمط القيادي السائد (تحويلي/ معاملاتي) في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (73)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009، ص47.

<sup>2</sup> عايد العصيمي، مرجع سابق، ص 18.

1. **إدارة التنافس:** حيث يقوم القائد التحويلي بإدارة العمليات في المنظمة بما في ذلك جمع المعلومات وتنمية القدرات على استخدام هذه المعلومات وذلك لتعزيز الميزة التنافسية. ويمكن تحقيق هذا من خلال:

- وضع المعايير الشاملة للنجاح.

- تأسيس أنظمة المعلومات الشخصية وأنظمة المعلومات التنظيمية.

2. **إدارة المشكلات:** وهنا يقوم القائد التحويلي بالتعامل مع المشكلات في المنظمة والتي تطرأ أثناء عملية التغيير، وذلك من خلال:

- توضيح العلاقات بين الأطراف في المنظمة وما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات.

- استخدام التخمين في حالة نقص المعلومات لإتخاذ القرار المناسب.

- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كانت متباينة.

3. **تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:** فالمنظمات أياً كان نوعها تتأثر بالتغير في البيئة العالمية من حولها. لذا كان على القائد التحويلي تحدي اتجاهات التغيير ومسايرته حتى لا يحدث الركود والتخلف عن التوجه العالمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- وضع رؤية مستقبلية للمنظمة ذات سمة عالمية.

- تحديد رسالة للمنظمة تعكس التوجه العالمي.

- توجيه القيم والسلوكيات في المنظمة لتتلائم مع النمط العالمي.

4. **إدارة الفرق العالمية:** يشكل القائد التحويلي فرق عمل قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تشمل جميع المستويات الوظيفية وتتوفر فيها المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الأعمال.

5. إدارة المفاجآت وعدم التأكيدية: يعمل القائد التحويلي على تنمية القدرات والمهارات لتصبح مهياً للتعامل مع الأمور غير المخطط لها التي قد تواجه المنظمة، لا سيما في بيئة عدم التأكيدية المعاصرة.

6. إدارة التعليم والتدريب المستمر: يضع القائد التحويلي نظام للتدريب المستمر للإرتقاء بالمستوى الإحترافي للعاملين في المنظمة.

من ناحية أخرى يمكن تحديد وظائف القائد التحويلي على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. إدراك الحاجة للتغيير: حيث أن القائد التحويلي داعية تغيير، فهو يقوم بإقناع الناس الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير ، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

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

---

<sup>1</sup> سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمة للقرن العشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999، ص75.

التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

5. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

6. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

### 12.1.2. خصائص القيادة التحويلية:

تمتاز القيادة التحويلية بعدد من الخصائص من أهمها ما يأتي<sup>1</sup>:

- تهيئة الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
- تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
- توكيد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
- تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
- تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
- تشجع الإبداع والنمو المستمرين.

<sup>1</sup> يوسف السعود، أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة، المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص، الأردن، 2011، ص457.

- تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

إن إحداث التحول لدى المرؤوسين يتطلب قدرات مميزة لدى القائد التحويلي ويعني ذلك أن القادة التحويليين يجب أن يتمتعوا بخصائص معينة تجعلهم قادرين على إحداث التحول لدى المرؤوسين، ولذلك ليس جميع القادة هم قادة تحويليين ولكن بالإمكان تدريب القادة لكي يكونوا تحويليين بإكسابهم السمات والخصائص التي تجعل منهم قادة تحويليين. وأهم هذه الخصائص<sup>1</sup>:

### 1. القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها.

### 2. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم.

### 3. الثقة بالآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية.

---

<sup>1</sup> خالد أبو هنتلة، ص9.

#### 4. إحترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن أنسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والإحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.

#### 5. القدرة على الإتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على تصور ما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الإتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

#### 6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الإرتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلاً عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الإنسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

ومن خلال البحث في حقل القيادة خرج كل من تيشي وديفانا (Tichy and Devana)

بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة

وهي<sup>1</sup>:

#### 1. وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز

بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من

---

<sup>1</sup> Tichy, N. M. and Devana, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.

قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.

**2. التشجيع:** القادة التحويليون مستعدون وقادرون على إتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة. فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرض.

**3. الإنفتاح والإيمان بالتابعين:** في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالإنفتاح والصدق والإستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقيادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.

**4. القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.

**5. التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للإستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جزرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

**6. القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات - تقريباً - الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهماً لأبعد الحدود.

7.الرؤية: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مه أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، وإستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنتاج وتحقيق مثل هذه الرؤى.

### 13.1.2.سمات القيادة التحويلية:

يرى البعض أن القيادة التحويلية في المنظمة يجب أن تتمتع بسمات تمكنها من تحقيق إنجازات إستثنائية، وهذه السمات تشمل<sup>1</sup>:

#### 1.رسم نماذج عملية واقعية:

يمتلك القادة التحويليون معايير واضحة للقيم والمعتقدات المتعلقة بالعمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، كما أنهم قادرين على جعل مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على طرح الشعارات والخوض في الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثلاً يحتذى به وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى إلتزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

#### 2.الإلهام والرؤية الجماعية:

يتطلع القادة التحويليون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ماسيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل،

<sup>1</sup> عبدالمحسن بن عبدالله علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص27.

كما أن رؤيتهم الواضحة والشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

### 3. تحدي العملية:

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد التغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى إستكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة ماتكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندةها.

### 4. تمكين الآخرين من التصرف:

إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف وإتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن

يشتمل على جميع زملاء العمل والمديرين والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين وجميع من له رؤية في العمل.

## 5. التشجيع:

إن إلى القمة طويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في إستتارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ويبدل القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعهم بالإحتفال بالإنجاز حتى ولو كانت بسيطة، ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الإحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الإطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، لأن هذا الإحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والإنتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

لكي يستطيع القائد التحويلي تحويل منظمته نحو الأفضل فإنه يفترض أن يحوز على<sup>1</sup>:

1. يخلق القائد التحويلي رؤية المنظمة ورسالتها ويوصل هذه الرؤية بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لإعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل العاملين معه نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالي من الصراعات الداخلية.
3. يتميز القائد التحويلي بحضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الآخرين مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

---

<sup>1</sup> فائزة العوضي، مرجع سابق، ص19.

4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق

الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

6. يحب القائد التحويلي المخاطر المحسوبة للإبداع والتطوير، ولا يحب الإستقرار

الذي لا يؤدي إلى ترسيخ الإبداع وتأصيله.

إن تحقيق عملية التحول تتطلب الإعداد المسبق لها وأن توفر الخصائص المناسبة في

القائد هي جزء من هذه المتطلبات، فلا يمكن تحقيق التحول للمؤوسين والمنظمة الأ

بوجود قائد لديه خصائص تساعد على تحقيق التحول. وكذلك فإن إدراك القائد للمبادئ

التي تقوم عليها القيادة التحويلية وعملية التحول يساعد في إنجاح تطبيق القيادة

التحويلية. ولذلك آلية البدء في عملية التحول حيث يبدأ القادة التحويليون عملية التحويل

ويقومون بتنفيذها بحيث يستمعون لوجهات النظر المعارضة داخل المنظمة، وإلى

التهديدات التي قد تنشأ خارج المنظمة، وأحياناً القادة أنفسهم يولدون حالة من عدم

الإستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المعارضة، ومن خلال

هذه الحالة يقوم القادة التحويليون بإحداث التغيير، ويتطلب المدخل التحويلي أن يصبح

القادة مهندسين إجتماعيين، فهم يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة وينخرطون في

ثقافتها ويساعدون في تشكيل معناها، فالناس بحاجة إلى معرفة أدوارهم في المنظمة وإلى

أن يفهموا كيف يكونون مساهمين في الأهداف الكبرى للمنظمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Northouse, P.G. Leadership: theory and practice, (2nd ed) Sage Publications 2001, p200.

## 14.1.2. وظائف القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية نموذج قيادي فعال بسبب ما توفره من إشباع للحاجات لدى التابعين من خلال التفاعل العاطفي والذهني بينهم وبين القائد، أهم الوظائف والمهام التي تقع على عاتق القيادة التحويلية من أجل تحقيق الانتقال والتحول بالعاملين وبمشاعرهم وقناعاتهم وإتجاهاتهم بما يعزز القيم السامية في العمل وتحقق أهداف المنظمة فهي تشمل<sup>1</sup>:

### 1. إدراك الحاجة للتغيير:

ويظهر ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة للتغيير وإستثارة عقول المرؤوسين لتجديد إهدافهم وتحديد إحتياجاتهم وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق كل ما هو متوقع منهم ومن المنظمة على ضوء القيم والأخلاقيات الإجتماعية، كما ينظر القائد التحويلي إلى التعلم على أنه لا ينتهي لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

### 2. صياغة الرؤية والرسالة:

حيث تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية والرؤية أساس لعملهم ويشكل صياغة إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التحول.

---

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص30.

### 3. إختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات تتحدد من خلال وضع الأوليات بالشكل الذي يخدم التنظيم.

### 4. صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق رؤية الرسالة يجب على القائد وضع إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة وكذلك نقاط القوة والضعف في بيئة لمنظمة الداخلية.

### 5. تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:

لتحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية لا يكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة ولذلك فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه.

إذاً فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن<sup>1</sup>:

1. بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
2. إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
3. صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

---

<sup>1</sup> وهيبه بوخدوني، مرجع سابق، ص 1-30.

## 6. إدارة المرحلة الإنتقالية<sup>1</sup>:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الإنتقالية التي يعيش فيها الأفراد إبتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من إنتمائهم للقديم.

إن القائد التحويلي يعلم أن في مرحلة التحول هناك صراع بين قوى الإستقرار وقوى التغيير، صراع بين الرغبة في عدم قبول الواقع وحقيقة الواقع، صراع بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل، صراع بين دور المدير كمحافظ للمنظمة ودور القائد كوكتيل تغيير، ويدرك القائد التحويلي أن التغيير وليس نقطة وصول ولذلك فهو يقوم بالتوجيه في البداية ويوفر الدعم عند إكتساب العاملين للخبرة والثقة في أنفسهم ويرسم لهم خريطة التغيير ويخبرهم أن الهدف هو جعلهم أكثر إستقلالاً، ويقوم بإدارة الرحلة ولا يتركها للزمن، ويشجع العاملين على التجربة ويمدحهم على الإنجاز، وأخيراً فإنه يصر لوضع أجندة التغيير موضع التنفيذ<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية تلعب أدواراً في غاية الأهمية بحيث تخدم العاملين والمنظمة على حد سواء، وهذا ما يعطي للقيادة التحويلية صفة التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وهذا يجعلها أكثر قدرة على إنجاح العديد من الإستراتيجيات الإدارية الحديثة في المنظمات المعاصرة.

---

<sup>1</sup> حسين المراد، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 164.

## 15.1.2. أخلاقيات القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية على أساس أخلاقي من خلال الإلتزام بالأخلاق والقيم، وقد عبر بيرنز<sup>1</sup> عن ذلك بقوله: " من أجل أن تكون قائداً تحويلياً يجب أن تكون أخلاقياً".

إذ يعمل القائد التحويلي الأخلاقي على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم، فالقيادة التحويلية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقيادة بإفترض أن القادة التحويليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم، وقراراتهم وممارساتهم القيادية، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة لإجراءات، ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي<sup>2</sup>.

إن مصداقية القيادة تعتمد على الآمال الواسعة التي ينشرها القائد التحويلي، الذي ينظر إليه بوصفه راعياً مسؤولاً وملتزماً بالجوانب الأخلاقية في المنظمة<sup>3</sup>.

ومثل هذا القائد يستطيع التعامل مع العاملين وفقاً لقيمهم وأخلاقياتهم، وأن القائد الذي يستخدم أساليب غير أخلاقية في هذا التعامل، ينظر إليه كقائد تحويلي مزيف، لأن القيادة التحويلية الأخلاقية تعمل على تطوير قيم العاملين وأخلاقياتهم، ولا تعتمد معايير ثنائية في تعاملاتها<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Burns, J. (1978). Leadership, NY, Harder & Row. Epitropaki, Olga (2001) what is Transformational Leadership? Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology.

<sup>2</sup> Howell, J.U. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership Transactional Leadership, Locus of Control and Support For Innovation Journal of Applied Psychology, 78:891-902.

<sup>3</sup> Kouzes, J.M & Posner, B. Z., (1993) Psychometric Properties of the Lusser, R.N. & Achua, C.F. (2003) Leadership: Theory, Application, Skill Development, Eagan, Minnesota: Thomson – West.

<sup>4</sup> Bass, 1999

إن القيادة التحويلية الأخلاقية هي وسيلة للإرتقاء بقيم العاملين وأخلاقهم من خلال تجسيدها لأخلاقيات العدالة والنزاهة والأمانة والولاء والمساواة، فالقائد لا يكون تحويلياً إلا إذا كان قادراً على رفع أخلاقيات العاملين وتطويرها<sup>1</sup>.

### 16.1.2. تحديات القيادة التحويلية:

يواجه القائد التحويلي العديد من التحديات والتي من أبرزها ثقافة المنظمة ولذلك الحديث عن مجموعة العقبات والمصاعب التي يمكن أن تحد من نجاح القائد التحويلي في المنظمة تشمل مايلي<sup>2</sup>:

1. إخفاق القائد التحويلي في الإستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
2. ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
3. سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الإحتفاظ بفريق العمل.
4. إفتقار القائد للنزاهة والشخصية القيادية.
5. غياب الذكاء الإجتماعي لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
6. عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق فهو بحاجة لفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين.
7. إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.
8. إفتقار القائد إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الآخرين.

<sup>1</sup> Green, M. Odom, L. Bearden, F. and Bazar, J. (2003). Transformational Leadership and Ethical Behavior: Mutually Exclusive? The Journal of Ethics and Globalization (32), 2-6.

<sup>2</sup> خالد أبو هنتلة، مرجع سابق، ص 15.

ولذلك يجب إعداد القادة والمنظمة من أجل إنجاز النمط التحويلي في المنظمة بما يحقق الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ظل التحديات البيئية التي تواجهها.

### 17.1.2. أنماط القيادة التحويلية:

نمط القيادة هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

ويرى بيرنز أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. القيادة الفكرية:** ويقصد بها تعامل القائد مع أفكار ومعارف متنوعة لتقديم أفكار ونظريات جديدة بهدف تغيير بيئة المنظمة. ويتطلب نجاح هذا النوع من القيادة وجود علاقة قوية بين أصحاب

الأفكار المبتكرة، وأن تتوفر لديهم برامج قوية تسمح لهم بتغيير القواعد الملزمة

بمنظمتهم، وأن تتوفر لدى القائد القدرة على تحريك العاملين بالمنظمة لإحداث التغيير المطلوب.

**2. القيادة الإصلاحية:** وتعرف بقيادة إعادة التشكيل، ولنجاح هذا النوع من القيادة لابد أن

تكون القيادة قادرة على فهم وتفسير حاجات المرؤوسين، وإدراك الهدف العام للمنظمة،

ولديه القدرة على تعديل النظم الموجودة وتحسينها.

**3. القيادة الثورية:** ويقصد بها قيام القائد بإحداث تحول شامل وتغييرات جوهرية في نظم

العمل بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين، وأن تبذل

---

<sup>1</sup> كمال الدين حسن بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات بالسودان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (12)، العدد الثاني، 2011، ص 246.

<sup>2</sup> زكي محمود صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للإتصالات بمحافظة الشرقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، القاهرة، العدد السابع، 2010، ص 214.

القيادة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، والعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة.

**4. القيادة البطولية:** إن الإعتقاد السائد حول القائد البطولي والقيادة الخارقة للعادة تربي وترعى التوقعات غير الواقعية، فالقائد البطل يتوقع أن يكون أكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، أو يحاول غرس هذه الإتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شئ في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات.

**5. القيادة الأيديولوجية:** تعرف الأيديولوجيا بأنها مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي أو إقتصادي. فالقائد الأيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي، فهناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والنشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه وإزعان الأتباع والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وثقة التابع في تحقيق الأهداف. وبهذا الفهم يعتبر القائد الأيديولوجي قائد تحويلي لأنه ينشر أفكاراً ويمثل قدوة للتابعين.

### 18.1.2. كيف يفكر القائد التحويلي؟:

يصف الهواري<sup>1</sup> نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنه: صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال

---

<sup>1</sup> سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمة للقرن العشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999، ص67.

من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك العاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير .

### 19.1.2. علاقة القيادة التحويلية بالأداء :

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للاداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المنظمات في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي ، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة ، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء ، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فائز عبدالرازق سيد أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في السودان، دراسة حالة وزارة الداخلية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القضايف، 2017م، ص 65

## المبحث الثاني

### أداء الموارد البشرية

#### 1.2.2. تمهيد :

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة ، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات . وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث .

ولا أدل على إزدياد الوعي بأهمية هذا المورد الغالي من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين، فقديمًا كانت تستخدم لفظة المستخدمين أو الخادم العمومي ثم العمال والقوى العاملة . إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري - بلغة الإقتصاديين - والأصول البشرية - بلغة المحاسبين - ورأس المال الذكي أو الفكري - بلغة الإداريين<sup>1</sup>.

وتعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حيز الزاوية في العملية الإدارية ، وذلك لإعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية .

وتعد كفاءة إدارة الموارد البشرية عاملاً هاماً يتوقف عليه إستراتيجية المنظمة المستقبلية التي تتطلع لتحقيق ميزة تنافسية ، فهي توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة والمدربة والمؤهلة والمحفزة بشكل جيد من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية

---

<sup>1</sup>د. علي محمد عبدالوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،

تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية التي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

ولقد أتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج نسبة لحيويته ومقدرته على خلق توازن بين عناصر الإنتاج، وأيضاً تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، حيث نجد أن سر نجاح المؤسسات العالمية يرجع في الغالب إلى إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق المورد البشري، وبالتالي كان لابد من تنميته من خلال تلبية إحتياجاته ودعمه لمواكبة التغييرات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

تعرف الجمعية الأمريكية إدارة الأفراد بأنها هي إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية<sup>3</sup>.  
مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة، وفي التوجه إلى العنصر البشري بصورة خاصة، أصبح

---

<sup>1</sup> عبدالسلام الشمائلة، أثر إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012، ص1

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 2، 2015، ص2.

<sup>3</sup> أمل إبراهيم أبورحمة، محمد إبراهيم المدهون، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، يونيه 2008، ص 745-785.

ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية وإنسانية<sup>1</sup>، وتعرف الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والنظم والسياسات والإجراءات التي تنظّم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية . ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضاتٍ متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا ووظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها . فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهماتٍ على شكل مؤهلاتٍ علمية، خبرات، مهارات، جهد، ...الخ؛ من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضاتٍ مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدماتٍ متنوعة<sup>2</sup>.

والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج؛ ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات . فبدون موارد بشرية جديّة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها<sup>3</sup>..

---

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003 ، ص 26 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005 ، ص 11.

<sup>3</sup> دكتور حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، أستاذ إدارة الأعمال المساعد ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، أبها، مكتبة الملك فهد الوطنية 1996م ص 10-11.

### 2.2.2. أهمية الموارد البشرية :

أهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت واقعاً لا يتطرق إليه الشك ، خاصة بعد التطور الذي شهدته مؤسسات الأعمال خلال الربع الأول من القرن العشرين ، والأحداث المتلاحقة التي واكبت تلك الفترة والتي جاءت لصالح القوى العاملة ، كظهور النقابات وتزايد نشاطها ، وانتشار التعليم والوعي الثقافي بين قطاعات الأفراد العاملين ، مما أدى إلى تغيير مستوى ونوع العلاقة بين الإدارة والعاملين على المستوى الشخصي أو من خلال التنظيمات النقابية التي بدأت تظهر مدى قوة الطبقة العاملة ، وضرورة التعامل معها على أساس أهميتها والدور الذي تسهم به مع الإدارات الأخرى في دفع مسيرة العمل وتذليل الصعوبات التي كانت تحد من فعالية إدارات السلطة في إنجاز أعمالها بالصورة الصحيحة .

وقد ترتب على تلك الأهمية قيام إدارة متخصصة تشرف على مصالح الأفراد العاملين وترعى شئونهم من جميع نواحيها ، وهكذا كانت الفرصة مؤاتية لقيام إدارة الموارد البشرية التي حظيت بقبول وإعتراف المنشأة بأهميتها وضرورة وجودها بين إداراتها المختلفة . كما أن وجود هذه الإدارة رفع عن كاهل الإدارات العليا عبء القيام بإدارة شئون العاملين ومجابهة المشكلات المعقدة التي كانت تعجز عن مواجهتها بالحلول المناسبة بسبب عدم الإلمام بطبيعة تلك المشكلات ، وإنشغال هذه الإدارات بأعمالها الخاصة التي لا تسمح لها بتوفير الوقت المناسب لإدارة شئون العاملين .

### 3.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>لمين علوي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008 ص 135.

1. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة : وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
2. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري : وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل، وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قُدراتهم بالتدريب، وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
3. زيادة درجة الولاء والانتماء: وذلك من خلال وضع هيكلٍ عادل للأجور والحوافز وسياساتٍ واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حينٍ لآخر. أهداف إدارة الموارد البشرية تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة زيادة درجة الولاء والانتماء العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين .
4. وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين :بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواءً في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية.
5. أداء مهامها والأنشطة التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية .
6. مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:
  - ضمان أن يتوفّر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية .
  - ضمان كون الموظّفين يفهمون وينفّذون التزاماتهم تجاه المؤسسة .
  - ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزامات ومسؤوليات تجاه الموظّفين بصورة صحيحة، وتوفير ظروف عملٍ ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً .

- اتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية؛ مما يعطي للمؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى .

- وضع اللوائح والسياسات العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة؛

7. التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية .
- إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلّق بأعمالهم وإطلاعهم على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على أنشطة إدارام العمالية .
- حث مدراء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

ويتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثّل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي

تعمل وتجتهد على استخدام العنصر البشرى بكفاءةٍ وفعالية .

ولكن بالرغم من ذلك تختلف وجهات نظر المدراء في الحياة العلمية في تحديد مفهومٍ موحدٍ ومتفقٍ

عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر<sup>1</sup>:

**أولاً وجهة النظر التقليدية :** يرى بعض المدراء أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة

الأهمية في المؤسسات، وتقتصر على القيام بأعمالٍ روتينية تنفيذية، مثل حفظ ملفات العاملين،

وضبط أوقات الحضور، والانصراف والإجازات .ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء

المدراء؛ حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات.

---

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 15

ثانياً وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المدراء أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف، كالتسويق، والإنتاج، والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات .وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات.

#### 4.2.2. أداء الموارد البشرية :

لقد أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة ، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات وهي ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث ، لكل هذا تحول التعامل مع الموارد البشرية من الشكل التقليدي أو اللاتحي (شئون الموظفين) أو إعتبار العاملين أفراداً منفصلين (إدارة الأفراد) إلى إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

تكشف مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية عن التطور الجوهرى الذى طرأ على دورها وتأثيرها فى تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة فى الوقت المعاصر ، وذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة التى تواجه المنظمات سواء فى بيئة الأعمال أو المتغيرات التكنولوجية خاصة فى مجال المعلومات والاتصالات والإتجاه نحو العولمة ، ويعبر عن الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، والغرض الأساسى من وجودها حيث تمثل أهداف المنظمة أهدافاً تؤثر بصورة مباشرة فى بقاء المنظمة فى دنيا الأعمال مثل أهداف الربحية والنمو والنصيب السوقي وجودة المنتج والكفاءة

---

<sup>1</sup>د. علي محمد عبدالوهاب ، مرجع سابق، ص

والإستقرار وأية عوائد أخرى مماثلة ، وإن كلاً من الفعالية التنظيمية وفعالية الموارد البشرية يعتمد على درجة نجاح المنظمة في إشباع متطلبات وأهداف الأطراف المتعددة (الداخلية والخارجية) التي تتعامل معهم المنظمة مثل العملاء والموردين والعاملين<sup>1</sup> .

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، العامة منها والخاصة ، حجر الزاوية في العملية الإدارية ، وذلك لإعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية ، وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتميئتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية<sup>2</sup>.

وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية . فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والإستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات<sup>3</sup>.

ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بإمتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها

---

<sup>1</sup> محمد عباس ديوب، ومنذر مرهج، ومحمد بن أحمد الفزاري، تأثير عائد الإستثمار في تكنولوجيا المعرفة على فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دراسة تطبيقية على البنوك الوطنية العمانية، 2008، ص164.

<sup>2</sup> د.محمد إبراهيم المدهون و أ. أمل إبراهيم أبورحمة، مرجع سابق، ص747.

<sup>3</sup> د. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 - 2004 .

البشرية ، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية<sup>1</sup>. فالمورد البشري أصبح من الأولويات الأساسية ويعد الأداة الفعالة للأداء المتميز وتقوية المركز التنافسي ، وعلى هذا فالإدارة أصبحت تولي الأهمية للإبداع والمرونة والبحث في الوسائل التي تمكنها من إثارة الدافع إلى العمل . ووفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عامل إستراتيجي على المدى البعيد ويعد الرأسمال الحقيقي ويشكل العامل الملائم للإستثمار<sup>2</sup>.

لقد اهتمت المنظمات بالأداء وتحسينه اهتماماً بالغاً ، حتى ظهر ما يسمى بإدارة الأداء ، بدلا من إدارة الموارد البشرية . فالعناية بالفرد تركز بالأساس على أدائه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، في منظور يشمل دائما مفهوم الفعالية والكفاءة المبدعة والمتطورة بفضل التكوين المستمر<sup>3</sup>.

### 5.2.2. مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء .

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال على إختلاف وطبيعة المهام التي تقوم بها، إذ أن النتائج التي تتمخض عنه ذات أهمية بالغة في إستمرار وديمومة المنظمة، وقد يترتب

---

<sup>1</sup>بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006 – 2007م.

<sup>2</sup>يوخمخ عبدالفتاح، مرجع سابق، ص

<sup>3</sup>آمال بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة عنابة لجزائر، ص208.

عليها آثار مضرّة بها مما يجعل منه مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المنظمة في إستغلال الموارد المتاحة لها وبما يضمن تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performare) التي تعني إعطاء، وبعدها أشتقت منها اللغة الإنجليزية لفظة (Performance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بأنه أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفاعلية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصلة عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.

إن هناك عدد كبير من الدراسات والأبحاث تناولت مفهوم الأداء، إلا أن في واقع الأمر لم يتوصل الباحثين والمختصين إلى إجماع حول مفهوم محدد له، وغالباً ما يكمن الخلاف في تنوع إتجاهاتهم وأهدافهم، وتعدد وإختلاف المعايير المستخدمة من قبلهم في دراسة الأداء<sup>2</sup>.

عرف الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>3</sup>. إن الأداء يعبر عن النتائج التي نرغب المنظمة فيها وتسعى إلى تحقيقها<sup>4</sup>. كما أنه القيام بعمل ما في الوقت الحاضر تتمثل مخرجاته بقيمة تقاس غداً<sup>5</sup>. وقد عرف الأداء بأنه مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن والإستثمار بحصة

---

Hase, C. A.: First Line Leadership Development: Its Impact On Organizational Performance Aboard U.S. Navy Ships, PhD, Dissertation, Capella University, 2007: 19-23.

<sup>2</sup> Vanktraman, N., & Ramanujam, V.: Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Approaches, Academy Of Management Review, Vol. 11, No. 4, 1986: 801.  
<sup>3</sup> مخيمر وآخرون، 2000: ص29.

<sup>4</sup> Wright, Peter L. & Kroll, Mark J. & Pamell, John A.: Strategic Management Concepts and Cases, Prentice Hall, 1998, p. 259.

<sup>5</sup> Neely, A.: Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, 2ed Cambridge University Press, 2007, p. 127.

سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب والقيام بالمسئوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع<sup>1</sup>. وهو يعرف أيضاً بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً<sup>2</sup>.

ويعرف بأنه نتائج العملية أو الإنجازات أو مايقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر هي التحفيز والمهارات والثقافة<sup>3</sup>. الأداء يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الإستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق<sup>4</sup>.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسئوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العمل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له إختبارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.

<sup>3</sup> زاوي صورية، وتومي ميلود، مرجع سابق

<sup>4</sup> ندى إسماهيل جبوري ، مرجع سابق ،ص326

<sup>5</sup> بعجي سعاد ، مرجع سابق، ص 746

يعرف الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة<sup>1</sup>.

كما يعرف الأداء على أنه النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>. ويمكن تعريف الأداء على أنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية وفقا للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل<sup>3</sup>.

ويقصد بمفهوم الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بإعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويشتمل هذا التعريف على عنصرين هما:

**أولاً الأهداف:** أي أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أو النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة.

**ثانياً النظام:** عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم معاً في تكوين متناسق يسعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة<sup>4</sup>.

إن التعريفات أعلاه ركزت على إنجاز مخرجات تعبر عن تحقيق الأهداف والنتائج والآثار على المدى القصير والطويل، غير أنها لم تشير إلى المجهود المبذول من قبل الموارد البشرية والمادية،

---

<sup>1</sup>المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي و الأداء و الوصف الوظيفي و الصفات الشخصية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد2، الرياض، 1995، ص 213.

<sup>2</sup> هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص 11.

<sup>3</sup> هدى بن محمد، مرجع سابق، ص9.

<sup>4</sup> عبدالله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 1999م، ص5

لذلك عرف الأداء بأنه تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها<sup>1</sup>. كما أن الأداء هو المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى الفوائد فضلاً عن إشباع حاجات ورغبات الأشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية<sup>2</sup>. فالأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها<sup>3</sup>. فالأداء يعبر عن أنه دالة لإنجاز كل الأنشطة والفعاليات والخدمات التي تقوم بها المنظمة فيما يلي رؤيتها وسياستها وأهدافها الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية والذي يمكن من خلاله تقييم قدرتها على استخدام الموارد والقدرات المتاحة وبما يضمن تحقيق المخرجات والنتائج والآثار المرغوبة<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام وإنجاز المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية على أن يكون ذلك بالوسائل والتقنية المناسبة. وهو درجة التفاعل بين السلوك وتحقيق وإتمام المهام والسرعة في أداء الخدمات التي توكل إليهم.

---

<sup>1</sup> Miller, K. D. & Bromiely, P.: Strategic Risk and Corporate Performance: An Aalysis of Alternative Risk Measures, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, 1990, p. 757

<sup>2</sup> الشماع ، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 330.

<sup>3</sup> Wheelen, T. L., Hunger, J. D.; Wheelen, K. E.& Hoffman, A. N.: Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012, p. 20

<sup>4</sup> فائز ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الضارف، 2018م، ص 36.

## 6.2.2. مفاهيم مرتبطة بالأداء :

هناك عديد من المفاهيم المصطلح عليها ولها إرتباط بمفهوم الأداء ومنها:

### 1. الأداء المؤسسي: ويعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع

عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد هما:

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية .
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

تبرز ضرورة الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يأخذ في إعتباره أداء الفرد وأداء الإدارة على

ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية معاً<sup>2</sup>.

### 2. الأداء الوظيفي: الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف

المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة<sup>3</sup>.

### 3. إدارة الأداء: وتعرف بأنها التنسيق بين العامل ورئيسه المباشر لتوقع وفهم مهام العمل التي يجب

إنجازها بوضوح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص9-

11.

<sup>2</sup> أرسلان، نبيل إسماعيل: ورقة عمل مقدمة إلى ندوة عملية قياس الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007،

ص34.

<sup>3</sup> الخزامي، عبدالحكيم: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998، ص19

<sup>4</sup> باك، روبرت: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، القاهرة، مصر، 1999،

ص26.

4. تحسين الأداء: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية<sup>1</sup>:

- الجودة
- الإنتاجية
- التكنولوجيا
- التكلفة

لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

5. الأداء التنظيمي: هو مفهوم يعكس كل من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة<sup>2</sup>. ويعرف بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة<sup>3</sup>. وبالتالي فهو عبارة عن إنجاز للأهداف التنظيمية بإستخدام وإستغلال كافة الموارد البشرية في المهام وواجبات الوظائف المختلفة والأصول المادية داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup>الخزامي، مرجع سابق، ص11

<sup>2</sup>عبدالمحسن، توفيق: تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص3

<sup>3</sup> Lusthaus, C. et al,: Organization Assess Ment: A Framework for Improving performance. Washiagton. D.C. Inter- American Development bank & Ottawa. Canada International Development Research center, 2002, p. 21

6. الأداء الحكومي: هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية عليهم. وأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الإقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة<sup>1</sup>.

#### 7.2.2. مكونات الأداء :

للأداء مكونات عديدة منها:

1. الأنشطة والمهام: وهي النشاطات الفكرية أو العضلية التي يقوم بها العاملون في المنظمة تحت ظروف معينة لتحقيق هدف محدد، والأنشطة والمهام إما مستقرة أو متغيرة، فالأنشطة المستقرة تظهر بعد تقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العمل وتجزئتها إلى عناصر، أما المتغيرة فهي ناتجة من تغير في الزمن أو في العمل أو في الظروف التي تحيط بالأداء.
2. العلاقة بين الأنشطة والمهام: يقوم بتجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال لتحديد علاقات التكامل بين الأنشطة بهدف إعادة تصميم التنظيم ككل، كما لا تقتصر هذه العلاقة فقط على

---

<sup>1</sup>العكروش، معالي حنا: مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2006، ص 67.

الأنشطة والمهام، وإنما يتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة<sup>1</sup>.

**3. معايير الأداء:** وتعرف معايير الأداء بأنها معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات<sup>2</sup>. وتتخلص أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>3</sup>:

- أ. **الجودة:** حيث تعبر عن مستوى أداء العمل لجميع نشاطات المنشأة.
- ب. **الكمية:** ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء في الإنتاج مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة في زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
- ج. **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى

<sup>1</sup> بوحنية، قوي والأمم، سلمى: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، م<sup>1</sup>، ع<sup>1</sup>، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2006م، ص 95.

<sup>2</sup> سالم، منير: تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم 203 لسنة 1991م ولائحته التنفيذية في مصر، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، 1992، ص18.

<sup>3</sup> هلال، محمد عبدالغني حسن: مهارات إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999، ص99-102.

لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل إعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين<sup>1</sup>.

## 8.2.2. أنواع الأداء في المنظمات :

يختلف نوع الأداء من منظمة لأخرى وذلك حسب النشاط التي تقوم به، وهناك عدة أنواع للأداء منها مايلي<sup>2</sup>:

1. **الأداء الإقتصادي:** هذا النوع من الأداء يتم قياسه بإستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في قياسه أيضاً على سجلات ودفاتر المنظمة، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير مالية، ويتم تقييم الأداء الإقتصادي من خلال التحليل المالي للمنظمة وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2. **الأداء الإجتماعي:** وهذا النوع من الأداء ينتج عن أثر المنظمة على المجتمع والبيئة المحيطة بها، وتتمثل أهداف المنظمة على المستوى الإجتماعي والقومي في عدة مجالات منها: أ.التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والإستشارات والبحوث.

ب.الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الإجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

---

<sup>1</sup>فانز، مرجع سابق، ص39.  
<sup>2</sup>حامد عمرو: ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2007م، ص116-117.

ومن الإنتقادات الموجهة لهذا النوع من الأداء هو صعوبة قياسه وتقييمه، لذا يتطلب الأمر المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الإجتماعي، لأنه ليس من السهل تحديد مدى مساهمة المنظمة على البيئة والمجتمع المحيط بها.

**3. الأداء الإداري:** يتعلق الأداء الإداري في منظمات الأعمال والمتمثل بالخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك من خلال إستخدام أفضل البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة. ويمتاز هذا النوع من الأداء بإمكانية تقييمه من خلال إستخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

**4. حسب معيار التقسيم:** يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

**أ. حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

• **أولاً الأداء الداخلي:** ويطلق علي هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه

المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مايلي:

○ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادر على

صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

○ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمار مواردها بشكل فعال.

○ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• **ثانياً الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي،

فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة

يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع أو إنسحاب أحد

المنافسين أو إرتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لإنخفاض أسعار المواد ولوازم

الخدمات، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ب. حسب معيار الشمولية: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

• أولاً الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

• ثانياً الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

4. معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى<sup>2</sup>:

أ. الأداء الإقتصادي: يقترن بوجود أهداف إقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى إستخدام مواردها.

<sup>1</sup> الشبيلي، عم محمد تومي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988م، ص56.

<sup>2</sup> فائز، مرجع سابق، ص 61

ب. الأداء الإجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الإقتصادي الذي يرافقه إلتزام إجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

ج. الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ. لذا تسعى المؤسسات دائماً لإستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكيف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الإهتمام بقسم الصيانة.

د. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإستصدار إمتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

هـ. معيار طبيعة المؤسسة: وهذا المعيار يصنف الأداء إلى نوعين هما:

• أولاً الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم

منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

• ثانياً الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير

خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

• ثالثاً معيار الأجل: ويصنف الأداء إلى مايلي:

○ الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

○ الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس

سنوات.

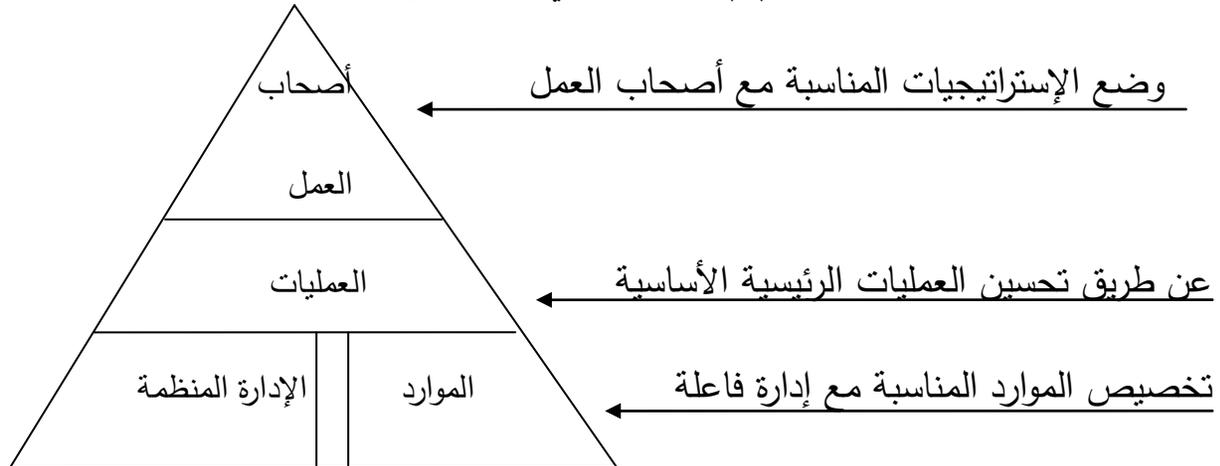
○ الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

## 9.2.2. العوامل التي تؤثر على الأداء:

- للأداء أربعة عوامل مهمة تمثل مفاتيح الأداء المتميز للإدارة والمنظمة تتمثل فيما يلي :
1. الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، العاملين ، المجهزين ...)  
إذ أن المنظمات تدرك أن عليها تلبية إحتياجات ورغبات أصحاب المصالح .
  2. إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل بتطوير منتج جديد ، جذب الزبائن ، إختزال النفقات وتلبية الإحتياجات لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب العمل . تخصيص مناسب للموارد البشرية ، المادية ، المالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها .
  3. إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وماتريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه .

الشكل التالي يوضح العوامل التي تؤثر على الأداء.

### الشكل (4) العوامل التي تؤثر على الأداء



**Source:** Kotler, Phillip "Marketing Management" The Millennium Edition By Prentice Hall International Printed U.S.A INC 2000.

## 10.2.2 . عوامل الأداء المتميز :

هناك أربعة عوامل تؤدي إلى أداء مميز وهي<sup>1</sup>:

1. الأداء المتميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، العاملين ، المجهزين والموزعين) إذ أن المنظمات تدرك أن عليها تلبية إحتياجات ورغبات أصحاب المصالح.
  2. إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل بتطوير منتج جديد ، جذب زبائن ، إختزال النفقات وتلبية الإحتياجات) لتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح .
  3. تخصيص مناسب للموارد البشرية ، المادية ، المالية والمعلوماتية . فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها .
  4. إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وماتريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه .
- وتأسيساً على ماتقدم فإن الإداء يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الإستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق .

---

<sup>1</sup> Kotler, P, "Marketing Management", New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

## 11.2.2. مؤشرات الأداء :

وتوجد عدة مؤشرات مرتبطة بالأداء من أهمها مؤشري الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف .

أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

## 12.2.2. معايير الأداء :

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين ، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤسين لتحديد الكيفية التي يتوصل بها إلى أفضل مستوى أداء ، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء . إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين ويصعب تغييره<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> بعجي سعاد ، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> حسن علي محمد مدني ، مرجع سابق ، ص 120

## تنحصر أهم معايير الأداء فيمايلي<sup>1</sup>:

1. **الجودة** : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ، وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإتقان وجودة النتج سواء كان خدمة أو سلعة . ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمؤسسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن ضرورة الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة .
2. **الكمية** : ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لايتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لايقبل عن قدراتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعني ببطء الأداء .
3. **الوقت** : وترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتبديد أو التعويض ، فهو رأسمال وليس دخلاً ، مما يحتم إستقلاله الإستقلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضائل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة .
4. **الإجراءات** : هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام .

---

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع ، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، جامعة نايف ، دراسة ماجستير لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية 2006 ص80 .

## 13.2.2. محددات الأداء :

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء .

تتمثل هذه المحددات في<sup>1</sup>:

1. **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

2. **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

3. **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الأمور .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل محددات الأداء ، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولاً من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال<sup>2</sup> .

---

<sup>1</sup> بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 11.

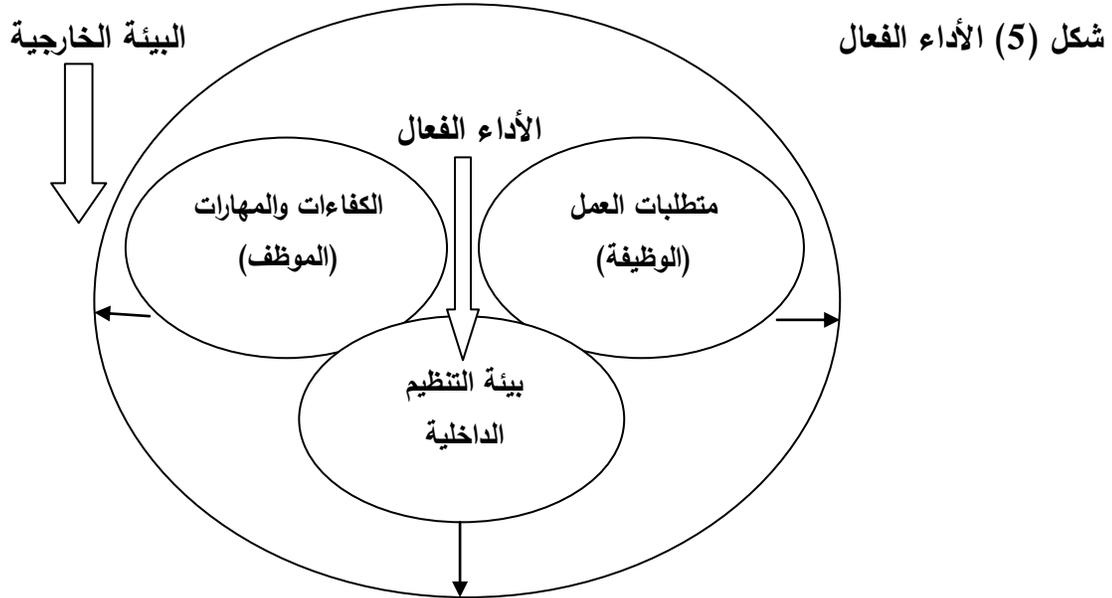
<sup>2</sup> راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 210 .

من الملاحظ أن هذه العناصر أو المحددات تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما أن في الواقع هناك محددات تخرج عن سيطرة الموظف أهمها<sup>1</sup>:

**1. الوظيفة (متطلبات العمل) :** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة .

**2. الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) :** أو ما نتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الإتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب .

يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال :



المصدر: عبدالباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص120

<sup>1</sup>بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2012.

## 14.2.2. عملية تحسين الأداء :

عرف عملية تحسين الأداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

طالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات الخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة ، نظام المكافآت ، اختيار وتغيير وواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق عند أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً ، وبعد التطبيق يتم التقييم.

## 15.2.2. أهمية تحسين مستوى الأداء :

تبرز أهمية الأداء كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمنظمة ، ويعدده مثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز المهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق ، كما أن المسؤولية النهائية لأية منظمة هي تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يشكل هدفاً من أهداف المنظمة عن طريق إستخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأسلوب كفوء . والأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة لكونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>أبوغنيم ، أزهار نعمة عبدالزهرة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، مقدمة للجامعة المستنصرية كلية الإدارة والإقتصاد، 2007، ص 95.

وتوجد عدة أسباب دعت للاهتمام بتحسين مستوى الأداء وهي كالاتي<sup>1</sup>:

1. طبيعة العمل المتغيرة .
2. المنافسة المتزايدة .
3. الإبتكارات والتحسين المستمر .
4. الجوائز الوطنية والدولية .
5. التغير في الأدوار التنظيمية .
6. التغير في الطلبات الخارجية .
7. قوة تكنولوجيا المعلومات .

#### 16.2.2. كيفية تحسين مستوى الأداء :

يمكن تحسين مستوى الأداء بمايلي<sup>2</sup>:

1. تحسين وتطوير أدوات تقييم الأداء: وهذا يعني إعداد أدوات قياس مختلفة وتطوير مقاييس الأداء بالإعتماد الدقيق على تحليل العمل .
2. تدريب المقيمين: نظراً لأن إجراء تقييم جيد ليس بالعملية السهلة وهو عرضة للخطأ والتحيز ، فلا بد من حصول المقيمين على تدريب مناسب لهم وتعليمهم كيفية استخدام أدوات التقدير المختلفة وتجنب الأخطاء المختلفة .

---

<sup>1</sup>يسرى محمد حسين ، مرجع سابق، ص336.

<sup>2</sup>بن عيفان، مدى ملائمة الحسابات الختامية في إتخاذ القرارات وتقييم الأداء، 2009،

3. الحصول على عدة تقييمات: وذلك من أجل زيادة ثبات نتائج تقييم الأداء إلى أسلوب

الحصول على عدة تقييمات من قبل التقييم الذاتي وتقييم المشرف وتقييم الزملاء .

4. تقييم المشرفين: وهو أن يتم تقييم طريقة قيامهم بهذا الواجب باستمرار أي (تقييم الأداء

للعامل) وحصول الجيدين منهم على مكافأة مناسبة .

5. إجراء تقييم الأداء بانتظام .

### 17.2.2. خطوات تحسين الأداء:

تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود

الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر،

وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية هي<sup>1</sup>:

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

1. **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق

إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

2. **الوضع الحالي الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي

موجودة فعليا .

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة

بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.

---

<sup>1</sup>زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2005م.

لذا فان الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف ، وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

**الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات :يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء .

**الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقع.

**الخطوة الرابعة :** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نضم نظاماً للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد

الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب ،وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>.

## 18.2.2. قياس وتقييم الأداء :

تقييم الأداء هو تحليل لأداء العاملين من حيث السلوك والنتائج لتعزيز نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنشأة<sup>2</sup>.

تعرف مقاييس الأداء بأنها أسس توضع لغرض القياس والمقارنة بوصفها أساساً أو نموذجاً لما يجب أن يكون عليه السلوك أو إجراء معين ، فالأداء هو الذي يظهر العديد من المقاييس والأسس التي تسهم في قياس أداء المنظمة فضلاً عن إظهار قدرتها وقابليتها في إستغلال الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل أمثل لتحقيق الأهداف التي تجعلها في منافسة مع بقية المنظمات الأخرى كما تمكنها من النمو والبقاء في السوق<sup>3</sup>.

## 19.2.2. أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء :

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيمايلي<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup>بختة هدار ، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup>حسن علي، مرجع سابق، ص 125

<sup>3</sup>يسرى محمد حسين ، مرجع سابق، ص337

<sup>4</sup>حسن علي ، مرجع سابق، ص 126.

## 1. الترقية والنقل :

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

## 2. تقييم المشرفين والمديرين :

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

## 3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :

إذ أن قياس الأداء يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، فعلى ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم .

## 4. مقياس أومعيار :

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد ، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة .

## 5. تقديم المشورة :

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراء لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها ، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له .

## 6. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع :

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين .

## 7. إكتشاف الإحتياجات التدريبية :

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

### 20.2.2. مجموعة الأدوار المهمة التي يلعبها نظام قياس الأداء :

هناك عدة أدوار يلعبها نظام قياس الأداء وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1. دوره الأصيل في فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
2. إبلاغ الأفراد عن النواحي ذات الأهمية لنجاح المنظمة وتحديد المناطق التي بحاجة إلى التحسين.

3. نظام قياس الأداء يمكن من تطوير إستراتيجية تطوير تنظيمي ذات كفاءة وفعالية عالية من خلال المنافع التالية:

أ- **تحسين عملية صناعة القرارات:** حيث أنه من المستحيل أن يتم تحديد أفضل القرارات دون فهم جيد لأداء المنظمة، وإستخدام نظام قياس الأداء متعدد الأبعاد يعزز من قيمة القرارات المتخذة على أي مستوى.

ب- **دعم الخطة الإستراتيجية:** إن القدرة على قياس الأداء وما تم تحقيقه يعطي الفرصة للتأكد من مدى تحقيق الأداء المنصوص عليه في الخطة، ومجموعة الأهداف الإستراتيجية،

<sup>1</sup> عماد الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014م، ص 93.

وبالتالي تدعيم هذه الخطة أم لا. فوجود نظام فعال لقياس الأداء سوف يركز على إيجاد

الرابط بين أي نقطة، وربط هذه النقطة عند أي مستوى تنظيمي بالقمة . وبهذه الطريقة يتم

التأكيد على مدى التوافق بين القرارات المتخذة والنتائج وبين الإستراتيجية الموضوعة.

**ت- تحسين جودة الإتصالات:** تسهيل وضع الأهداف وتقديم التقارير وتحسين درجة فهم كافة

الأطراف في ضوء الإستراتيجية الموضوعة، حيث يقدم نظام القياس الفعال لغة مشتركة

لتحسين الإتصال بين كافة الأقسام.

من أهم النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية قياس الأداء ما يأتي<sup>1</sup>:

1. إنها تمكن المنظمة من مراقبة قياس الأداء الفعلي.
2. محاولة التحكم والسيطرة في تقليل الفروق والإختلافات بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.
3. تحديد الفرص المتاحة أمام مزيد من التحسينات من الموقف الحالي.
4. زيادة التنسيق وتقديم المعلومات لصانعي القرار وتسهيل الإتصالات الداخلية والخارجية.
5. التحفيز والتشجيع نحو التحسين المستمر لسلوكيات ومكان العمل.

## 2.2.21. أساليب وأدوات تقييم الأداء :

توجد عدة أدوات لقياس الأداء ولكن يفضل إستخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة

وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق عدة أهداف ، فنموذج بطاقة الأداء

المتوازن أو بطاقة قياس الأداء (Kaplan & Norton 1992) تعتبر أداة لتطبيق إستراتيجية

المنظمة ونظاماً يساعد المديرين في إتخاذ القرارات السليمة من خلال الإعتماد عليها كأداة إتصال

---

<sup>1</sup> Corina Goverea, "Doctoral thesis-summary – the role of organizational diagnosis in improving firm performance:. Un-Published Doctoral dissertation, Romania: Faculty of Economic, Babes-Bolyai University,2010,P.128.

ونظام لقياس أداء الإدارات والموظفين ، كما تعتبر أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف تابعة من رؤية إستراتيجية<sup>1</sup>.

من أبرز الطرق المستخدمة في تقييم الأداء مايلي<sup>2</sup> :

❖ **الإدارة الهدفية:** ويستخدم هذا التقييم لمعرفة النهج المالي، البشري، التقني. ويستخدم لمعرفة

الجودة، الوضوح، مدى الإهتمام بالزيائن والتوافق بين الجميع. وتتم من خلاله الإجابة عن

السؤال "هل يتم الإستفادة جيداً من الموارد البشرية للوصول للأهداف مع أقل المصروفات؟".

❖ **تقييم 360 درجة:** طريقة محايدة لتقييم الموظفين من قبل أربعة أطراف، ولم يعد التقييم

محصوراً على المدير المباشر فقط.

❖ **المراقبة السلوكية:** يهدف لمعرفة مدى الإلتزام باللوائح الخاصة بالمنظمة، وهل سلوك الفرد

يؤثر على المنظمة أم أنه مقتصر على نفسه.

❖ **تصنيفات معايير السلوك:** ويعمل على دراسة السلوك من عدة جهات أهمها، الفاعلية،

الكفاءة، المرونة، الإستفادة من الخبرات، والقدرة على تقدير الذات، والعلاقات المجتمعية

وهل يتحكم الشخص بذاته أم لا.

وتحدد مكونات نموذج بطاقة الأداء بأربعة محاور هي<sup>3</sup>:

1. **المحور المالي:** يعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية .

2. **محور العمليات الداخلية:** يعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها .

<sup>1</sup> عصام زايد ، مدير إدارة قياس الأداء والمتابعة ، الغرفة التجارية الصناعية ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012.

<sup>2</sup> الشبكة العنكبوتية [www.basharia.com](http://www.basharia.com)

<sup>3</sup> سليمان الفارس ، مرجع سابق ، ص 71 .

3. محور الزبائن : يعكس حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم .
4. محور التعلم والنمو : يعكس مدى قدرة المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها . أي القدرة على إحداث الإبداع المنظمي .

#### 22.2.2. سمات مقياس الأداء المتوازن :

لقد قدم هذا المقياس كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء إنطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال ، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة من الملامح الأساسية التالية<sup>1</sup>:

أولاً : يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها (والتي تم ذكرها آنفاً) وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو .

ثانياً : يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد .

ثالثاً : يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء .

---

<sup>1</sup> جودة عبدالرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود 2010 ، ص 13.

## 23.2.2. ناتج الأداء :

يعد ناتج الأداء معلومات راجعة لإتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق والريادة . كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المكلفة بها على النحو اللازم<sup>1</sup>.

**الفرع الأول :تأثيرات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في هيكل وأداء الموارد البشرية.**

لقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على النحو التالي:

• الإتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعدادٍ أقل من العاملين

لأداء ذات الأعمال بكفاءةٍ أعلى.

الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصة في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات

التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية. .

كذلك الإتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المؤسسة وزبائنها أو مورديها؛ حيث تحلُّ محلَّهم تقنيات

المعلومات و الاتصال، مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت.

• ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمالاً تتطلب

قدراتٍ عضلية دون الاحتياج إلى مهاراتٍ ذهنية؛ حيث حلت التقنيات الجديدة محلَّهم بكفاءةٍ

أعلى.

---

<sup>1</sup>سليمان الفارس ، مرجع سابق ، ص 72 .

- تنامي الاحتياج إلى فئاتٍ جديدةٍ من العاملين ذوي المعرفة المُتخصصين في أعمال البرمجة للحاسوب، وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المؤسسات المختلفة.
- تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المؤسسات المعاصرة المُتجهة بدرجاتٍ متزايدةٍ إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة<sup>1</sup>.

## 2.2.24. أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية :

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للتغييرات الرئيسية في الهيكل والعمليات وإدارة المنظمة ، ولقد أثرت على مجمل الحياة بما فيها منظمات الأعمال ، فأصبح أداء الأنشطة جزئياً إن لم يكن بنسبة كبيرة يتأثر بتكنولوجيا المعلومات .

كما أن الحاجة لتكنولوجيا المعلومات وإستخدام الحاسوب تظهر وبشكل جلي لأداء العمل بشكل أفضل ، فقد أصبحت التكنولوجيا في العالم ليست مجرد بديل عن الإتصالات ولا إبتداع أسلوب لبنى تحتية تتاح للعاملين إنما تعد غاية لتحقيق مستويات عالية في الأداء ، إذ تساعد وتمكن المديرين من إحداث تحسينات فائقة في أعمال المنظمة من خلال توفير المعلومات لإتخاذ قرارات فاعلة تدعم في تحقيق أداء منظمي فاعل<sup>2</sup>.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة مجموعة من الخصائص تتمثل في تعميق الإستخدام الواسع للوسائل الآلية لمعالجة وتخزين الكم الهائل للبيانات ، المعلومات ، الإسترجاع والحصول على

<sup>1</sup>لمين علوطي، مرجع سابق ، ص 56.

<sup>2</sup>حسن علي مدني ، مرجع سابق، ص122

المخرجات الرقمية والوصفية ، فضلاً عن تأثيرها البالغ في تقليل وقت الحصول عليها وإنخفاض التكلفة<sup>1</sup>.

كما يمكن إعتبارها أنظمة بالغة الدقة من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين ، تحليل ، معالجة ، بث ونقل المعلومات بجميع أشكالها . وهي تعني إستخدام المعلومات التي من صنع الإنسان وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى للحصول على معلومات تحل مشاكل النظم والإرتقاء بخدمات المعلومات التي قد يعجز الإنسان عن تقديمها بالطرق التقليدية خصوصاً في المجتمعات ذات الكم الكبير والضخم من المعلومات والذي يفقد السيطرة على معالجتها بالشكل السريع والدقيق إلا بواسطة إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تخدم مجالات عدة مثل الأبحاث العلمية ، الأعمال ، المال والإقتصاد كما تتميز بالتكلفة الإقتصادية المنخفضة والقدرة على القيام بأعمال متعددة في وقت أسرع وجهد أقل بتطبيق قواعد ونظم المعلومات المختلفة وبرامجها المتنوعة . تؤثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء في منظمات الأعمال والذي يمكن إعتباره المحصلة النهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ، حيث يمكن أن تحقق تكنولوجيا المعلومات فوائد عديدة للقطاعين العام والخاص في مجال رفع مستوى الأداء ، حيث تؤدي إلى زيادة دقة البيانات

---

<sup>1</sup> عبد الناصر حمدان، عبد الرازق قاسم الشحاذ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على العملية المحاسبية، مجلة الرابطة(الأردن)، المجلد الخامس، العدد الأول، 2005 م، ص 147.

وتقليل الإجراءات الإدارية والإستخدام الأمثل للطاقات البشرية مما يسمح بتوجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية<sup>1</sup>.

والأداء يعد النتيجة النهائية لأي نشاط ويشمل معرفة مايجب أداءه؟ ومتى يجب أداءه؟ فضلاً عن كيفية تقييمه؟ إذ عندما يتم إستخدام تكنولوجيا المعلومات في التوصل لهذه النتائج وكيفية أداء الموظف لما هو مطلوب منه من خلال إستخدامه لتلك التكنولوجيا والبرامج سيؤدي إلى تحسين العمل والأداء بما يحقق أهداف المنظمة والفرد في النمو والتميز .

وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً بالنسبة للمنظمات ذات التوجيه الإستراتيجي الساعي لتعزيز القدرة التنافسية وذلك من خلال تعزيز كفاءة وفاعلية الأداء ، إذ أن منظمات اليوم المتميزة وذات الكفاءة العالية لابد أن تتسم بإمتلاكها تكنولوجيا معلومات كي تتمكن من تحقيق الأداء العالي من خلال ماتقدمه من منجات وخدمات متطورة فضلاً عن تحسين عمليات الإنتاج والتسويق وتحسين الجودة في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية .

تلعب تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة دوراً حيويماً هاماً في تحسين إنتاجية المنظمات الإدارية سواءً العامة منها أو الخاصة ، ولذا نجد بأن هنالك جدلاً محتتماً ما بين الوحدات الإدارية للوقوف على كيفية إستخدام هذه التكنولوجيا بذلك الشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة ، حيث أن هذه التطورات الهائلة فيها قد أسهمت في خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة كرفع مستوى الأداء

---

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وعلاقتها بتتمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات و المنعقد في الفترة 8-9 مارس 2005 م في جامعة ورقلة، ص 320-321 .

الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتسهيل وتبسيط الإجراءات والإستخدام الأمثل للقوى العاملة هذا فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية .

فضلاً عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحديث وتطوير أداء المنظمات إذ تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل ، إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال الآتي :

1. تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة .
  2. تؤدي إلى زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات .
  3. توفر تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليل حجم التنظيمات الإدارية .
  4. تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية .
- كما إكتسبت تكنولوجيا المعلومات أهميتها بسبب دورها الفاعل في تحسين الإنتاجية وتحفيز العاملين والمديرين على بذل مجهودات فكرية مكثفة للإتيان بأشياء جديدة تؤدي إلى الإرتفاع والكفاية في الأداء فضلاً عن إستخدامها في دعم وتعزيز أنشطة إدارة المعرفة اللازمة لصنع القرارات الإدارية وإكتشاف وتحليل المعرفة وإيجاد الطرق الملائمة لتحديد الأهداف ووضع التكنولوجيا في مكانها المناسب .

ويمكن توضيح علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء من خلال النقاط التالية :

1. تؤدي إلى زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات داخل المنظمة .
2. تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية .
3. تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة .

4. تعزز من مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وذلك من خلال ماتوفره من فرص

للإطلاع على المعلومات بشكل سهل .

وتبرز علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء من خلال تأثيرها في الجانب المعنوي لدى العاملين بإتجاه  
زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة .

إضافة إلى ذلك توفير البريد الإلكتروني والبرمجيات وإمكانية التنسيق بين الأفراد الذين يادون مهام  
مشتركة كما تساهم تكنولوجيا المعلومات في قيام المسؤولين بتقويض المزيد من مسئوليات إتخاذ  
القرارات للمستويات الأدنى مما يجعل الأجهزة الإدارية أكثر إستجابة لحاجيات الأفراد والمؤسسات<sup>1</sup> .

مما سبق نرى أن معظم المنظمات إذا ما أرادت أن تتميز بأدائها عن منافسيها لابد من إستعمال  
تكنولوجيا معلومات من خلال تطبيق عدد من الإجراءات وتدريب المستخدمين على هذه التكنولوجيا  
لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ،  
فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه  
والرقابة .

## 2.2.25. أهمية تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية :

إن أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن في مساعدتها للمنظمات في الحصول على المعلومات  
المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز إضافة إلى مساعدتها في إيجاد فرص عمل جديدة  
وخلق الميزة التنافسية للمنظمات، والمساهمة في إعادة تشكيل منتجاتها أو خدماتها.

---

<sup>1</sup>حسن صلاح الدين محمد زين، أثر نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري بالجامعات السودانية، رسالة ماجستير  
غير منشور، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2011م .

ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات إذا ما إستخدمت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات مايلي<sup>1</sup>:

1. سرعة ودقة إنجاز الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها.
  2. إنخفاض التكاليف المادية من خلال تقليل إستخدام الأمور والمهام الورقية.
  3. رفع مستوى الكفاءة وتحسين الفعالية، وذلك من خلال الإنتهاء من تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة، مع زيادة القدرة على التنسيق ما بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة نظراً لسهولة التواصل فيما بينها.
  4. سهولة حركات الإتصال الأفقية والرأسية بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وإنتاج قنوات إتصال جديدة ومتشابة.
  5. الدعم الكبير لإتخاذ القرارات المهمة.
  6. الإحتفاظ بالبيانات والمعلومات التاريخية والقديمة والمهمة.
- فالمعلومات ثروة وتكمن أهميتها ليس في عملية إتخاذ القرارات فقط، بل تتعدى ذلك لتستخدم أيضاً في عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط، ورسم السياسات والرقابة وتقييم الأداء، ولكن يعد إستخدام المعلومات ونظمها في تقييم الأداء أكثر هذه الإستخدامات جاذبية وأهمية، حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد منها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي منظمة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية

---

1 عماد الرويلي، مرجع سابق، ص86.

تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، ومن دون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مناسبة<sup>1</sup>.

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية إنعكاساً واضحاً لإهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية إستخدامها وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها ، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من إتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفعالية إستخدام الموارد البشرية . حيث يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية في توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لإتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة إستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>أيمن أبوكريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013، ص27.

<sup>2</sup>محمد إبراهيم المدهون ، أمل إبراهيم أبورحمة ، مرجع سابق، ص 747.

## المبحث الثالث

### التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات

#### 1.3.2. تمهيد:

قد أسدل واقع العولمة الذي نعيشه الستار على ولادة مشهد عالمي جديد يقوم على تطوير وإنتاج النظم المعرفية التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، وإعتبار تكنولوجيا المعلومات المحرك الأساسي وصانع القرار الأخير، فكان لابد للدول من تمهيد تربتها لإستقبال بذور هذه العولمة والإستفادة القصوى من مزاياها.

لقد صار فن مجارة العولمة ضرورة حتمية لصياغة مجتمع معلوماتي، أول شروطه الإمتثال لتكنولوجيا المعلومات وأهم سماته إعتبار المعلومة جوهر كل عملية ورخصة جديدة لكل نجاح من جهة وسلاح لمواجهة تحديات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

#### 2.3.2. مفهوم التكنولوجيا :

المفهوم الشائع لمصطلح التكنولوجيا هو استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة ، وهذه النظرة محدودة الرؤية ، فالكمبيوتر نتيجة من نتائج التكنولوجيا ، بينما التكنولوجيا التي نقصدها هي طريقة للتفكير وحل المشكلات ، وهي أسلوب التفكير الذى يوصل الفرد إلى النتائج المرجوة أى أنها وسيلة وليست نتيجة ، و أنها طريقة التفكير فى استخدام المعارف والمعلومات والمهارات بهدف الوصول إلى نتائج لإشباع حاجة الإنسان وزيادة قدراته فهي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته.

إن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد إفتناء معدات<sup>1</sup>. ويعتقد آخرون أن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل أهم أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي<sup>2</sup>. يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها جهد إنساني وطريقة للتفكير في إستخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها.

تختلف النظرة إلى تكنولوجيا المعلومات باختلاف الميادين المطبقة فيها والنوع المستعمل من هذه التكنولوجيا . فكلمة (Technology) قد إشتقت من كلمتين يونانيتين هما (Techno) وهي تعني الفن ، المهارة ، الحرفة ، أما الجزء الآخر (Logy) فهي مأخوذة من كلمة (Loges) والتي تعني العلم أو الدراسة<sup>1</sup>. وينتج عن تركيب المقطعين معنى علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي. وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عريت بنسخ لفظها حرفياً تكنولوجيا (Technology)<sup>3</sup>.

ويقصد بالتكنولوجيا كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد وتوفير الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية بكفاءة وفاعلية<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> حسين كامل بهاء الدين، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> ماهر إسماعيل صبري، مرجع سابق، ص 37

<sup>3</sup> يسرى محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 321.

<sup>4</sup> فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، المفهوم - الإستعمالات - الآفاق، دار الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2010، ص20.

### 3.3.2. مفهوم المعلومات :

يشير مصطلح المعلومات في الإستخدام العام إلى الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة ، وأصغر وحدة من المعلومات يطلق عليها معلومة ، فالإنسان يحصل على معلومة أو معلومات يومياً من وسائل الإعلام أو من شخص آخر أو من بنوك المعلومات<sup>1</sup> . والشخص كمستعمل لهذه الحقائق والآراء يمكن أن يقوم هو نفسه بإنتاج المعلومات وذلك عندما يتصل مع الآخرين في حديث ما . ولكي نطلق على مايتبادلها الناس من أخبار وحقائق وآراء مصطلح معلومات لابد أن تكون المعلومات منظمة منطقياً لتشير إلى شكل من أشكال المعرفة أو الخبرة حتى يمكن عرضها أو دراستها بشكل منظم .

وقد إشتقت كلمة معلومات من الأصل اللاتيني الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها وفي فرنسا كانت تشير كلمة المعلومات في العصور الوسطى إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها وتوثيقها رسمياً وتشتق كل المعاني المعاصرة من الأصل اللاتيني الفرنسي . فالمعلومات هي مجموعة الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان<sup>2</sup>. أحياناً يشار للمعلومات بأنها بيانات تم معالجتها وأصبح لها معنى وقيمة للمستلم. وهي ذات صفة ذاتية لها عدة وجوه ، فهناك من يعدها بيانات في حين يراها الآخر معلومات ، ويجب التمييز بين البيانات والمعلومات ، فالبيانات هي عبارة عن حقائق ليست لها معنى أما المعلومات فهي حقائق لها معنى مفيد .

---

<sup>1</sup>مدثر سعد، مرجع سابق، ص 34

<sup>2</sup>زياد محمد الشومان ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS الطبعة الأولى 2004م ، 1424هـ دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان . ص (14) .

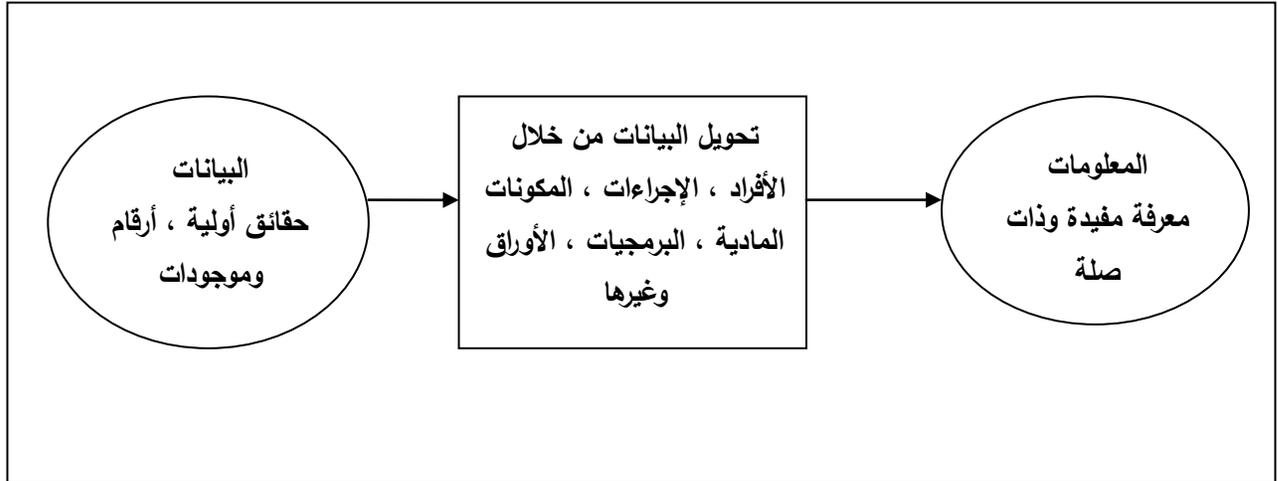
### 4.3.2. تعريف البيانات:

عبارة عن مجموعة حقائق غير منتظمة تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها<sup>1</sup>.

وعرفت على أنها حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها حقائق مجردة لم يجرى عليها أية معالجات فهي تمثل المواد الخام<sup>1</sup>. عليه، فهي مادة خام من الأرقام والصور، والحروف غير منظمة ولا معنى لها وتحتاج لمعالجة لتعطي معنى مفيداً. والشكل التالي يوضح إنتاج المعلومات من البيانات .

#### شكل (1) إنتاج المعلومات من البيانات



<sup>1</sup>صابر، محمد عبد العليم .: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م، ص36.

<sup>2</sup>السامرائي، إيمان فاضل والزغبى، هيثم علي.: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، لأردن، 2004م ، ص24.

### 5.3.2. أنواع المعلومات :-

هنالك عدة أنواع من المعلومات ومن أهم هذه الأنواع<sup>1</sup>:

**معلومات إنجازية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في إتخاذ قرارات وإنجاز عمل أو مشروع مثل إتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز....الخ.

**معلومات إنتمائية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية .

**معلومات تعليمية :** المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس . وأخيرا معلومات إنتاجية : وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج وإستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن<sup>2</sup>.

وتصنف المعلومات وفقاً للمعايير التالية :-

**زمن المعلومات :** فقد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية . إذ تستخدم المعلومات التاريخية لمتابعة الأداء ومراقبته . أما المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ والرقابة .

**وشكل المعلومات :** فقد تكون المعلومات ملخصة أو تفصيلية . إذ تستخدم المعلومات الملخصة في مستويات الإدارة العليا ، أما التفصيلية فتستخدم في المستويات التشغيلية .

**وصفة المعلومات :** فقد تكون متوقعة أو غير متوقعة . وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد ، بينما تستخدم المعلومات غير المتوقعة لإكتشاف المشكلات .

---

<sup>1</sup>العاصي، شريف أحمد .: نظم المعلومات الإدارية، الشرقية، مصر، 2004م، ص28.

<sup>2</sup>عامر قنديلجي ، نظام المعلومات الإداري ، المركز القومي للتطوير الإداري ، ملزمة خاصة ، وعثمان الكيلاني وآخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، 2000 ، ص16.

**ومصدر المعلومات :** فقد تأتي المعلومات من مصادر داخلية مثل حجم المبيعات ، وحجم الإيجور ، وحجم الإنتاج ، ونسبة الإنتاج المعيب ...الخ ، وقد تأتي من مصادر خارجية مثل أسعار الفائدة ، ومعدلات التضخم ، وأسعار المنافسين ...الخ .

**وأخيراً تنظيم المعلومات :** فقد تكون المعلومات منظمة تقدم بشكل تقرير يعكس المعلومات التي يحتويها كافة<sup>1</sup>. كما يمكن تصنيفها إلى معلومات رسمية وغير رسمية ، ويعتبر هذا التصنيف أكثر طرق التصنيف استخداماً وعمومية ودقة والنوعين مهمين للإدارة ، ولكن يمكن القول بأن المعلومات الرسمية هي المخرجات الرسمية على الرغم أن المعلومات غير الرسمية يمكن الإستفادة منها في حالة عدم توفر بديل آخر ، ولكن يجب أن يكون الإعتماد الرئيسي على المعلومات الرسمية لأنها هي الشريان الرئيسي في المنشآت لتدفق المعلومات.

كما يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للموارد ، حيث أن المعلومات التي تنشأ في التنظيم وخارجه لها علاقة بالموارد الملموسة ، وتشمل الموظفين ، الآلات ، التسهيلات، الخامات ، النقود ، والموارد غير الملموسة وتشمل العمليات ، البائعين ، حملة الأسهم ، والسندات .

كما يمكن تصنيف المعلومات إلى وصفية ومتغيرة ، فالمعلومات الوصفية المتعلقة بالمستهلكين ، البائعين ، الموظفين ، مثل الأسماء والعناوين ...الخ. نادراً ما تتغير ، بينما المعلومات المتعلقة بساعات العمل والأوامر والمبيعات تعتبر معلومات متغيرة أو متحولة.

---

<sup>1</sup>د. نجم عبد الله الحميدي ، و د. د. سلوى أمين السامري ، و د. د. عبد الرحمن العبيد ، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 41 .

### 6.3.2. الأمن المعلوماتي :-

يشتمل الأمن المعلوماتي على سرية المعلومات وأمن المعلومات وللتمييز بينهما فإن سرية المعلومات تهتم بمحتوى المعلومة بينما أمن المعلومات يهتم في طريقة حفظ المعلومات ، فإذا كانت سرية المعلومات بمثابة المحتوى فإن أمن المعلومات يكمن في الشكل ( الجسد ) الذي تحفظ به المعلومة ، ولتبسيط هذه العلاقة نورد المثل القائل : ( سرك في بئر ) أي إن مأؤتمن عليه شخص ما يحفظه في صدره ولا يبوح به لأحد مهما كان ، فالسر هنا بمثابة محتوى المعلومة بينما البئر مكان حفظ المعلومة. واكتسب الأمن المعلوماتي أهمية متزايدة عبر عصور التاريخ المختلفة من أهمها : عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك لأسباب التالية : القدرة التخزينية وسرعة إسترجاع المعلومات للحواسيب أدى إلى مركزة المعلومات في جهاز معين مما يترتب عليه أخطار مختلفة من عمليات الإختراق . وأهمية المعلومات كشریان حيوي ورافد تنموي في المؤسسات المختلفة أو على نطاق الإقتصاد القومي . وأيضاً الفائدة التنافسية بين المؤسسات المختلفة<sup>1</sup>.

ولهذه الأسباب وغيرها إقتضت الضرورة الموضوعية وضع نظم وإجراءات وتشريعات قانونية تضمن حماية المعلومات من سوء الإستخدام كسرققتها من طرف لصالح طرف آخر . ومن أمثلة ذلك قانون ( التجسس الصناعي ) في الولايات الأمريكية المتحدة وتطوير مظلة من الإجراءات الأمنية تغطي المؤسسات الوطنية الأمريكية على إختلاف أنواعها ونشاطاتها وينطبق مثل هذه الإجراءات وغيرها على البعض الأخر من الدول المتقدمة .

---

<sup>1</sup>زياد محمد الشрман، مرجع سابق، ص 13

يمكن تصنيف الأخطار التي تهدد المعلومات تحت العناوين التالية : تسرب المعلومات ووصولها إلى أشخاص غير مصرح لهم الإطلاع عليها . وسرقة المعلومات لأغراض شخصية أو تنافسية مقابل المال أو الإساءة . وإتلاف المعلومات ومنع الوصول إليها سواء كان ذلك متعمداً أو نتيجة أخطاء فردية . وأيضاً تعديل المعلومات بقصد إتلافها أو إلغاء صلاحيتها . إن حماية المعلومات من هذه الأخطار هو السبيل الوحيد والعملي للحفاظ عليها ، مثل هذه المسؤولية مناهة برؤساء الدوائر والمؤسسات التي تتعامل بالمعلومات وتحفظها على مختلف وسائط الحفظ الذهنية والورقية والإلكترونية ، ويسبب إنتشار إستخدام الحواسيب بمختلف أنواعها وأحجامها في حفظ المعلومات وتبادلها فإن الإهتمام الأكبر ينصب في هذا العصر على أمن الحواسيب ونظم شبكات الإتصال المحلية والخارجية ، كذلك فإن فقدان المعلومات الحساسة أو تسريبها تهديد مباشر لمالك المعلومات أو مستخدمها . نتيجة لما ينطوي عليه هذا الأمر من تهديد حقيقي لمصالح الشركة فلا بد من القيام بالتحقيقات الواسعة والمتكاملة عند فقدان المعلومات لبيان الأمور التالية وتلافيها في المستقبل : ظروف فقدان المعلومات وتسريبها . وهوية الأشخاص وأهدافهم . وواسطة حفظ الملفات الذهنية والورقية والإلكترونية . وتقدير وتقييم قيمة المعلومات وتأثيرها على عمل المؤسسة .

### 7.3.2. قيمة المعلومات :-

المعلومات مورد إقتصادي له تكلفة وله عائد مثل غيره من الموارد . وللحصول على أفضل إستخدام للمعلومات يجب المقارنة بين قيمة وتكلفتها بإستخدام أساليب تقريبية. وتستمد المعلومات قيمتها من الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات . إذ تعد المعلومات المادة الخام التي يعتمد عليها صانع القرار . وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب للواقع . أما إذا كانت المعلومات غير دقيقة

أو إحتتمالية فإن القرارات الناتجة متوقعة أو إحتتمالية . ويكون للمعلومات قيمة إقتصادية بقدر التقليل من إحتتمالات المخاطرة بشرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف .

أن نقص المعلومات وضعف نظم المعلومات، هما السببان في تدني نوعية ومستوى الوصول إلى الخدمات، والاستفادة من الموارد من قبل الأفراد والمجتمع بشكل عام، فاتخاذ القرار والإدارة بشكل عام، هو سلوك عقلاني يتطلب الإستخدام الكامل أو الجزئي للمعلومات أو عدم إستخدامها، وهذا يعني أن للمعلومات قيمة لكونها ترفع من مستوى عقلانية إتخاذ القرار من خلال نوعية المعلومات المستخدمة. وتشكل نظم المعلومات، الأدوات الحيوية لتشخيص المشكلات وإدارة الموارد وإتخاذ القرارات الفنية والإدارية، حيث أنها الأساس الذي تبنى عليه وتمارس من خلاله، وهذا هو الدور الهام والذي يشكل الأساس في نجاح المؤسسات في أداء أعمالها<sup>1</sup>.

وتعتبر عملية تلبية حاجات المعلومات عملية معقدة وتحتاج إلى فهم عميق لهذه الحاجات؛ لأنها تعبّر عن سبب إستخدامها وكيفيته لإتخاذ القرار. ولكي تكون المعلومات صالحة للإستخدام لابد أن تكون ذات نوعية ممتازة ومتوافرة في الوقت المناسب وكاملة، وهذه هي الجودة النوعية للمعلومات. وتحسب قيمة المعلومات من الفرق بين القيمة المضافة وتكلفة هذه القيمة . فإذا وجدت مجموعة من البدائل أو الخيارات أمام متخذ القرار فإنه سيختار أحدهما في ضوء المعلومات

---

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري و محمد الرقب و بشير الناصر ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص280.

المتوافرة لديه فإذا حصل على معلومات جديدة أكثر دقة أدت إلى تغيير قراره ، فإن قيمة المعلومات تساوي : قيمة ناتج القرار الجديد - قيمة ناتج القرار القديم<sup>1</sup>.

وبحسب المعلومات الجديدة - تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة . ويلاحظ من هذه العلاقة أن قيمة المعلومات هي قيمة تقريبية لأن قيمة ناتج القرار لا يمكن قياسها بدقة وإنما بشكل تقريبي أو متوقع . ويمكن التمييز بين نوعين من المعلومات :- المعلومات الكاملة : هي التي تسمح لمتخذ القرار من إختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد للمنظمة. والمعلومات غير الكاملة : هي معلومات تقديرية أو متوقعة ، وفي هذه الحالة إذا حصل متخذ القرار على معلومات جديدة فإن نتائج القرار ستتغير حتماً حتى لو كانت المعلومات الجديدة غير كاملة أيضاً . وتقدر قيمة المعلومات بسحب الحالة المدروسة<sup>2</sup>.

### 8.3.2. السمات الأساسية للمعلومات :-

من أهم السمات التي يجب أن تتميز بها المعلومات هي : الوضوح :- وضوح المعلومة يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب ، ولزيادة الوضوح في المعلومة يجب أن يتم مايلي : وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب بحيث تتسم بالسهولة. ودمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة. وإستخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات . الدقة :- إن دقة البيانات يجعل النتائج ( المعلومات ) دقيقة ومعتمداً عليها في المجال المطلوب منها ، أي تخفيض نسبة الخطأ الموجودة والنااتجة عن العمليات الحسابية المختلفة . السرعة :- ويقصد بها هنا

---

<sup>1</sup>نجيب الشرجي ، تكنولوجيا المعلومات والمكتبة، (محرر في): المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن: الواقع والتحديات ، مؤسسة عبد الحميد شومان ، عمان ، 2000 ، ص 63.

<sup>2</sup>د. نجم عبد الله الحميدي ، و د. سلوى أمين السامري ، و د. عبد الرحمن العبيد ، مرجع سابق ، ص 41

توفير المعلومات بفترة زمنية قصيرة مع مراعاة الوضوح والدقة عند جمعها . الشمولية :- أي شمولها وتمثيلها للمجال المطلوب جمعها من أجله . التكلفة :- أي العائد المتوقع من البيانات أكبر من كلفة الحصول عليها . الواقعية :- والتي تعتبر العنصر السليم الحاسب للبيانات ، أي إن البيانات يجب أن تكون ممثلة للواقع أي مأخوذة من واقع حالة المشكلة .

### 9.3.2. تكنولوجيا المعلومات :

تكنولوجيا المعلومات لها مفاهيم عديدة فهي تعني جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع لها عند الحاجة<sup>1</sup>، وهي تشكيلة من أجهزة وبرمجيات وقواعد البيانات تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام المعلومات لزيادة معدل الأداء<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>3</sup>، وهي أيضاً تعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل مايتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> عثمان الكيلاني و هلال البياتي و علاء السالمي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ،

2000 ، ص 16 \_ 18

<sup>2</sup> ندى إسماعيل جبوري ، مرجع سابق ، ص 142.

<sup>3</sup> يسرى محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 322.

<sup>4</sup> العربي عطية ، مرجع سابق ، ص 322.

إذا تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تضم مجموع الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع، والنقل الإلكتروني السلكي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها، سواء مكتوباً أو مسموعاً أو مرئياً وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة<sup>1</sup>. وإنها عبارة عن مجموعة من الحواسيب ووسائل الاتصال والبرامجيات والتي تدار من قبل الافراد<sup>2</sup>. أنها تتضمن الاجهزة والمعدات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال والافراد<sup>3</sup>. عليه فإن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والاتصالات القادرة على جمع وفرز وتبويب وتحليل وحفظ واسترجاع المعلومات لأجل الاستفادة المرئية في عملية صنع القرارات وغير المرئية في زيادة المعارف والمهارات للموارد البشرية<sup>4</sup>. أما التوجه المدرك بالتكنولوجيا فيعرف بأنه القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة<sup>5</sup> كما أنها تشير أيضاً إلى استخدام التقنيات المتطورة في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة وخلق أفكار المنتج الجديد بشكل إستباقي.

---

<sup>1</sup> إبراهيم، بختي، وفوزي، شعوبي محمود :. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد7، 2010م، ص275.

<sup>2</sup> Turban, Efraim, Leidner, Nortthy, Mclean, Ephraim, Wetherbe, James :. Information Technology to Management Transforming Organizations in the Digital Economy, 6<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons.inc, 2008.P. 29.

<sup>3</sup> V. Brown, Carol. W. Dehayes, Danial. Ahoffer, Jeffrey, Martin, Ewainright, Cperkins, Willim, Managing Information Technology, 2nd ed., Pearson, Prentic, Hall, 2009. P. 10.

<sup>4</sup> فرح يس فرح وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الجدارة الرقمية للموارد البشرية في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية، مجلة .....، 2018م، ص7

<sup>5</sup> Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", Journal of Marketing Research, 34(1), 77 – 90.

مما سبق نلاحظ أن هنالك أكثر من مفهوم لتكنولوجيا المعلومات وفقاً للمنظور الذي يتبناه الباحثون ، فالبعض يتبنى المفهوم الجزئي ويعرفها بأنها نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة وتشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية وقواعد البيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم في نظم المعلومات ، أي أن تكنولوجيا المعلومات مورداً رئيساً في نظم المعلومات .

أما المنظور الكلي فيرى أنها مظلة واسعة تشكل كلاً من نظم المعلومات وتكنولوجيا معالجة البيانات والاتصالات والأفراد والمنظمات وغيرها فهي تعني جميع الأدوات والأجهزة والنظم والمعارف التي تسهم في إحداث تغيير في المنظمات مما يزيد من كفاءة أداء الموارد البشرية<sup>1</sup> كما أنها تشتمل على وحدات الإدخال للبيانات ووحدات المعالجة ووحدات نقل المعلومات والبرمجيات التشغيلية وتقنيات حفظ المخرجات والمدخلات ، حيث جاء تطور تلك الأدوات والتقنيات بشكل أدى إلى كشف العديد من المشاكل المرتبطة بتصحيح وتشغيل أنظمة المعلومات<sup>2</sup>.

لأغراض هذه الدراسة فإن تكنولوجيا المعلومات هي الأجهزة المادية والبرمجيات ونظم المعلومات المستخدمة للمعاونة في إنتاج معلومات لزيادة اكتساب المعارف والمهارات التكنولوجية للقيادات وزيادة تحسين أداء الموارد البشرية.

رغم تعدد التعريفات الخاصة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات إلا يتبين انه يمكن وضعها في عدة إتجاهات كمايلي:

---

<sup>1</sup>حسن علي مدني ، مرجع سابق ، ص 2.

<sup>2</sup>إبراهيم محمد علي الجزراوي ولقمان سعيد، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الخامس والسبعون 2009، ص 2 .

**الإتجاه الأول :** ان تكنولوجيا المعلومات عبارة عن تفاعل بين مجموعة من الأجهزة والبرمجيات

ركز هذا الإتجاه على ان تكنولوجيا المعلومات ماهي إلا عبارة عن تفاعل بين مجموعة من الأجهزة و البرمجيات لإجراء عملية معالجة للبيانات لإنتاج المعلومات و يتضمن هذا الإتجاه التعريفات التالية:

- عبارة عن المكونات المادية و البرمجيات و وسائل الإتصال عن بعد و إدارة قواعد البيانات و تقنيات معالجة المعلومات المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب<sup>1</sup>.
- تشمل أجهزة الحاسوب، ملحقاتها و كافة البرمجيات التي تستخدم لمعالجة البيانات و توفير الوقت و الجهد<sup>2</sup>.

**الإتجاه الثاني :** تكنولوجيا المعلومات وسيلة لمعالجة البيانات

يركز هذا الإتجاه على ان المعلومات هي عنصر مهم لمنظمات الأعمال و لذلك لا بد من الحصول عليها بصورة سليمة و من التعريفات التي وردت في هذا الإتجاه:

- تعرف على انها الكيفية التي يتم بها إستخدام البيانات المتاحة للحصول على معلومات مفيدة و مؤثرة في شتى مجالات الحياة<sup>3</sup>.

- الإستفادة من الوسائل التكنولوجية الالكترونية في جمع البيانات و تخزينها و تجهيزها في كل صورها، مطبوعة، مصورة، مسموعة، مرئية، ممغنطة و بثها و إسترجاعها وصولاً الى إدارة

اكثر فعالية و كفاءة و تحقيقاً للأهداف المرجوه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> جهاد بدر ، دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة ، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2004 م ، ص 56

<sup>2</sup> ابوبكر شيخ علي ، مرجع سابق ، ص 12

<sup>3</sup> حسين مصطفى هلال ، مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتطوير العملية الإدارية ، ورقة مقدمة لندوة تحديث وتطوير الإدارة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، القاهرة ، 14-18 مايو 2006 ، ص 26.

- تشمل كل التقنيات المتطورة التي تستخدم لتحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها و التي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة .

### الإتجاه الثالث : تكنولوجيا المعلومات شكل من أشكال و أدوات نظام المعلومات و المعرفة

يتضمن هذا الإتجاه التعريفات التالية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات:

1. شكل من اشكال نظام المعلومات الحاسوبية بما في ذلك الحاسبات الكبيرة، الصغيرة و التطبيقات في مجال الأعمال .

2. تعني إستخدام المعرفة العلمية لمقابلة الإحتياجات اليومية .

3. يمكن إعتبارها مجموعة من الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تعأون الإدارة

على إستخدام المعلومات لدعم إحتياجاتها في مجال إتخاذ القرارات و العمليات التشغيلية في

المنظمة و تتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية، البرامج الجاهزة، قواعد البيانات و

شبكات الربط بين العديد من الحاسبات و عناصر أخرى ذات علاقة<sup>2</sup>.

### الإتجاه الرابع : تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات المرتبطة

حرص هذا الفريق على إبراز مساهمة التكنولوجيات المختلفة التي تتكون منها تكنولوجيا المعلومات،

من خلال تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنه حصيلة تزأوج و تفاعل ثلاث تكنولوجيات هي<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> خالد سليمان حسن ، اثر تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية على فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالتطبيق على الشركات المساهمة العامة في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م ، ص 9.

<sup>2</sup> عبد الجليل محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 38

<sup>3</sup> السيد نصر الدين السيد، المعلوماتية و صناعة المستقبل ، مجلة العربي، العدد 421، ديسمبر 1993 م ، ص

أ. **تكنولوجيا الحاسبات:** و ذلك بما تقدمه من حواسب فائقة القدرة و تجهيزات متنوعة تيسر للإنسان إمكانية التآور معها.

ب. **تكنولوجيا البرمجيات:** تشمل على نظم تصميم و تنفيذ و إدارة قواعد البيانات و نظم إستخدام الحاسبات فى التطبيقات المختلفة، نظم تخطيط، تنفيذ و اختبار البرمجيات بمساعدة الحاسب .

ج. **تكنولوجيا الاتصالات:** لما تقدمه من أساليب وتقنيات تساعد على ربط الحاسبات و نظم المعلومات بعضها فى أنظمة متكاملة على كافة المستويات.

من خلال التعريفات السابقة يتضح انه يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بانها مجموعة من العتاد(اجهزة حاسوب و ملحقاتها ، اجهزة ربط ...الخ) و البرمجيات (قواعد البيانات ، نظم إدارة قواعد البيانات ، برمجيات نظام التشغيل وغيرها) والتي تستخدم لمعالجة البيانات و الحصول على المعلومات، تخزينها و استرجاعها عند الحاجة اليها لدعم كافة أنشطة العملية الإدارية و توفير الوقت والجهد داخل منظمات الأعمال و تلبية للحاجيات اليومية لأفراد المجتمع.

### **10.3.2. أهمية وميزات تكنولوجيا المعلومات:**

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من كونها تساعد المنظمات فى الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مميز . فالمنظمة الناجحة تلك التي تستطيع الموازنة ما بين كثرة المعلومات وندرتها ، وكذلك من خلال ما توفره من إسهامات للعاملين والمديرين وذلك بإطلاعهم على المعلومات ، إذ أن المنظمات التي تكون فى مجال المنافسة العالمية لابد لها أن تمتلك عناصر

ومقومات الميزة التنافسية المستقبلية والتي تعد تكنولوجيا المعلومات جزء هام فيها<sup>1</sup>. كما أنها تعمل على إنجاز الأعمال المطلوبة بسرعة ودقة ، كذلك تعمل على تقليل التكاليف والحد من إستخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبير في المؤسسة، وتحسن الكفاءة وتزيد الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر المختلفة والأقسام الإدارية ومواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن وتنويعها ، كما أنها تحفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعتبر أساس عمل المنظمة<sup>2</sup>.

ونجد أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين الأمر الذي يساعد في تقييم أعمال وأفكار مبدعة كما أنها تساهم في الإقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها وهي السرعة والثبات والدقة والموثوقية - وهي تنعكس على كفاءة الأداء<sup>3</sup>.

من ناحية أخرى تساعد الحواسيب والأجهزة والمعدات الملحقة بها على السيطرة على الكم الهائل والمتزايد من المعلومات وتخزينها ومعالجتها بشكل يسهل إسترجاعها بالإضافة إلى الدقة المتناهية في الحصول على المعلومات<sup>4</sup>.

تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف أنشطة المؤسسة التي يفترض فيها التكرار مثل التخزين والمبيعات كما أنها قادرة على دعم وزيادة المقدرة التنافسية لها بالإضافة إلى أنها ساهمت

---

<sup>1</sup>ندى إسماعيل جبوري ، مرجع سابق ، ص 142.

<sup>2</sup>العربي عطية ، مرجع سابق ، ص 322.

<sup>3</sup>يسرى محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 320

<sup>4</sup>عز الدين مالك الطيب محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي في الإقتصاد الإسلامي، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أدرمان الإسلامية، السودان 2007م، ص 309.

في تطور عملية تشغيل البيانات بشكل يسمح بإستخدام أدوات حديثة وإدارة أكثر كفاءة وفاعلية الأمر الذي سهل من إعداد تقارير أكثر تفصيلاً وفاعلية<sup>1</sup>.

### 11.3.2. مكونات تكنولوجيا المعلومات:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات أدوارها المهمة في المنظمات والمؤسسات من خلال تفاعل مجموعة العناصر التي تشكل المكونات الأساسية لها . هذه المكونات لم تشهد أي إختلاف أو تباين ما بين الباحثين في إطار تحديدها ، إذ يجمع العديد منهم على خمسة مكونات أساسية لتكنولوجيا المعلومات هي<sup>2</sup>:

1. المكونات المادية (الأجهزة والمعدات)

2. والمكونات غير المادية (البرمجيات)

3. شبكات الإتصال

4. دقة البيانات

5. المستخدمين

### 12.3.2. أدوات تكنولوجيا المعلومات :

تشمل أدوات تكنولوجيا المعلومات على وحدات الإدخال للبيانات ووحدات المعالجة ووحدات نقل المعلومات والبرمجيات التشغيلية بالإضافة إلى تقنيات حفظ المخرجات والمدخلات ، حيث جاء تطور تلك الأدوات والتقنيات بشكل أدى إلى كشف العديد من المشاكل المرتبطة بتصحيح وتشغيل أنظمة المعلومات .

<sup>1</sup> عصام محمد البحيصي ، مرجع سابق ، ص 158.

<sup>2</sup> ندى إسماعيل جبوري، مرجع سابق، ص142.

وهي تشمل مايلي<sup>1</sup>:

### 1.12.3.2. الأجهزة والمعدات ( الحواسيب ) :

وهي جهاز إلكتروني يوجه لقبول البيانات واثلمعلومات ومعالجتها وخرزنها وعرضها ، وإن وجود الحاسوب اليوم أصبح ضرورة لايدبل عنها أبداً ، فمن الصعب أن نجد نشاطاً أو عملاً معيناً لامكان للحاسوب فيه ، ونتيجة لتنوع الأعمال وإختلافها وتطورها فقد كان هناك تنوع في الحواسيب المختلفة<sup>2</sup>.

هذه الأجهزة والمعدات تسمى أيضاً بالمكونات المادية ، وهي تشمل وحدات الإدخال ، وحدات المعالجة ، وحدات الإخراج والتي تستخدم جميعها في إدخال البيانات ومعالجتها وإخراج المعلومات<sup>3</sup>، وتعتبر وحدات الإدخال حلقة الوصل بين المستخدم ووحدة المعالجة المركزية والتي من خلالها يتم معالجة البيانات لتوليد المعلومات على شكل مخرجات من خلال وحدة الإخراج والتي تؤدي إيصال الحاسوب للوسط الخارجي ونقل النتائج لعمليات المعالجة المركزية ووحدة الذاكرة المساعدة التي تستخدم لأغراض خزن مخرجات النظام لفترات طويلة<sup>4</sup>.

كما تشمل أجهزة ومعدات الحاسوب والأجهزة المتصلة به والمستعملة في إدخال وتشغيل البيانات وإخراج المعلومات ثلاثة مراحل هي كما يلي<sup>5</sup>:

---

<sup>1</sup> إبراهيم جزراوي ، لقمان سعيد ، مرجع سابق ، ص 7.

<sup>2</sup> يسرى محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 324.

<sup>3</sup> فراس شلبي ، خالد بن حمدان ، مرجع سابق ، ص 5.

<sup>4</sup> ندى إسماعيل جبوري ، مرجع سابق ، ص 142.

<sup>5</sup> فراس شلبي ، خالد بني حمدان ، مرجع سابق ، ص

1. **مرحلة الإدخال:** في هذه المرحلة يتم حصر وتحديد بيانات العمليات وتحويلها أو إدخالها إلى الحاسوب للمعالجة بعد أن يتم تصنيف البيانات والتحقق منها أو التأكد من دقة البيانات قبل الإدخال .

2. **مرحلة معالجة البيانات:** نجد أن إستعمال الحاسوب ساهم مساهمة فعالة في إجراء العمليات التشغيلية المختلفة ، وفي هذه المرحلة يستلزم الإعداد المسبق والبرمجة اللازمة للحاسوب .

3. **مرحلة إخراج العمليات:** وهي المرحلة الأخيرة ، فقد ساهم الحاسوب في تحقيق خاصية التوقيت المناسب لما يتمتع به من قدرة على الإنجاز السريع و تخزين المعلومات وإسترجاعها وقت الحاجة إليها .

## 2.12.3.2. البرمجيات :

وتعرف بالمكونات الغير مادية وهي عبارة عن جميع المجموعات التعليمية الخاصة بمعالجة المعلومات وهي تضم برامج تشغيل الحاسوب والتطبيقات والتي تشكل مجموعة التعليمات والأوامر التي يتم بموجبها تنفيذ عمليات المعالجة للبيانات والمعلومات ، كما أنها تشمل تطبيقات البرمجيات التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الإستخدام الشخصي بواسطة المستخدم النهائي مثل برامج التخزين ومعالج الكلمات . كما أن للبرمجيات ثلاثة وظائف أساسية تتلخص بإدارة موارد الحاسوب وتوفير مزايا هذه الموارد للعاملين وأخيراً العمل كحلقة وصل مابين المعلومات المخزونة والمنظمة<sup>1</sup> ، وبغرض مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات ظهرت برامج متخصصة في مختلف المجالات لتنفيذ الأعمال بسرعة ودقة عالية ، فهي تسهل عمل المستخدم والوصول إلى درجة عالية من الدقة والسرعة في تنفيذ العمليات .

---

<sup>1</sup> إبراهيم جزراوي ، لقمان سعيد ، مرجع سابق ، ص 8

وأهم المميزات التي تتمتع بها هذه البرمجيات قدرتها على القيام بتحليل كميات هائلة من البيانات وبوقت قياسي وبدقة متناهية .

ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج<sup>1</sup>:

أ. **برامج النظام:** وهي عبارة عن سلسلة البرامج المعدة والمخزنة داخلياً في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له، والتي تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه. ويقصد بها مجموعة البرامج العامة التي تتولى إدارة موارد الحاسوب مثل: المشغل المركزي للاتصالات والأجهزة الأخرى، ومن أمثلتها برامج نظم التشغيل ومن أشهرها Dos, Ms, Windows .

ب. **برمجيات التطبيقات:** معدة خصيصاً لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغييرات طفيفة، وتضم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات تشغيل ومعالجة البيانات، وكذلك تنفيذها مثل: برامج الكتابة على الحاسوب.

ج. **برمجيات التأليف:** وهي جملة البرامج المهمة بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالمي إلى لغة الآلة.

### 3.12.3.2. شبكات الحاسوب:

اصبحت الشبكات في معظم مواقع العمل حيث تتيح آلية للعمل و الإتصال على أجهزة موزعة و المشاركة في مواردها، ففي تقنية المعلومات تعرف الشبكة بأنها مجموعة من النقاط أو العقد

---

<sup>1</sup>عسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص169.

مرتبطة بواسطة مسار إتصالات، و النقطة تكون نقطة إتصال لإرسال المعلومات لنقاط أخرى أو لكل النقاط الموجودة بالشبكة، كما ان الشبكات يمكن ان تربط ببعضها لتكوين شبكة عامة<sup>1</sup>. كما تعرف شبكات الحاسوب بانها مجموعة من أجهزة الحاسوب لها القدرة على تبادل البيانات و المعلومات فيما بينها بواسطة خطوط الإتصال التي تربطها مع بعضها البعض . و قد يتم ربط عدد من الوحدات الطرفية مع جهاز حاسوب مركزي<sup>2</sup>. كما يمكن تعريفها على انها مجموعة من حاسبات متنوعة و مختلفة (طرفيات، حاسبات شخصية و غيرها) مرتبطة ببعضها البعض و ذلك عن طريق وحدات ربط (Network Card) و وسائط نقل (كوابل ، الياف ضوئية، ... الخ) و أجهزة ملحقة (جهاز تقوية أو مكرر، مجمعات توصيل، جسر أو مسار ربط) مكونة بذلك شبكة متكاملة، و بهذه الطريقة يمكن لاي حاسب ان يستفيد من الخدمات التي تقدمها الحاسبات الأخرى المرتبطة مع الشبكة<sup>3</sup>. كما انها عبارة عن توصيل عدة أجهزة معاً بحيث يمكن تداول المعلومات بينها و المشاركة في إستخدام البيانات ، الرسائل ، الرسومات ، الطابعات ، أجهزة الفاكس و المودم و اي جهاز أو خدمة يمكن إلحاقها بجهاز الحاسوب<sup>4</sup>.

يتضح أن شبكات الحاسوب مجموعة من أجهزة الحاسوب و ملحقاتها(طابعات ، اجهزة فاكس و غيرها) مرتبطة ببعضها البعض بواسطة و سيلة لتبادل البيانات بين الأجهزة الموجودة بالشبكة بمسار واحد أو أكثر لإنتقال هذه البيانات ، اما وسيلة نقل البيانات فقد تكون سلكية (الاسلاك والألياف الضوئية وغيرهما) أو غير سلكية (الأقمار الإصطناعية).

---

<sup>1</sup> .Rana Tassabehji, Applying E-commerce in business, Sage Publication, London,2005, P35.

<sup>2</sup> www.khayma.com/palstud/waha/thak-8.htm :12/7/2011, 12:15 PM

<sup>3</sup> www.kutub.info/library/book/2704:12/7/2011,1:00 PM

<sup>4</sup> عبد الحميد بسيوني ، شبكات الكمبيوتر اللاسلكية ، القاهرة : دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 م ، ص1.

## فوائد الشبكات في منظمات الاعمال :

توفر شبكات الحاسوب عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال و تتمثل الفائدة الرئيسية للشبكات في عملية المشاركة في الموارد المتاحة ( Sharing Resources ) في الأجهزة المختلفة التي تتصل بالشبكة ومن هذه الفوائد<sup>1</sup>:

### • المشاركة في المصادر :

يمكن للأجهزة في وجود شبكة بينها من المشاركة في المصادر المادية(الطابعات، أجهزة الإتصال، أجهزة التخزين... وغيرها) إضافة الى البرمجيات (انظمة التشغيل، قواعد البيانات... وغيرها).

### • نقل المعلومات و الملفات بسرعة و كفاءة عالية:

في حال عدم وجود شبكة بين الأجهزة فمن الصعب نقل الملفات أو البرامج من جهاز لآخر بسهولة إلا بواسطة الأقراص القابلة للإزالة أو الصلبة و هذه العملية تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً. اما في حالة الأجهزة المرتبطة ببعضها بواسطة شبكة فالأمر أسهل بكثير حيث تنقل المعلومات بسرعة كبيرة عبر الوسط الناقل و يمكن ملاحظة اي تغيير على المعلومات لدى جميع عناصر الشبكة.

### • تحكم مركزي في المعلومات و الملفات :

يمكن التحكم في جميع البرامج والملفات الموجودة على الأجهزة من خلال جهاز مركزي في الشبكة يعرف بالمخدم والذي يكون مسؤولاً عن جميع الملفات والبرامج في الشبكة ويسمح

---

<sup>1</sup> www.zajel.edu.ps:12/7/2011,12:18 PM

للأجهزة الأخرى بالوصول الى المعلومات عند الحاجة اليها فقط مما يعطي أمن على المعلومات في الشبكة.

- تدعم الشبكات إمكانية عمل نسخ احتياطية من البيانات والمعلومات في أماكن أخرى إذا حدثت مشكلة في احد الأجهزة.

### 4.12.3.2. شبكات الإتصال :

أدت التطورات في مجال الإتصالات الإلكترونية إلى توفير التكلفة والوقت في ميدان إدخال وإستعمال البيانات ، حيث أصبح في الإمكان اليوم التوصل إلى المعلومات في موقع ما وإدخالها إلى الحاسوب مباشرة من موقع آخر ، أي التبادل الإلكتروني للبيانات بين الوحدات . ونعني بالتبادل الإلكتروني التبادل المباشر لمستندات العمليات بين حاسوب وآخر .

### منافع التبادل الإلكتروني :

من أهمها مايلي :

1. تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض إستعمال الورق أثناء تنفيذ الأعمال .
  2. تسمح للوحدات بتسريع دورة العمليات عبرتخفيض الوقت اللازم لإنجاز العمليات ويجعل من الوحدات هذه أكثر قدرة على المنافسة .
  3. تساعد في الحصول على فرص العمل الجديدة سريعاً ، حيث يمكن التبادل الإلكتروني للبيانات تكوين علاقات بسرعة بالنسبة للعمل الجديد أي تبادل عروض بسرعة .
- هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها عبر شبكة الإتصالات والتي تضم مجموعة من المحطات والكابلات والأسلاك وخطوط الهواتف والمايكروويف والأقمار الصناعية وأجهزة التحكم والمحطات الطرفية وشبكات الإنترنت .

تسهم هذه الشبكات والاتصالات في ربط المستفيدين في المنظمات من خلال نقل وبت الأشكال المختلفة والمعلومات من نصوص ، فيديو ، صور ، رسوم بيانية وغيرها من منطقة جغرافية إلى منطقة جغرافية أخرى ، وعليه فإن معظم المنظمات بإختلاف أنواعها وأحجامها تعتمد على الاتصالات والشبكات ( إنترنت ، إكسترانت ، إنترانت ) لتنفيذ الأعمال .

### 5.12.3.2 أنواع الشبكات وأوجه الإختلاف بينها :

#### أولاً الإنترنت :

في السنوات الأخيرة طرأ تطور كبير على البنية الأساسية والتكنولوجية التي تستخدمها شبكات الإنترنت ، وأصبحت تشكل نظام معلومات بكل معنى الكلمة . والإنترنت كنظام معلومات لا يبحث عن مشكلة تغيير البيانات والمعلومات أو سد حاجات طائفة معينة من هذه المعلومات . كما أنه ليس مرتبطاً بشكل مسبق بأي نوع من أنواع القرارات ولكنه نظام ذو مرونة عالية يركز على تقوية المعلومات العامة لدى متخذي القرار وتوفير أكبر قدر منها ، والمعلومات فيه غالباً ماتكون مرتبة حسب طبيعتها ومصدرها . ويمكن إعتبار هذا التطور بالإضافة إلى التطور الهائل والمتواصل في تكنولوجيا المعلومات قد أصبح من عوامل الدعم الضرورية التي لا يمكن الإستغناء عنها عند تبني أي نوع من أنواع نظم المعلومات لدى منظمات الأعمال .

#### مميزات نظام الإنترنت عن نظم المعلومات الأخرى :

1. الحصول على مميزات في التكاليف .
2. الحصول على مميزات تنافسية .
3. إستخدام نظام متعدد الوسائل يساهم في زيادة جودة وقيمة المعلومات .

4. إستخدام نظام فعال يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكبر قدر ممكن .

5. تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات .

6. جعل الزبون يستخدم المعلومات بشكل أكثر فعالية وبسرعة أكثر من الماضي .

### ثانياً الإنترنت : (لحل الحاجات المعلوماتية داخل بيئة المنشأة)

عند الحديث عن الإنترنت فإنه يمكن القول أنه نظام وثيق الصلة بالإنترنت . يتكون من شبكة تعتمد على معايير وإجراءات مفتوحة معدة أصلاً للإنترنت تسمح بتوفير خدمات عديدة مثل البريد الإلكتروني ومجموعات العمل وخدمات إدارية وأمن في الوصول إلى قواعد البيانات والمشاركة في المعلومات وإدارة النظم . ومن ذلك تبرز الصفة الخاصة بنظام الإنترنت من حيث كونه نظام خاص لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددين من داخل المنشأة وتكون فيه المعلومات محمية .

### مميزات نظام الإنترنت :

المزايا الأساسية لتبني هذا النظام هي :

1. تجانس نظم المعلومات المستخدمة في جميع الشبكة وتمتعها بنفس الخصائص الأمر الذي يسهل من الوصول للمعلومات والبحث عنها .
2. تسهيل عملية تبادل المعلومات داخل المنشأة .
3. الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها .
4. رفع كفاءة عمليات الإتصال واتخاذ القرارات .
5. المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل .

6. تسهيل نظام العمل في مجموعات وجعله أكثر سرعة وكفاءة وذلك من خلال تسهيل وتسريع عملية الحصول على المعلومات وتحليلها .

7. تبني هذا النظام سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية .

### ثالثاً الإسترات :

هو عبارة عن شبكة أعمال خاصة مكونة من عدة أطراف أو منشآت (زبائن أو موردين أو شركات... الخ) ذات علاقة مباشرة مع عمليات إحدى المنشآت ولكن هذه الأطراف تقع خارج حدود نظام الحماية أو بالأحرى خارج حدود الإنترنت . أو بعبارة أخرى يمكن إعتباره مكوناً من مجموعة من الأطراف أو الشركات التي تتبادل فيما بينها معلومات معينة من أجل تسهيل عمل منظم بما يؤدي إلى توفير الوقت والتكلفة . ويعتبر نظام الإسترات من الأدوات الحديثة التي سوف تسمح بحدوث ثورات أو طفرات تجارية واقتصادية .

### مزايا نظام الإسترات هي :

1. أداة قادرة على زيادة فعالية العمليات التشغيلية والصفقات .
2. عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة .
3. تخفيض تكاليف توصيل المعلومات الخاصة بالعمليات التجارية بإعتباره أرخص من وسائل أخرى .
4. تخفيض مدة التحصيل وذلك إعتماًداً على السرعة في الإدارة ومتابعة الشؤون الإدارية .

5. تخفيض وقت الموظفين الإداريين في أشغال ومهمات ذات قيمة أكبر لم تكن في السابق

متاحة بسبب ضيق الوقت .

### 6.12.3.2. قواعد البيانات :

هي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزونة في أجهزة خزن البيانات ، كما أنها

تشير إلى البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها.

تمثل قواعد البيانات أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات ، حيث تعتبر وعاءاً إفتراضياً يحتوي على

مجموعة من الجداول أو الملفات المترابطة منطقياً وهي تساعد في تنفيذ العديد من التطبيقات بفاعلية

من خلال مركزية البيانات ومراقبة البيانات الفائضة وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها المستفيدين

في موقع واحد بدلاً من تخزينها في ملفات منفصلة وفي مواقع مختلفة ، كما يمكن إضافة أو تعديل

وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لمواكبة المتغيرات المستمرة لمساعدة المدراء لإتخاذ قراراتهم

الإستراتيجية وفق الأسس الصحيحة كما أنها تمكن المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة

وفاعلية .

تساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية :

1. تقليص تكرار البيانات لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة

سرعة المعالجة والحصول على المعلومات .

2. توفير الأمن والحماية للبيانات من دخول غير المخولين ، وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي

تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيداً .

3. تمثيل البيانات تبعاً لواقع المنظمة إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع

المنظمة .

4. القدرة على إستخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات .

تعد قاعدة البيانات خزان يعمل للربط بين البرامج التطبيقية وبين مجموعة الملفات الرئيسية في نظام الملفات ، ويتم ربط البيانات المشتركة بين الملفات المادية في قاعدة البيانات بإستعمال مفاتيح ومؤشرات مختلفة تساعد على التقليل من تكرار البيانات . وعندما يرغب أحد المستخدمين لبرنامج تطبيقي معين في الحصول على بيانات معينة من قاعدة البيانات يتم طلب هذه البيانات من نظام إدارة قاعدة البيانات والذي يقوم بتحديد موقع البيانات المطلوبة في قاعدة البيانات على وحدة التخزين الثانوي ثم نقلها إلى ذاكرة الحاسوب في الشكل الملائم للبرنامج التطبيقي الذي طلب هذه البيانات .

### 7.12.3.2 . الإتصالات:

لقد كان رد المكتب الأمريكي واضحاً عن السؤال: ما الذي نعينه بالبنية التحتية للإتصالات؟. إذ عبر عنها بالتركيبية التي تشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الدستورية التي تساند الإتصالات وتساعد على نشر وتوزيع البيانات. فهي مشابهة لحد ما وسائل النقل التي ساعدت على ربط جهات العالم مثل الهواتف، الفاكس، الألياف الضوئية. ولعل أبرز مكونات هذه الأخيرة هي الشبكات<sup>1</sup>.

### 13.3.2. أنظمة المعلومات :

ظهر مصطلح نظام المعلومات في منظمات الأعمال في بداية الستينيات من القرن الماضي والتي بدأ فيها إستخدام نظم تشغيل البيانات والتي تهدف إلى ميكنة عملية تشغيل البيانات (إستبدال الأفراد بماكينات) بغرض تطوير الكفاءة التشغيلية . وهذه هي المرحلة الأولى .

---

<sup>1</sup> فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص16.

أما المرحلة الثانية فقد بدأت خلال السبعينات من نفس القرن ، وفيها تم البدء بإستخدام نظم المعلومات الإدارية على نطاق واسع ، وقد أتاح إستخدام هذه النظم الإستفادة من قدر كبير من البيانات المتراكمة في المرحلة السابقة بغرض زيادة فعالية الإدارة وإشباع حاجتها من المعلومات. بدأت المرحلة الثالثة مع نهايات سنوات الثمانينات من القرن السابق ، وبدأ فيها إستخدام مايعرف بإسم نظم المعلومات الإستراتيجية والذي يهدف إلى إستخدام نظم المعلومات من أجل تطوير القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال . فنظام المعلومات يشير إلى كلمتين النظام والمعلومات ، حيث تشير الأولى إلى مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها ووظائفها منظمة ، أما الثانية فتشير إلى حقيقة أو ملاحظة أو إدراك يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين . ومن ثم يمكن القول بأن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة من الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات وتكنولوجيا المعلومات والعمليات لتطوير وتحسين الأداء ودعم إحتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

وهي مجموعة من الأنشطة التي تعني بتجميع وتخزين وتحويل وتوفير المعلومات تحت تأثير مجموعة من القيود تشكل بيئة نظام المعلومات<sup>2</sup>، وهي مجموعة متكاملة من العناصر المادية والبشرية التي تعمل معاً بهدف تسهيل إنجاز الوظائف التشغيلية<sup>3</sup>، وتعرف بأنها مجموعة الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات التي تستخدمها المؤسسات في أدائها لأعمالها ووظائفها المختلفة<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>زاوي سورية وتومي ميلود، مرجع سابق، ص

<sup>2</sup>بوخمخ عبدالفتاح، مرجع سابق، ص 186.

<sup>3</sup>عصام البحصي، مرجع سابق، ص 168.

<sup>4</sup>فراس شلبي ، خالد بني حمدان، مرجع سابق ، ص

ويعرف بأنه عبارة عن نظام مُعد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لإستخدامها في عملية إتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

فنظام المعلومات هو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة .

ونظم المعلومات أو ما يعرف بنظم المعلومات المحوسبة هي نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب والذي يعتمد على المكونات المادية أو الأجهزة والمكونات البرمجية للحاسوب في معالجة البيانات ومن ثم بث إسترجاع المعلومات .

ونظام المعلومات هو نظام يعتمد على الحاسب الذي يجعل المعلومات متاحة للمستخدمين الذين لهم إحتياجات متشابهة ، وعادة يكون المستخدمون كينونة تنظيمية رسمية - منشأة أو وحدة فرعية تابعة لها - وتصف المعلومات المنشأة أو أحد نظمها الرئيسية بالنسبة إلى ماحدث في الماضي ومايحدث الآن ومايمكن أن يحدث في المستقبل . وتتاح المعلومات في صورة تقارير دورية ، تقارير خاصة ومخرجات للمعلومات . ويستخدم كل المديرون وغير المديرين مخرجات المعلومات عند إتخاذهم قرارات لحل مشاكل المنشأة .

ويشكل عام فإن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية وإجراءات منظمة تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات ومعالجتها ومن ثم تحويلها إلى معلومات يسترجعها الإنسان عند الحاجة ليتمكن من

---

<sup>1</sup>أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، جامعة جرش الأهلية،الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الأول، 2009، ص387.

إنجاز عمل أو إتخاذ قرار أو القيام بوظيفة تفيد المجتمع عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام .

ومما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر (المادية، البشرية، المالية، المعنوية،...) المتناسقة والمتكاملة مع بعضها البعض من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة و صائبة.

### 14.3.2. دور نظم المعلومات في المنظمات:

إن لنظم المعلومات أدواراً عديدة نذكر منها دعم عمليات التشغيل بالمنظمة، دعم عمليات صنع القرار الإداري، دعم الميزة التنافسية، إدخال الإنترنت ومفاهيم الاقتصاد الإلكتروني على مجال النشاط، دعم المستخدم النهائي، إقامة تحالفات مع إدارات نظم معلومات أخرى، تدريب العاملين في مجال نظم المعلومات، إعداد و تصميم نظم خاصة للمعلومات الإستراتيجية.

كما تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية. وهناك عديد من الاتجاهات في الأجهزة الإدارية تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات من أهمها الاتجاه إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل، وظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة، والتوظيف المؤقت للاستفادة من مهارات معينة ولأداء مهام محددة، وبروز ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد الخدمات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> هدى بن محمد، أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال بجامعة الأردن، أبريل 2009م.

### 15.3.2. مكونات نظم المعلومات:

يتكون نظم المعلومات من الآتي<sup>1</sup>:

أ- **الأجهزة:** أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة.

ب- **البرمجيات:** وهي الأنظمة التي تشغل بواسطتها الحواسيب وتنقسم إلى قسمين هما برمجيات النظم وتعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة، وبرمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور والمحاسبة وبرامج التصنيع.

ج- **قواعد البيانات:** وهي مجموعة من البيانات المرتبطة ببعضها والمنظمة بطريقة تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المستخدمين.

د- **الإجراءات:** هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية، وتسمى بخريطة مسار النظام وتقوم بشرح ما الذي يجب عمله.

و- **الأفراد:** هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها، ويعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات و وضع البرامج وإدارة نظم المعلومات.

إن نظم المعلومات الحديثة تستخدم جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل الكتروني وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات. ويقوم نظام المعلومات بتشغيل البيانات وتقديمها للمستخدمين . ربما يكون فردا أو مجموعة من الأفراد . الذين يقومون بتشغيل

---

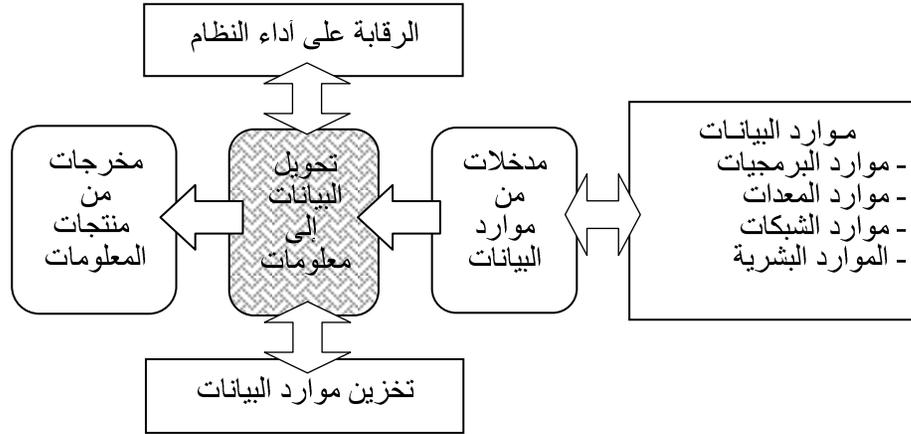
<sup>1</sup> Robert, p 4

مخرجات نظام المعلومات بأنفسهم نتيجة توفر الحاسبات الآلية. وربما تكون مخرجات العديد من النظم مستخدمة بشكل روتيني لأغراض الرقابة على أداء الجهاز الإداري نفسه أو لتبسيط تشغيل أوامر المستخدمين.

### 16.3.2. أنواع نظم المعلومات:

نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين، هما النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إدارياً، ثم النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات، وعددها خمسة نظم. وسنوضح كلا من هذين التقسيمين بالآتي:

شكل (2): نموذج مكونات نظام المعلومات



### 17.3.2 . المعلومات وتصميم نظم المعلومات :-

عند تصميم نظم المعلومات يجب دراسة المفاهيم المتعلقة بكل من البيانات والمعلومات بحيث يمكن تحديد إحتياجات مراكز القرار بالمنظمة من المعلومات وتوفيرها بالشكل والتوقيت المناسبين . وهناك عدد من النقاط المتعلقة بالمعلومات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام المعلومات وهي :- أن الهدف الأساسي لتصميم نظام المعلومات هو أن المعلومات تساعد على تخفيض درجة عدم التأكد عند القيام بإتخاذ القرارات ومن ثم زيادة جودة القرارات المتخذة . ويجب التعرف على مجالات ومستويات إتخاذ القرارات بالمنظمة فليس هناك معنى لتجميع وتخزين أية معلومات دون معرفة في أي مجال سوف تستخدم ولكن يجب التأكد هنا إلى إن قيمة المعلومات التي يتم جمعها لاتتحدد فقط بالحاجة إليها في الوقت الحالي ولكنها تتحدد أيضاً بمدى الحاجة إليها لإتخاذ قرارات مستقبلية . وإن توقيت الحصول على المعلومات يعد أمراً حيوياً عند تصميم نظام المعلومات فلا قيمة للمعلومات تتوافر بعد إتخاذ القرار بالفعل . ولا قيمة لمعلومات متقدمة عند إتخاذ القرار . وأخيراً إنه من الوارد تعرض المعلومات للخطأ والتحيز وبالتالي يجب مراعاة تصميم نظام المعلومات بالشكل الذي يعمل على إكتشاف الأخطاء في المعلومات والتأكد من وصولها إلى المستخدم بأعلى درجة من الدقة والموضوعية<sup>1</sup>.

### 18.3.2 . نشاطات وإجراءات نظام المعلومات :

من النشاطات التي يقوم بها نظام المعلومات مايلي :

---

<sup>1</sup>إسماعيل محمد محمد السيد ، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب الحديث ، الإسكندرية ، 2005 ،

1. تأمين المدخلات المطلوبة من البيانات : من خلال وسائل إدخال مناسبة مثل لوحة المفاتيح.

2. المعالجة : تحويلها من شكلها الأولي (بيانات) إلى نتائج ومعلومات مفهومة وقابلة للإستخدام.

3. تأمين المخرجات من المعلومات المطلوبة : بإستخدام وسائل الإخراج مثل الشاشة وذلك لإستخدامها من قبل صناع القرار .

4. التغذية الراجعة : المعلومات المخرجة يتم إدخالها مع بيانات أخرى ويتم إعادة معالجتها .

### 19.3.2. أهداف نظم المعلومات :

تهدف نظم المعلومات أساساً إلى ضمان تدفق البيانات والمعلومات وتبادلها بين مراكز الأنشطة المختلفة بالمنظمة وجمع البيانات بطريقة متكاملة وتشغيلها بالطرق المناسبة وتخزينها ومتابعة جميع التعديلات والتغييرات التي تحدث على البيانات والمعلومات المخزنة وتحديثها وإسترجاعها في الوقت المناسب وتحقيق الأمن الكامل للمعلومات .

ويحدد الكثيرون هدفاً واحداً للمعلومات ملخصاً في أن نظام المعلومات يهدف إلى تقديم الخدمة النهائية للمستخدمين .

ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف التالية :

1. مساعدة المديرين في مهامهم في مجال التخطيط والرقابة وهذه المعلومات تنتج عندما تصل معلومات كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب .

2. إعطاء معلومات وتقارير بتكلفة أقل مع المحافظة على الدقة للمعلومات .

3. بلورة وتصفية المعلومات التي تصل إلى المديرين ويعتمد عليها .

4. تقديم سلسلة من الطرق البديلة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المختلفة قبل أن تطبق عملياً .

5. الإستفادة القصوى من وقت المديرين وعدم إشغالهم في عملية إستخراج المعلومات من خلال كثرة البيانات والمستندات .

### 20.3.2. كفاءة نظم المعلومات :

تقاس كفاءة نظم المعلومات بمدى قدرتها على توفير البيانات المختلفة للإدارة وأقسامها المختلفة بالقدر المناسب والجودة المناسبة إضافة إلى التكلفة .

كذلك تقاس كفاءتها على مدى مساهمتها في قرارات الإدارة وأيضاً من خلال مخرجاتها من التقارير المختلفة التي تعالج بها البيانات .

يتوقف على كفاءة نظم المعلومات إدارة قاعدة البيانات وعلى قدرة فعاليتها ، ولعل إدارة هذه القاعدة تعني القدرة على تشغيلها بما يمكن من توفير البيانات بالتكلفة المناسبة . ويجب أن تكون المعلومات ذات قيمة وفائدة للمنظمة مقارنة بتكلفتها<sup>1</sup>.

### 21.3.2. أهم تحديات أنظمة المعلومات:

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المنظمة، ولها عدة تحديات قد تواجهها المنظمة وهي<sup>2</sup>:

#### 1. التحديات الإستراتيجية:

كيف يمكن للمنظمة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتصميم التنظيم التنافسي الفعال؟ حيث أن المتغيرات الفنية تتسارع وتتمو بمعدل متزايد عن قدرة المنظمة على تطبيق وإستخدام التكنولوجيا،

<sup>1</sup>مدثر سعد محمد ، مرجع سابق ، ص 81.

<sup>2</sup>صفاء بوليفة ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013، ص18.

ولكي تظل المنظمات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من إستخدام التكنولوجيا وتنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات والقضاء على عدم الكفاءة من الأنشطة.

## 2. التحديات الخاصة بالإتجاه نحو الكيانات العملاقة:

ماهي أساليب المنظمة لفهم إحتياجاتها للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة وتتجه نحو العالمية؟ فظهور ونمو مثل هذه الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج والخدمات وغيرها.

## 3. تحدي بناء هيكل للمعلومات:

كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لآداء الأنشطة؟ فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المؤسسة، وكيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المنظمات وبعضها لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات.

## 4. تحدي الإستثمار في أنظمة المعلومات:

كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات؟ ولقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة وغير المكلفة والتي تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضاً نظم إدارية وتنظيمية تواكبها.

## 5. تحدي المسؤولية والرقابة:

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم والرقابة عليه؟ وكيف يضمن إستخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة ومقبولة من الناحية الإجتماعية.

### 22.3.2. نظم المعلومات سر نجاح كل منظمة:

إذا كان الظاهر في نجاح أي منظمة هو قدرتها على إتخاذ القرارات المناسبة، فإن السر والمفتاح في ذلك هو التدفق للمعلومات المناسبة وذات المصادقية في الوقت المناسب. لذا فقد كان من الضروري زيادة فعالية وكفاءة نظم المعلومات كأهم خطة لتطوير أداء كل منظمة وتعظيم قدرتها التنافسية لتحقيق أهدافها في ظل العولمة والثورة التكنولوجية التي نعيشها اليوم<sup>1</sup>.

### 23.3.2. الأطر والنظرة المستعملة لدراسة تبني التكنولوجيا ونظم المعلومات:

بينت الدراسات السابقة الخاصة بنظريات ونماذج تبني التكنولوجيا وفعالية نظم المعلومات أن دراسة فعالية نظم المعلومات قد أتخذت إتجاهين:

- الإتجاه الأول يركز على تبني وإستخدام نظم المعلومات بالإستناد على النظريات السلوكية.
- الإتجاه الثاني يركز على فعالية نظم المعلومات بالإستناد على تأثير المعلومات.

وفي دراستنا سنكتفي بالتركيز على النظريات السلوكية التي تستند عليها دراسات تقبل التكنولوجيا ونظم المعلومات. ومن أبرز هذه النظريات: نظريات التصرفات المسببة، نظرية السلوك المخخ، النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا ونموذج قبول التكنولوجيا.

### 1.23.3.2. نظرية التصرفات المسببة (Theory of reasoned Action):

قدم Fishbein and Ajzec سنة 1975 نظرية التصرفات المسببة في محاولة لتفسير السلوك الفعلي للفرد في ظروف ومواقف يكون للفرد فيها حرية الإختيار بين القيام بسلوك معين أو عدمه.

---

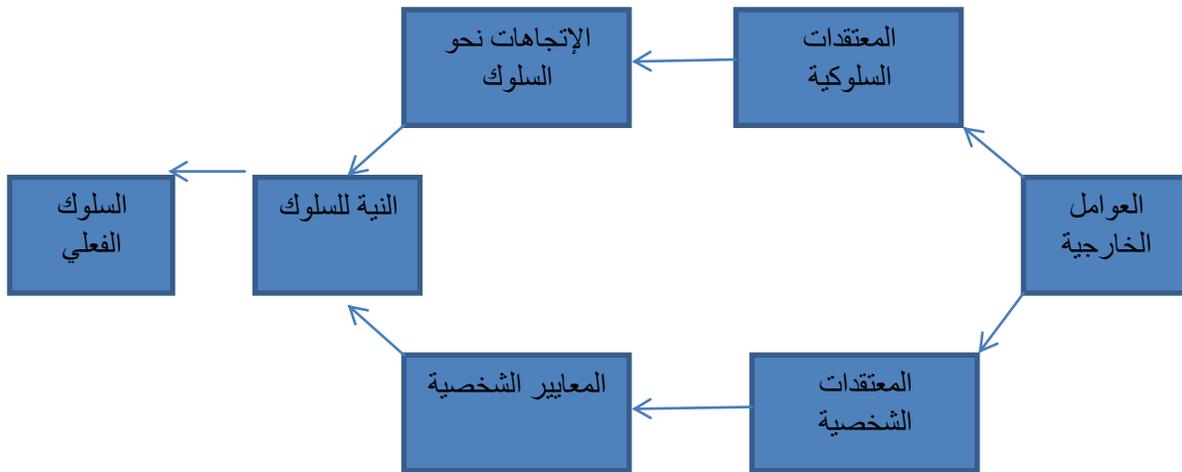
<sup>1</sup>طويهي فاطمة، مرجع سابق، ص21.

ووفقاً لهذه النظرية يتحدد سلوك الفرد من خلال النية للقيام بسلوك معين، بحيث تتحدد النية من خلال متغيرين هما:

1. **الإتجاهات نحو السلوك:** والتي تعكس شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو تنفيذ سلوك معين.
2. **المعايير الشخصية:** إدراك الفرد للضغوط الإجتماعية نحو تنفيذ أو عدم تنفيذ سلوك معين.

الشكل التالي يوضح فلسفة نظرية التصرفات المسببة:

شكل (1-2) نظرية التصرفات المسببة



Source: Ajzecz (1991) : "The Theory Of Planned Behavior" Academic Press P133

وتتحدد الإتجاهات نحو السلوك بالمعتقدات السلوكية، فالشخص الذي يعتقد بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية ستتكون لديه إتجاهات إيجابية نحو هذا السلوك. وتنتج المعايير الشخصية من نوع آخر من المعتقدات، ويطلق عليها المعتقدات المعيارية. وهي عبارة عن توقعات الفرد بإحتمال تفكير مجموعة النظراء بأنه سوف يقوم بالسلوك أو لا يقوم به مقتزنة بالحوافز المتولدة من الإستجابات لتلك التوقعات بمعنى أنه إذا أعتقد الفرد بأن نظرائه يفكرون بأنه سوف يقوم بسلوك معين فإن ذلك سيزيد من إدراكه للضغط الإجتماعي إلى درجة تحفيزه بما يفكر به هؤلاء النظراء،

وتتأثر كل من المعتقدات السلوكية والمعتقدات المعيارية بمجموعة من العوامل الخارجية مثل خصائص الفرد ونمط السلوك وغيرها<sup>1</sup>.

### 2.23.3.2. نظرية السلوك المخطط (Theory of planned behavior – TPB):

يعتبر أحد أهم النماذج الداعية - الذهنية، إذ يؤكد على أن السلوك محصلة إعتقادات الفرد عن النتائج المحتملة للسلوك (توقع)، وتقييمه لتلك النتائج (قيمة). أي أن التنبؤ بسلوك ما يتطلب قياس إعتقادات الفرد عن النتائج المحتملة لهذا السلوك، وقياس تقييمه لتلك النتائج أو إعتقاداته حول أهميتها. وبهذا يمكن إعتبار نظرية السلوك المخطط هي نظرية حول العلاقة بين المواقف والسلوك في علم النفس<sup>2</sup>.

وفقاً لهذه النظرية يسترشد سلوك الإنسان من خلال ثلاثة أنواع من الإعتبارات هي<sup>3</sup>:

- المعتقدات حول النتائج المحتملة للسلوك وتقييم أهمية هذه النتائج بالنسبة للفرد (المعتقدات السلوكية).
- المعتقدات حول توقعات الآخرين المعيارية من الفرد والدافع للإمتثال لهذه التوقعات (المعتقدات المعيارية).
- المعتقدات من وجود العوامل التي يمكن أن تسهل أو تعيق تأدية السلوك والقوة المتصورة لهذه العوامل (معتقدات التحكم).

---

<sup>1</sup> هوارى مريم، عوامل تبني نظام المعلومات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية حمدون شعبان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016، ص48.

<sup>2</sup> إبراهيم مصلي، العوامل المؤثرة في سلوك العملاء إتجاه الخدمات الإلكترونية للمعارف، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2011م، ص67.

<sup>3</sup> سالم رائدة جليل، تكنولوجيا التعليم، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص55.

وكقاعدة عامة فإنه كلما كان الموقف والمعيار الشخصي أكثر ملائمة للسلوك (تفضيلاً)، وكانت

السيطرة السلوكية المتصورة أقوى فإن نية الشخص لأداء السلوك المعين ستكون أقوى.

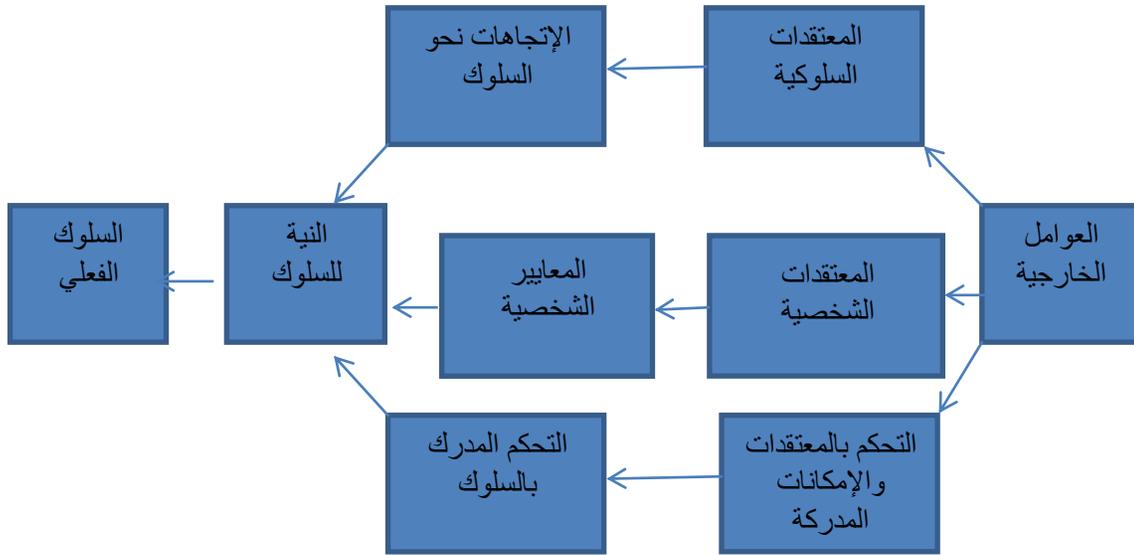
قدم (Icek Ajzen) في عام 1991م نظرية السلوك المخطط وهي إمتداد لنظرية التصرفات المسببة

وتأخذ بعين الإعتبار السلوك الذي يأتي من خارج إرادة الأفراد ويستند على قاعدة النية قبل أداء

السلوك كنتيجة فإن النظرية الجديدة تؤكد على أن حدوث السلوك الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة

التي يمارسها الفرد على سلوكه وقوة نوايا هذا الفرد لتنفيذ هذا السلوك.

### الشكل (2-2) نظرية السلوك المخطط<sup>1</sup>



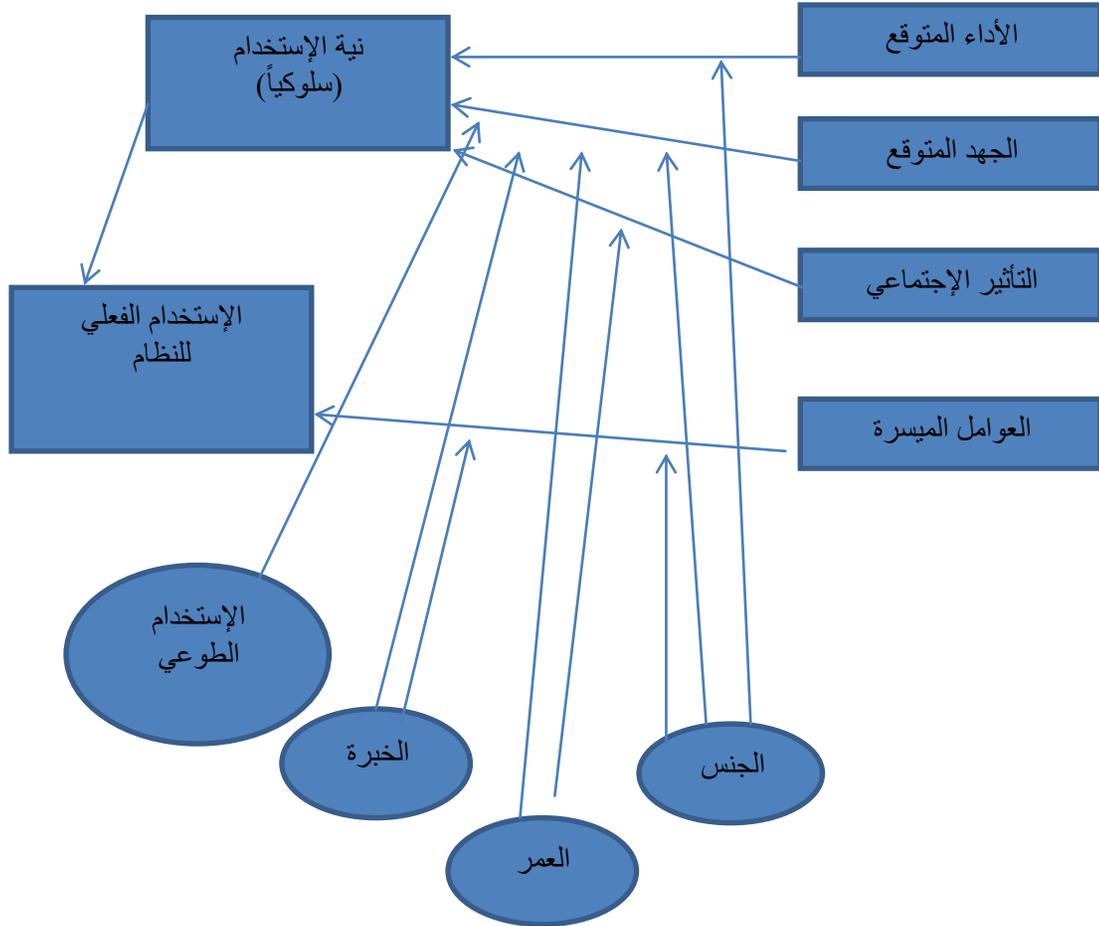
<sup>1</sup>المصدر: إبراهيم مصلي، مرجع سابق، ص68.

### 3.23.3.2. النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا:

توجد العديد من النماذج النظرية التي تساعد على فهم العوامل المؤثرة في تقبل تكنولوجيا المعلومات، وقد تم تطوير النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا على يد فنجاننش عام 2003م، وتقوم النظرية على ثمانية نظريات أو نماذج تتعلق بقبول التكنولوجيا أبرزها: نظرية التصرفات المسببية، نموذج قبول التكنولوجيا، نظرية السلوك المخطط، نظرية إنتشار المبتكرات. نموذج النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا يفترض أن الجهد المبذول يمكن أن يشكل أهمية في تحديد قبول المستخدم لنظام تكنولوجيا المعلومات. أما ما يخص سهولة الإستخدام فهو غير مهم في الإستخدام، نظراً لأن المستخدم يتوقع سهولة الإستخدام في الأول في المراحل الأولى فقط لإستخدام التكنولوجيا الجديدة. ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تصوره لفائدة هذه التكنولوجيا. كما لم يأخذ خبرة المستخدم بعين الإعتبار حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية هذه الخبرة وتأثيرها الإيجابي على الإتجاهات السلوكية ولذا ضمنه فنجاننش ضمن النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا.

أعدت النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا لدراسة نظم وتكنولوجيا المعلومات في شركات الأعمال، وتهدف هذه النظرية إلى تفسير نية وسلوك المستخدم. وتستخدم النظرية النية السلوكية كمؤشر لسلوك إستخدام التكنولوجيا، وتفتتح النظرية أن الأداء المتوقع والجهد المتوقع والتأثير الإجتماعي تؤثر بشكل مباشر على نية الإستخدام كما أن التسهيلات المتاحة تؤثر مباشرة على سلوك الإستخدام جنباً إلى جنب مع الإستخدام يمكن توضيح النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3) النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا<sup>1</sup>



<sup>1</sup>المصدر: د. إسماعيل موسى رومي، نحو نظرية موحدة لفعالية نظم المعلومات، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 13، العدد الأول، ص 5.

كما يسعى نموذج النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا إلى توضيح ما إذا كانت الإختلافات الفردية (النوع، السن، الخبرة وطوعية الإستخدام) تؤثر على قبول وإستخدام التكنولوجيا، حيث يفترض أن العلاقة بين كل من الأداء المتوقع والجهد المتوقع والعوامل الإجتماعية والنية السلوكية تختلف بإختلاف العمر والجنس وإختلاف العلاقة بين النية السلوكية وكل من الجهد المتوقع والعوامل الإجتماعية بإختلاف الخبرة ووجود علاقة بين التأثير الإجتماعي والنية السلوكية تختلف بإختلاف طوعية الإستخدام وأخيراً توجد علاقة ما بين سلوك الإستخدام والتسهيلات المتاحة بإختلاف العمر والخبرة.

- **الأداء المتوقع:** ويقصد به الدرجة التي يعتقد الأفراد أن إستخدامهم للتكنولوجيا سوف يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الأداء الوظيفي، ويمكن أيضاً أن ينظر إلى هذا بإعتباره الفائدة المدركة من إستخدام التكنولوجيا. وهذا العامل سيكون محورياً.
- **الجهد المتوقع:** يقصد به سهولة إستخدام التكنولوجيا، فعلى سبيل المثال قد يقارن ممارسوا العلاقات العامة الجهد والوقت اللذان يبذلان لإستخدام الإعلام الإجتماعي لتحقيق غرض معين.
- **العوامل الإجتماعية:** يقصد بها إلى أي مدى يعتقد الأفراد أهمية أن الآخريين يعتقدون أنه ينبغي عليهم إستخدام التكنولوجيا.
- **التسهيلات المتاحة:** يقصد بها مدى إعتقاد الفرد بأن البنية التحتية والتقنية اللازمة لدعم التكنولوجيا موجودة لدى الفرد أو المنظمة.

### 4.23.3.2 . نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Modle) :

قدم دافيس نموذجاً لدراسة تقبل التكنولوجيا وذلك لأول مرة عام 1989م وأسماه نموذج تقبل التكنولوجيا حيث أن عدم قبول المستخدمين للعمل على نظم تكنولوجيا المعلومات يعتبر عائقاً مهماً أمام نجاح هذه النظم، كما أنه ثبت أن من أكبر التحديات للباحثين في مجال أنظمة المعلومات هو فهم والإجابة على لماذا يختار الناس قبول أو رفض أي تكنولوجيا. ويعتبر تام من أشهر النظريات التي أستخدمت ولا زالت تستخدم إلى الآن في فحص مدى تقبل التكنولوجيا<sup>1</sup>.

وقد تعددت أنظمة المعلومات المبتكرة وكثرة تعقيداتها وصعوبة التعامل معها كلها تعتبر عناصر معيقة للمستخدم النهائي (End User) والذي عادة ما يواجه مشكلة في القدرة على التعامل مع تلك التقنيات الجديدة والمعقدة عند تطبيقها في المنشآت أو عند إستبدال الأنظمة القديمة بأنظمة أكثر حداثة، وبالتالي فشل تلك التقنيات والأنظمة الجديدة في الوصول إلى الهدف الذي وضعت من أجله وهو تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافسة. فشل المستخدم في تقبلها أدى إلى إنشاء نموذج هام يحدد ما إذا كان المستخدم سيتمكن من تقبل تلك التقنيات الجديدة ومدى إمكانية التعامل معها. وهذا النموذج يعتمد على عنصرين مهمين هما الفائدة المتوقعة وسهولة الإستخدام.

عندما يعتقد الموظف أن إستخدام نظام معين من شأنه أن يعزز ويكفل له التطور الوظيفي، فسيكون هذا عامل مهم لزيادة تقبل أي نظام جديد وبالتالي سيؤدي إلى إستخدام أمثل لهذه التقنية الجديدة تكاملاً مع العنصر الآخر سهولة الإستخدام، وسيؤدي ذلك إلى سرعة فهم الأنظمة الجديدة بشكل

---

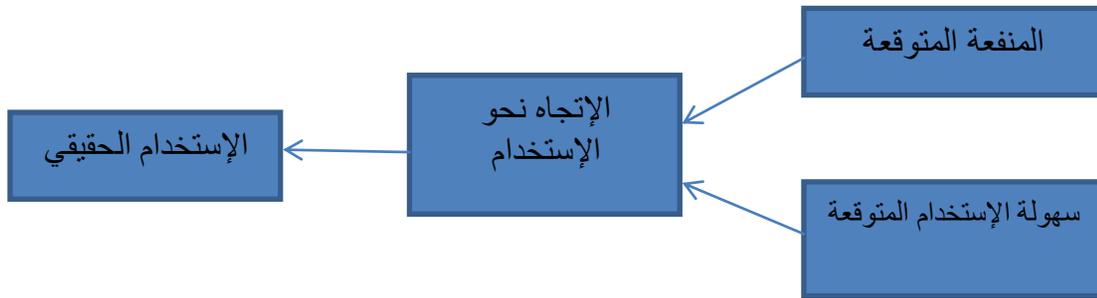
<sup>1</sup>سالم رائدة، مرجع سابق، ص60.

أسرع وبالتالي إضافة طابع الإرتياح المستخدم الذي لن يجد تعقيدات قد تعيقه عن أداء عمله اليومي والذي سينعكس إيجاباً على أداء العمل وتحقيق فائدة مرتجعة من النظام المستخدم<sup>1</sup>.

إن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن فشل الأنظمة الجديدة غالباً ما تكون بسبب عدم تقبل المستخدمين للتعامل معها إما بسبب أنهم لا يرون فائدة مرجوة من إستخدامها أو لأنهم يرون تعقيداً كبيراً فيها مما يسبب لهم الكثير من المتاعب في التعامل معها، وبالتالي عدم المقدرة على أداء مهامهم اليومية بالشكل المطلوب وتكون المحصلة في فشل النظام.

وفي عام 1993 قام دافيس بتعديل نموذج قبول التكنولوجيا، بإعتبار أن المنفعة المدركة لها تأثير مباشر على النية إتجاه الإستخدام الفعلي لنظام. والشكل التالي يوضح النموذج المعدل:

#### الشكل (4-2) نموذج قبول التكنولوجيا (Davis, 1993)



المصدر: وديع نصري

<sup>1</sup> وديع نصري، نموذج تبني إستخدام إستخدام الإنترنت في الخدمات المصرفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2015، ص3.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1.3. مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لبلوغ الأهداف، وسيتم فيه التطرق إلى النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج، حيث اشتمل على نظرية التوقع، وتم بناء النموذج اعتماداً على الدراسات السابقة ، وكذلك أشتمل الفصل على تطوير الفرضيات ، كما تم تناول منهج ومجتمع ومصادر جمع البيانات ، بالإضافة إلى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

حيث تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسده في منظمات الأعمال، لذا قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 2.3. نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الدفع ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{إحتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر هذه النظرية في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهمت النظرية في وضع نظم المكافآت لأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

وتعتبر نظرية التوقع من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. هذا بشكل مبسط هو جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع هما<sup>1</sup>:

#### • التوقع الأول:

يرجع إلى قناعة الشخص وإعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد أنه زكي وسيفهم الموضوع إذا درس وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

---

<sup>1</sup> خالد الزويد، مقال بعنوان نظرية التوقع، الشبكة العنكبوتية

## • التوقع الثاني:

هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حقق رقم إنتاج معين فهل سيعطى مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الدرس هل سينجح أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

## • أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

1. معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
2. محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية، وهي الجهد، وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

## • أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناءً على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

## • خصائص نظرية التوقع:

1. يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الإمتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.
2. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

• توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

3. إن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه بإختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية.

4. ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم. وعليه وجب الإهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

#### • عناصر نظرية التوقع:

1. **التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً. وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية. ولا بد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام الآت ومعدات، وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب. أو هو الإنجاز الكامل للشئ المرغوب فيه.

2. **الوسيلة:** وهنا يثار تساؤل داخل الفرد، إلى أي مدى يمكن إعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة؟ فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء. وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمروؤسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

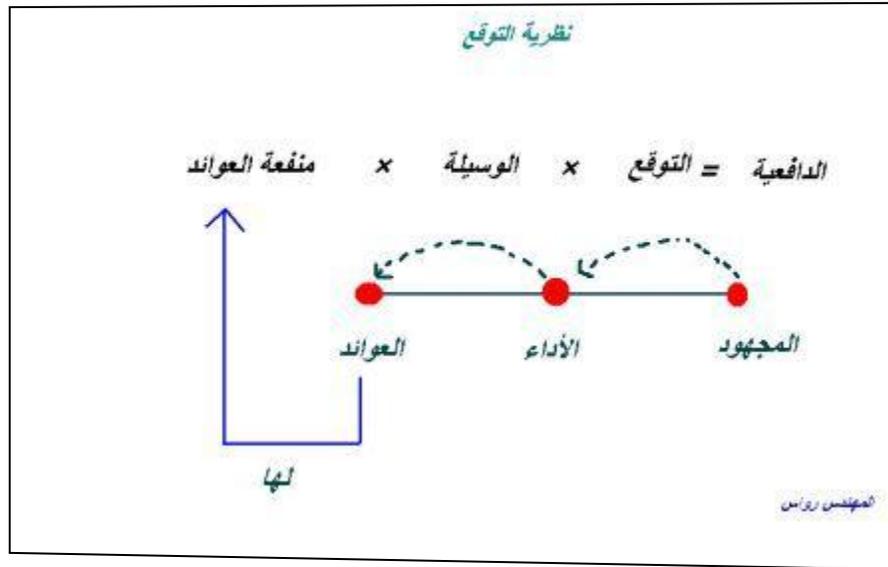
3. **منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر. فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر. وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع إحتياجاته، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

تشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن إستخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

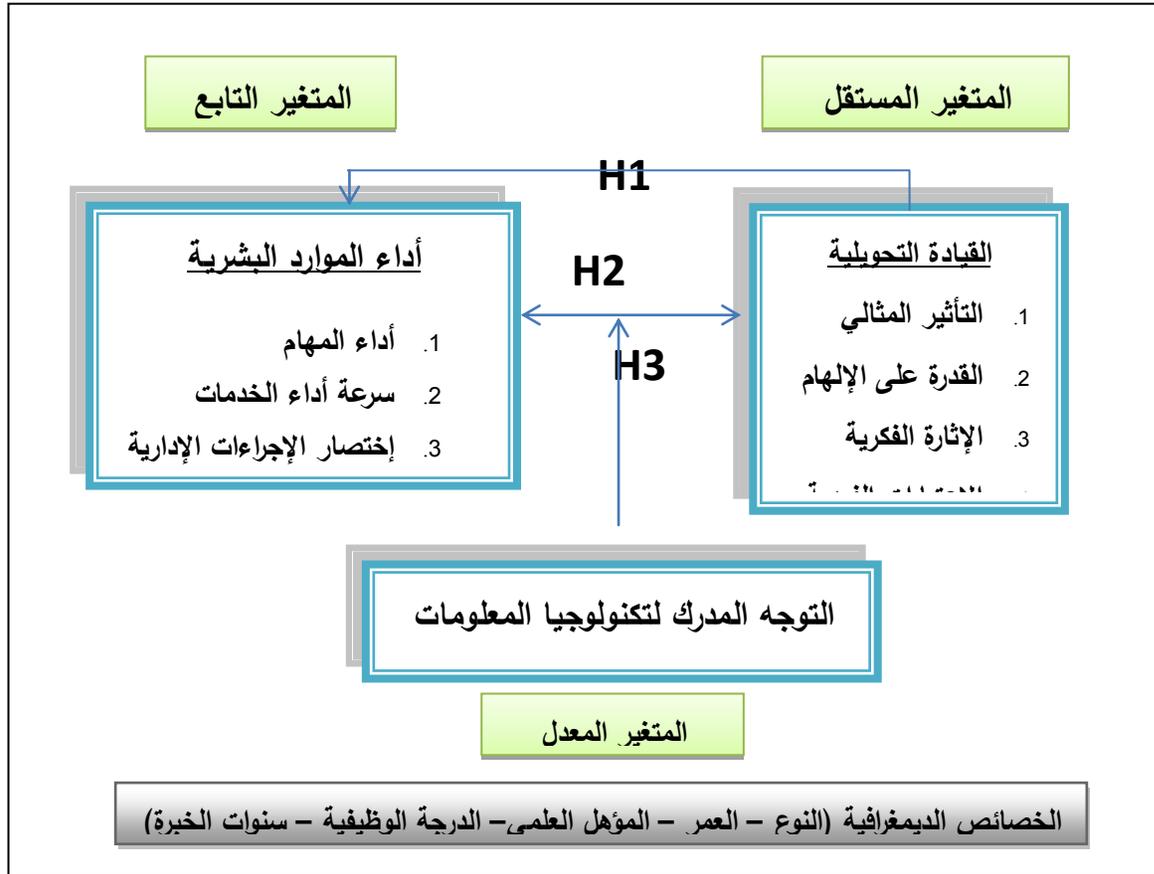
كما يمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-3) نظرية التوقع



### 3.3. نموذج الدراسة الإفتراضي:

شكل رقم (2-3) نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر: إعداد الباحثة بعد إجراء التحليل العاملي لبيانات الدراسة 2018م

### 4.3. تطوير فرضيات الدراسة:

اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغير المعدل ، وفيما يلي سرد لتلك الفرضيات.

### 1.4.3. الفرضية الرئيسية الأولى:

بينت دراسة (الزهراني 2016) العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الممارسة في كلا المتغيرين، ووجود تأثير مباشر وإيجابي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي، أما دراسة (الشنطي 2016) فقد خلصت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون كانت متوسطة، وقد بينت دراسة (بدوي 2015) أثر القيادة التحويلية في تفعيل الأداء بالمؤسسات. نجد دراسة (Benhur 2014) أثبتت أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على الأداء، كما اكدت دراسة (الصمادي 2012) أن للقيادة التحويلية تأثير على الأداء الفعال ، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

يوجد تأثير كلي مباشر لممارسة القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية.

### 2.4.3. الفرضية الرئيسية الثانية:

بينت دراسة (Griffith 2004) وجود علاقة إرتباط مباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، أما دراسة (بنوناس 2015) أوضحت وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية. بينت دراسة (Bonita 2001) دور القيادة التحويلية في المساهمة في رفع الإسهامات الفعلية للمنظمة وقيادة المنظمة عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري. كما بينت دراسة (الصمادي 2012) أن الأداء الفعال يرتبط بحد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية، كما بينت دراسة (علي 2017) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات، وهذا ما أكدته معاملات الارتباط المعنوية الموجبة بين القيادة التحويلية وأبعادها مع أداء العمليات، وأوضحت دراسة (Mansouri 2016) بأن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة

والقيادة التحويلية، وقد تمت دراسة العلاقات بين القيادة التحويلية وأداء الشركة في دراسة ( Loshi & Krishnan 2013) وأظهرت نتائج الدراسة هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الشركة، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

### الجدول (3-1) يوضح الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية.
وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
1. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التأثير المثالي وأداء المهام.
2. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التأثير المثالي وسرعة أداء الخدمات.
3. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التأثير المثالي وإختصار الإجراءات الإدارية.
4. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القدرة على الإلهام وأداء المهام.
5. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القدرة على الإلهام وسرعة أداء الخدمات.
6. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القدرة على الإلهام وإختصار الإجراءات الإدارية.
7. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الإستثارة الفكرية وأداء المهام.
8. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الإستثارة الفكرية وسرعة أداء الخدمات.
9. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الإستثارة الفكرية وإختصار الإجراءات الإدارية.
10. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الإعتبارات الفردية وأنظمة المعلومات .
11. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الإعتبارات الفردية وسرعة أداء الخدمات.
12. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الإعتبارات الفردية وإختصار الإجراءات الإدارية.

### 3.4.3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتناول دراسة (علي 2017) دراسة أثنين من الموارد وهما القيادة التحويلية وتقانة المعلومات وقياس أثرهما في أداء العمليات، وقد أثبتت النتائج أن استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإدارية والإنتاجية للشركة يؤدي إلى تحسين أداء العمليات وهذا ما أكدته معاملات الارتباط المعنوية الموجبة بين تقانة المعلومات وأبعادها مع أداء العمليات، تؤدي القيادة التحويلية وتقانة المعلومات مجتمعين إلى تحسين أداء العمليات بشكل جوهري. وأختتم البحث بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء العمليات من خلال التركيز على مفهوم القيادة التحويلية وتبني استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإنتاجية والإدارية للشركة. نجد دراسة (Benhur 2014) بينت تأثير أسلوب القيادة التحويلية وتقنية المعلومات على أداء القائد، وأثبتت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير على أداء القائد كما أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على أداء القائد. بناءً على ما جاء في دراسة ( Yang chen, 2014 ) فإنها تساهم في البحث عن طريق توضيح الآليات التي تؤثر في القيادة التحويلية من خلالها على أداء ابتكار المنتجات، وأظهرت النتائج بأن التوجه التكنولوجي يدعم القيادة التحويلية مما يؤثر على أداء ابتكار المنتجات، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

#### الجدول (3-2) يوضح الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
1. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء السياقي.
2. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المهام.
3. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات.

4. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية واختصار الإجراءات الإدارية.

### 5.3. منهجية الدراسة:

منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بغرض إنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي سنثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي. وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة أم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة، وتحليل وظائف الدراسة التبعية لمراحل معينة من النمو. ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

### 6.3. مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في موظفي المصارف التجارية السودانية، وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من عينة من المصارف التجارية السودانية والبالغ عددها (38) مصرف، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الميسرة (غير احتمالية) في توزيع إستبانة الدراسة على

مجتمعتها لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات<sup>1</sup> ، حيث تم جمع البيانات من (10) مصارف وبلغت عينة الدراسة (258) موظف.

### 7.3. مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما :

.وقد إعتمدت الدراسة على مصدرين للمعلومات هما:

#### أولاً: المصادر الثانوية

اتجهت الدراسة في معالجة الجانب النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، الدوريات، المقالات، التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

#### ثانياً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الدراسة إلى جمع البيانات الاولية من خلال إستبانة كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمها إعتماًداً على عدد من المقاييس و التي أستخدمت في بحوث علمية و أوراق علمية منشورة في مجلات محكمة.

### 8.3. قياس المتغيرات :

---

<sup>1</sup>سيكاران، أوما.: طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006م. ص 396.

تم قياس القيادة التحويلية بالإعتماد على مقياس باس للقيادة التحويلية وهو يتكون من (20) عبارة، ولقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة تم الإعتماد على دراسة<sup>1</sup> Yakubu M. Seidu ودراسة (فائز 2017)<sup>2</sup> وأحتوت على (14) عبارات. تم قياس التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات إستناداً على دراسة<sup>(3)</sup> Sabherwal, R, and Chan, Y.E(2001) و دراسة<sup>(4)</sup> Cemal Zehir(2006) التي نقلها عن دراسة<sup>(5)</sup> Kaleka, A(2001) ودراسة<sup>(6)</sup> Kevin Zhengzhou وكذلك تم الإعتماد على دراسة<sup>(7)</sup> Daniele Archibugi . والتي أحتوت على (16) عبارة. والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول (3-3) قياس المتغيرات

المصدر	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات
Bass (1978)	5	التأثير المثالي	القيادة التحويلية (المستقل)
	5	القدرة على الإلهام	
	5	الإستثارة الفكرية	
	5	الإعتبارات الفردية	
فائز (2017) (Yakubu 2011)	6	أداء المهام	أداء الموارد البشرية (التابع)
	4	سهولة أداء الخدمات	
	4	إختصار الإختصارات الإجرائية	
Y.E(2001) Cemal Zehir(2006) Kaleka, A(2001)	16	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات (المعدل)

<sup>1</sup> Yakubu M. Seidu, 'HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE RETAIL BANKING SECTOR Emmanuel, Doctor of Philosophy, ASTON UNIVERSITY, September 2011

<sup>2</sup> فائز ، مرجع سابق

<sup>3</sup> . Sabherwal, R, and Chan, Y.E **Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders**, *Information Systems Research* (12:1), March 2001, pp. 11-33.

<sup>4</sup> . Cemal Zehir, Azfer Acar and Haluk Tanriverdi, **Identifying organizational capabilities As predictors of Growth and Business**, *The Business Review*, Cambridge, Vol.5, Num 2, summer 2006, p.109.

<sup>5</sup> . Kaleka, A. , **Resources and capabilities driving competitive advantages in export markets: guidelines for industrial exporters**, *Industrial Market Management*, 2002, Vol.31, pp.273-283

<sup>6</sup> . KEVIN ZHENG ZHOU and FANGWU, **TECHNOLOGICAL CAPABILITY, STRATEGIC FLEXIBILITY, AND PRODUCT INNOVATION**, *Strategic Management Journal*, 2012, PP 547-561

<sup>7</sup> . Daniele Archibugi, Alberto Cocoa, **Measuring technological capabilities at the country level: A survey and a menu for choice**, *Research Policy*, 2005, Vol 34, PP. 175-194.

### 9.3. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

#### القسم الأول:

يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت المعلومات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/النوع

2/العمر .

3/ المؤهل العلمي

4/ التخصص الدراسي

5/سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون من 8 محور وعدد (50) فقرة . وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (3-4) توزيع محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المحور
5	التاثير المثالي	الأول
5	القدرة على الالهام	الثاني
5	تحفيز وتنمية الجانب الفكري	الثالث
5	الاعتبارات الشخصية	الرابع

16	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	الخامس
6	أداء المهام	السادس
4	سرعة أداء الخدمات	السابع
4	إختصار الإجراءات الإدارية	الثامن
50		المجموع

### 10.3. مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3-5).

#### جدول رقم (3-5) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 0.5$   
=3) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

### 11.3. تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### 1/ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

#### • صدق محتوى المقياس (صدق المحكمين):

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق(1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات

وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق 1 )

#### • اختبار الثبات:

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة. وللتأكد من درجة إعتمادية أداة الدراسة (الإستبانة) تم توزيع عينة إستطلاعية شملت عدد (50) إستبانة على جزء من عينة الدراسة المستهدفة (موظفي المصارف التجارية السودانية) ثم تم حساب إعتمادية الإستبانة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك بغرض الإختبار المبدئي لأداة الدراسة قبل توزيعها .

#### جدول رقم (3-6) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للابعاد

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
	التاثير المثالي	5	.661

المتغير المستقل	الإستثارة الفكرية	5	.531
	القدرة علي الالهام	5	.617
	الاعتبارات الفردية	5	.629
المتغير المعدل	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	16	.769
المتغير التابع	أداء المهام	6	.601
	سرعة أداء الخدمات	4	.600
	إختصار الإجراءات الادارية	4	.805

اعداد الباحثة 2018م

من الجدول (3-6) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع محور (الاستبيان) اكبر من (50%) باستثناء البعد (الإستثارة الفكرية) وهذا يعنى هذه القيم توافر درجة من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (.) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد (7) تتمتع بالثبات الداخلي النسبي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## (2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

### (3) تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض

فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على ( وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات  
موضع الدراسة ) .

4/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب  
التغيير في المتغير المستقل.

د/ اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعالم في الدالة .

## المبحث الأول

### جمع وتحليل البيانات

#### 1.1.4. تمهيد:

في هذا الفصل يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

#### 2.1.4 تنظيف البيانات Cleaning data:

##### 1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتاكد من البيانات المفقودة لاثوتر على نتائج التحليل يتم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوى المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا ذات قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على عدم تأثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس

صحيح ، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 269.208) وقيمة (DF = 269) وقيمة (Sig. = )  
485). مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

## 2- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

### 3.1.4. نسبة إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للمصارف التجارية السودانية، فقد مرت عملية إنشاء المصارف في السودان بعدة مراحل حيث تمثلت المرحلة الأولى في مرحلة المصارف الأجنبية (1903 - 1958م) و أول مصرف أنشئ في السودان هو البنك الأهلي المصري عام 1902م، تلتها مرحلة المصارف الوطنية (1959 - 1969م) و تميزت هذه المرحلة بصدور قانون بنك السودان عام 1959م. ثم مرحلة تأميم المصارف (1970 - 1975م) و التي أصدرت الدولة فيها قرار تأميم النظام المصرفي في السودان عام 1970م وذلك بغرض ترقية الصادرات لزيادة عائداتها لتحسين ميزان المدفوعات والموازنة العامة و إنهاء السيطرة الأجنبية على رؤوس الأموال الوطنية. ثم مرحلة الإنفتاح الإقتصادي (1976 - 1983م) وفيه أصدرت الدولة

قانون تشجيع الإستثمار لعام 1976م بهدف تحسين البيئة الإقتصادية لجذب الإستثمار الأجنبي والوطني وأخيراً مرحلة أسلمة النظام المصرفي (1984 - وحتى الآن) وفيه تم إعلان أسلمة النظام المصرفي في عام 1984م حيث منع التعامل بسعر الفائدة والتحول الفوري للتعامل بصيغ التمويل الإسلامية . و تعمل الآن عدد من المصارف يمكن وصفها في الملحق (3). حيث تم توزيع (258) استبانة بالإضافة إلى العينة الاستطلاعية التي كان عددها (50) استبانة ، تمكنت الدراسة من الحصول على (222) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (86%) ولم تسترد (36) استبانات بنسبة (13%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات ، وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4)

**جدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة**

النسبة %	العدد	البيان
100%	258	الإستبانات الموزعة
86%	222	الاستبانات التي تم إرجاعها
13%	36	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
1%	2	الاستبانات غير صالحة للتحليل
85%	220	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018

#### 4.1.4. تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات

مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

#### 5.1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الجنس :

بعد إجراء عملية الوصف الإحصائي للجنس يتضح من الجدول (4-2) مايلي :

يتبين أن عدد الذكور من أفراد العينة بلغ (139) بنسبة (63.2%) أما الإناث فبلغ عددهن (81) بنسبة (36.8%).

#### جدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	139	63,2%
أنثى	81	36.8%
المجموع	220	100%

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الإستطلاعية 2018 م

#### 6.1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب العمر :

يبين الجدول التالي أفراد عينة الدراسة على حسب العمر ، إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة (65) بنسبة (29,5%) وهي تمثل أعلى نسبة مما يدعو عينة الدراسة إلى أن تعمل على إستغلال طاقاتهم الكامنة للإستفادة القصوى في رفع الأداء ، بينما الذين تتراوح

أعمارهم ما بين 30 إلى 40 بلغ عددهم (39) بنسبة (17.7%) ، أما الذين أعمارهم ما بين 41 إلى 50 عدد أفرادها (56) بنسبة (25.5%) ، والذين أعمارهم ما بين 51 إلى 60 بلغ عددهم (60) بنسبة (27.3%) وهي تمثل نسبة كبيرة وعلى عينة الدراسة الإستفادة من خبراتهم العملية.

#### جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30	65	29.5%
من 30 – 40	39	17.7%
من 41 – 50	56	25.5%
من 51 – 60	60	27.3%
المجموع	220	100%

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الإستطلاعية 2018 م

#### 7.1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المؤهل العلمي :

يوضح الجدول التالي أفراد عينة الدراسة على حسب مؤهلاتهم العلمية ، إذ بلغ عدد أفراد العينة الذين مؤهلاتهم دبلوم جامعي (18) بنسبة (8.2%)، بينما خريجي البكالوريوس بلغ عددهم (11) بنسبة (5%) ، أما الذين مؤهلهم درجة دبلوم عالي بلغ عددهم (170) بنسبة (77.3%) وهي تمثل أعلى نسبة من بين مجتمع عينة الدراسة، بينما حملة شهادة الماجستير بلغ عددهم (21) بنسبة (9.5%).

مما سبق يتضح جلياً أن حملة شهادات الدبلوم العالي يمثلو نسبة عالية جداً من عينة المجتمع ، وهذا يدل على أن مجتمع عينة الدراسة مجتمع متعلم يستطيع من خلال التدريب إستخدام التقنيات والبرمجيات التي من الممكن أن تسهم في رفع وتطوير أداء الموارد البشرية .

**جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
8.2%	18	دبلوم جامعي
5%	11	بكالوريوس
77.3%	170	دبلوم عالي
21%	21	ماجستير
100%	220	المجموع

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الإستطلاعية 2018 م

#### 8.1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب التخصص الدراسي :

يبين الجدول التالي أن أفراد العينة المتخصصين في إدارة الأعمال بلغت أعدادهم (20) بنسبة (9.1%)، أما المتخصصين في البنوك بلغت أعدادهم (32) بنسبة (14.5%)، بينما أفراد العينة المتخصصين في علوم تجارية أخرى (لم تسمى) بلغت أعدادهم (117) بنسبة (53.2%) وهي تمثل

أعلى نسبة من بين مجتمع عينة الدراسة ، أما الذين تخصصوا في الحاسوب بلغت أعدادهم (50) بنسبة (22.7%) ، أما الذين لم يجيبوا فبلغ عددهم (1) بنسبة (0.5%) .

#### جدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي

النسبة %	العدد	التخصص الدراسي
9.1%	20	إدارة الأعمال
14.5%	32	بنوك
53.2%	117	علوم تجارية أخرى
22.7%	50	حاسوب
0.5%	1	غير مستجيب
100%	220	المجموع

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الإستطلاعية 2018 م

#### 9.1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب سنوات الخبرة الوظيفية :

يوضح الجدول التالي أفراد عينة الدراسة على حسب سنوات الخبرة الوظيفية ، وقد تبين أن خبرة الأفراد أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (60) بنسبة (27.3%) ، بينما عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات (68) بنسبة (30.9%) ، أما الذين خبرتهم من 10 وأقل من 20 سنة عددهم (92) بنسبة (41.8%) ، وهي تمثل نسبة كبيرة من بين مجتمع عينة الدراسة مما يدل على أن مجتمع العينة لديهم أفراد من ذوي الخبرات العالية والتي يمكن مجتمع العينة من العمل على إستغلال هذه الخبرة وتوظيفها في تدريب ذوي الخبرات القليلة وتمليكهم لها مما يفيد في رفع وتحسين الأداء .

#### جدول (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة الوظيفية
----------	-------	-----------------------

5 فما دون	60	27.3%
5 وأقل من 10	68	30.9%
10 وأقل من 20	92	41.8%
<b>المجموع</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الإستطلاعية 2018 م

#### 10.1.4. التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى<sup>1</sup> ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى<sup>2</sup> ، حيث تستند غريزة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

<sup>1</sup> زغلول ، 2003 ، ص 178

<sup>2</sup> سامي ، 2009 ، ص 43

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

أولاً التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة)

**جدول رقم (4-7) التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة التحويلية**

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.685
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi–Square		926.094
		Df		66
		Sig.		.000
.682			مديري يجعل العاملين يشعرون بالفخر والإعتزاز كونهم يعملون معه.	
.915			مديري يحظى باحترام وثقة العاملين معه.	
.639			مديري يغرس في نفوس العاملين معه صفة الإعتزاز والفخر.	
.531			مديري يخلق لدى العاملين الإحساس برؤية ورسالة البنك.	
.698			مديري يقدم للعاملين معه رؤية واضحة للفرص المستقبلية التي تقابلهم.	
.811			مديري يمتلك القدرة على بث روح التفاؤل والأمل لدى العاملين.	
.803			مديري يعرض أهداف وغايات البنك بطرق بسيطة وواضحة.	
.865			يمكن أن أثق بمديري لمساعدتي في تجاوز أي مصاعب تواجهني في العمل.	

.677			يمكن أن أتق بمديري للوقوف معي في تجاوز المصاعب التي تواجهني خارج العمل.
.984			مديري يعطي عناية وإهتماماً كبيرين للعلاقات الشخصية مع العاملين معه.
		.715	مديري يهتم بمشاكل الأفراد العاملين معه كلاً على حدا بشكل منفرد.
		.851	مديري ينتهز أي مناسبة سعيدة لعبر من خلالها عن مشاعره الطيبة تجاه العاملين معه.

المصدر: إعداد الدراسة من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية 2018 م

### ثانياً التحليل العاملي الاستكشافي التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 16 عبارة).

### جدول رقم (4-8) التحليل العاملي للمتغير المعدل التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات

<b>Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>.703</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi–Square</b>	<b>346.233</b>
	<b>Df</b>	<b>21</b>
	<b>Sig.</b>	<b>.000</b>
.848	يستجيب العاملون للتغيرات التي تجرى على قواعد البيانات .	
.791	العاملين يعلمون بأهمية قواعد البيانات في أداء أنشطة المؤسسة.	
.554	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة داخل البنك إلكترونياً .	

.551	أنظمة المعلومات توفر المعلومات التي تساعد في وضع خطة المؤسسة.
.687	أنظمة المعلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم داخل البنك.
.728	أنظمة المعلومات تساعد في تحليل الأنشطة الخارجية للبنك.
.865	أنظمة المعلومات تساعد في تقليل تكلفة أداء الأعمال داخل البنك.

لمصدر: إعداد الدراسة من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية 2018 م

### ثالثاً التحليل العاملي الاستكشافي لاداء الموارد البشرية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 14 عبارة)

### جدول رقم (4-9) التحليل العاملي للمتغير التابع أداء الموارد البشرية

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.670
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	997.050
	Df	55
	Sig.	.000
	.754	يسعى الموظف لإتقان العمل أكثر مما هو مطلوب .
	.796	مستوى جودة العمل الذي يؤديه الموظف أعلى من المستوى المطلوب .
	.779	الموظفون لهم القدرة على حل المشكلات بكفاءة .
.619		الموظفون لهم القدرة على حل شكاوي العملاء .
.904		الموظفون لهم القدرة على التعامل مع الحالات الفريدة .
.890		الموظفون لهم القدرة على تلبية إحتياجات العملاء .

			820.	هناك سرعة في تدفق المعلومات والبيانات بخصوص الخدمة المطلوبة.
			649.	تيسرت عملية الرقابة على الموظف المسئول في أداء الأعمال.
			640.	نتيجة لإستخدام نظم المعلومات بالإدارات أصبح أداء الخدمة المطلوبة يتميز بالدقة العالية.
901.				قلت التعقيدات الإدارية التي تحتاج إلى موافقة أكثر من جهة إدارية.
967.				يمكن لموظف واحد إنهاء المعاملة المطلوبة دون إلزام الموظف بالرجوع لرؤسائه.

لمصدر: إعداد الدراسة من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية 2018 م

#### 11.1.4. الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب، والجدول رقم التالي يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي .

الجدول (4-10) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان

بعد التحليل الاستكشافي (258 العينه)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
-------------	-----------	--------------	------------------

.679	4	التاثير المثالي	المتغير المستقل
.698	3	القدرة علي الالهام	
.850	3	الاعتبارات الفردية	
.391	2	الاعتبارات الفردية2	
.690	6	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	المتغير المعدل
.674	3	أداء المهام	المتغير التابع
.749	3	أداء المهام2	
.556	3	سرعة أداء الخدمات	
.887	2	إختصار الإجراءات الادارية	

#### 12.1.4. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

#### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

## 2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

## 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

## Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج<sup>1</sup>.

## 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002

## 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

## 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

## 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة<sup>2</sup>.

أولاً التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية :

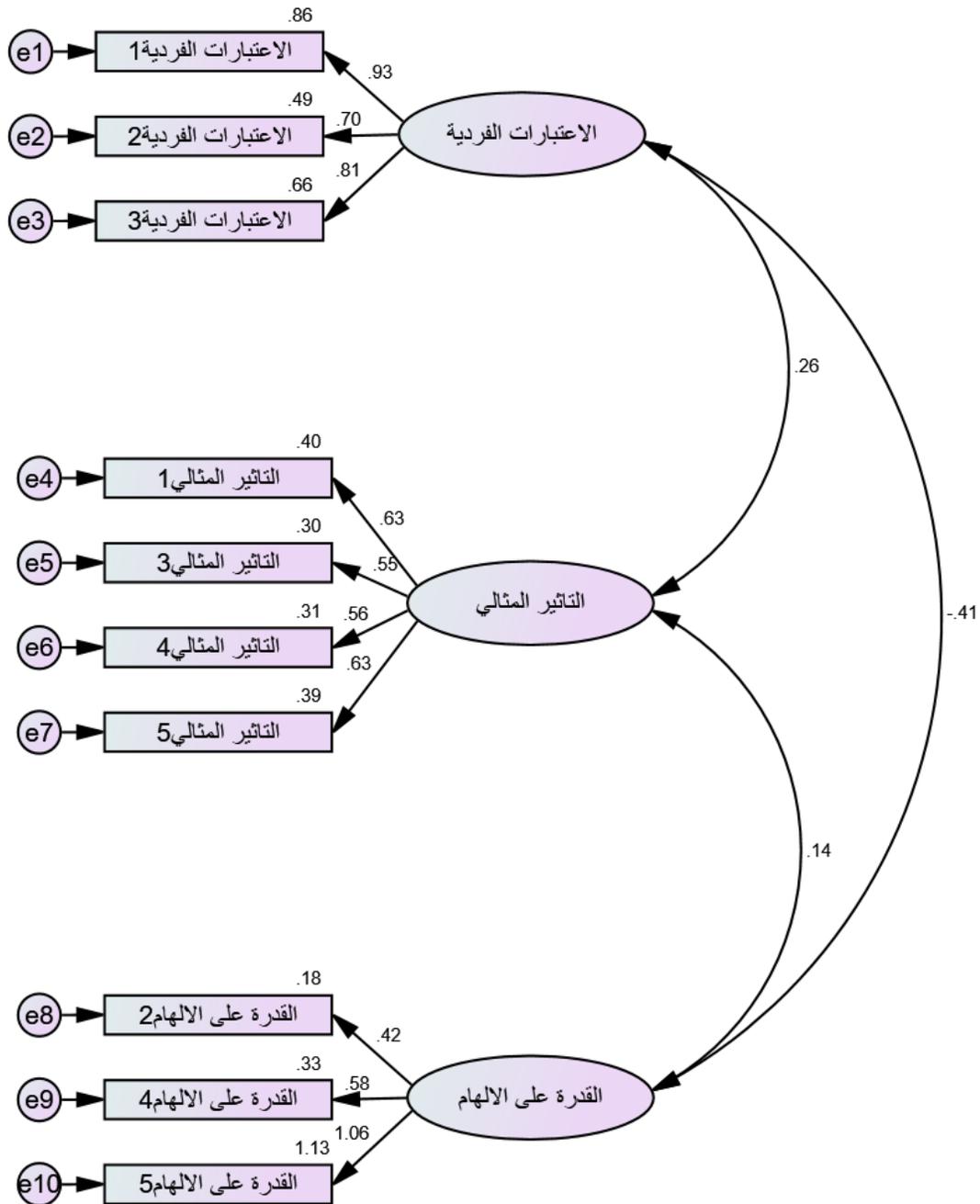
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل

---

<sup>1</sup> Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996

<sup>2</sup> Joseph F. Hair, JR. and Others 1995

على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.  
 الشكل رقم (1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

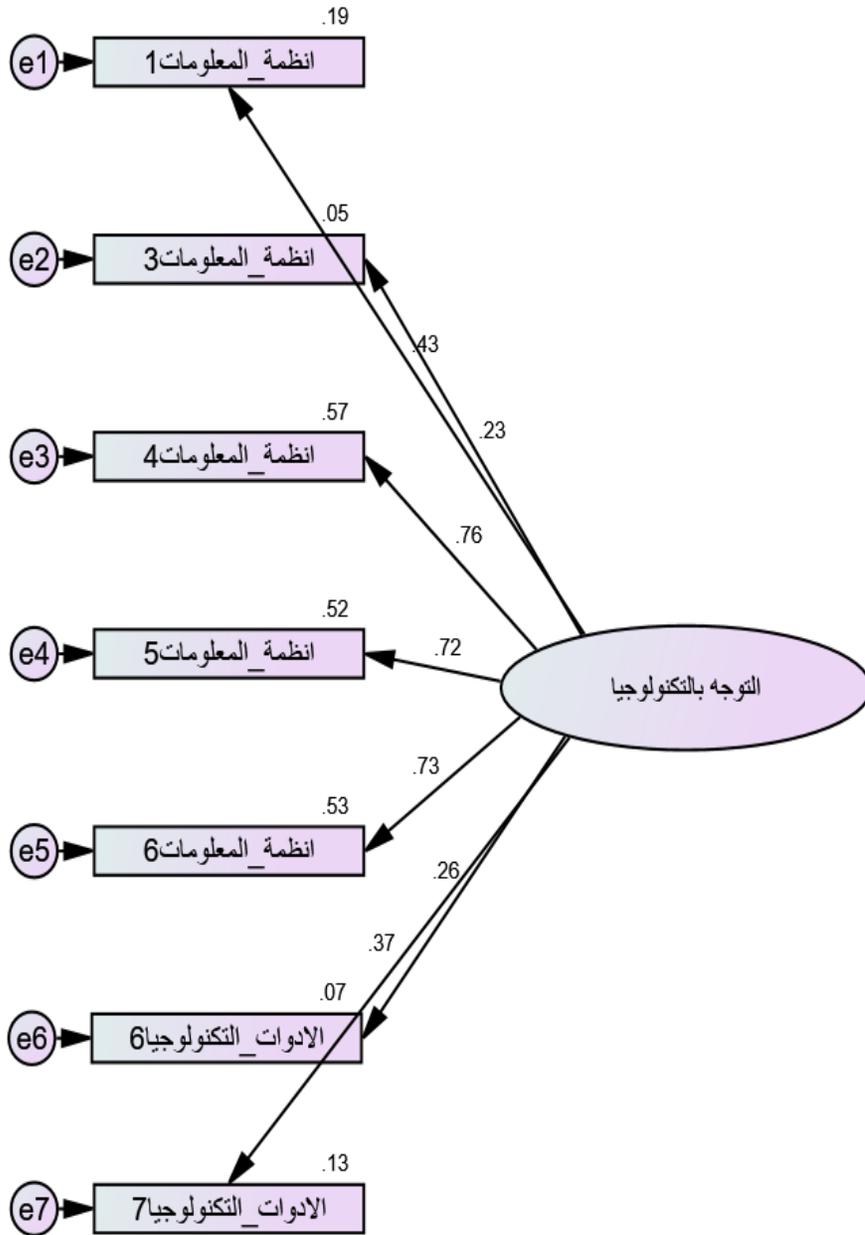
### الجدول (4-11) مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	11.173	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	1.397	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.997	>0.95	Excellent
SRMR	0.023	<0.08	Excellent
RMSEA	0.038	<0.06	Excellent
PClose	0.596	>0.05	Excellent

ثانياً التحليل العاملي التوكيدي التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل

على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.  
الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



## مؤشرات جودة النموذج

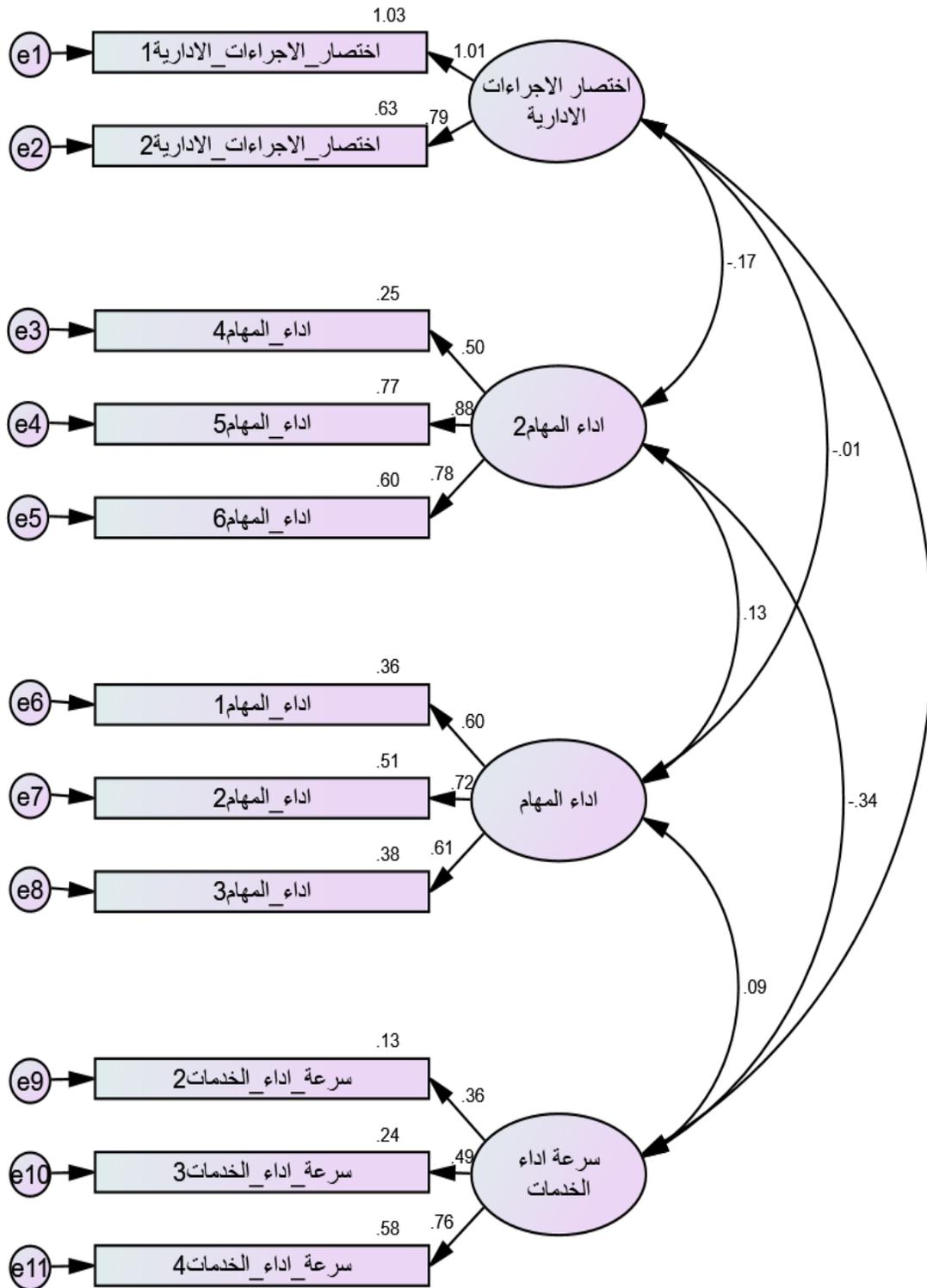
في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (4-12) مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	30.924	--	--
DF	10	--	--
CMIN/DF	3.092	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.972	>0.95	Excellent
SRMR	0.058	<0.08	Excellent
RMSEA	0.088	<0.06	Terrible
PClose	0.036	>0.05	Acceptable

ثالثاً التحليل العاملي التوكيدي لاداء الموارد البشرية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (4-13) مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	45.979	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	5.747	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.950	>0.95	Acceptable
SRMR	0.052	<0.08	Excellent
RMSEA	0.132	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

#### 13.1.4. تحليل الاعتمادية والصلاحية للقيادة التحويلية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, ) (AVE,MaxR(H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

#### الجدول (4-14) تحليل الاعتمادية والصلاحية للقيادة التحويلية

المتغيرات	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الاعتبارات الفردية	التاثير المثالي	القدرة على الالهام
الاعتبارات الفردية	0.858	0.670	0.169	0.899	<b>0.819</b>		
التاثير المثالي	<b>0.684</b>	<b>0.352</b>	0.067	0.687	0.258**	<b>0.593</b>	
القدرة على الالهام	0.758	0.548	0.169	1.146	- 0.411***	0.135	<b>0.740</b>

#### 14.1.4. تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من ( MSV, AVE, MaxR(H) ) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

#### الجدول (4-15) تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات

المتغير المعدل	CR	AVE	MaxR(H)
التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	0.711	<b>0.294</b>	0.803

#### 15.1.4. تحليل الاعتمادية والصلاحية لاداء الموارد البشرية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من ( MSV, AVE, MaxR(H) ) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

(AVE،MaxR(H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي

التوكيدي .

الجدول (4-16) تحليل الاعتمادية والصلاحية لاداء الموارد البشرية (حجم العينة 258)

المتغيرات	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	تسهيل الاجراءات الإدارية	المهام 2 اداء	اداء المهام	اداء سرعة الخدمات
تسهيل الاجراءات الادارية	0.903	0.826	0.175	1.028	<b>0.909</b>			
اداء المهام 2	0.773	0.544	0.113	0.841	-0.166*	<b>0.738</b>		
اداء المهام	<b>0.680</b>	<b>0.416</b>	0.016	0.689	-0.007	0.127	<b>0.645</b>	
سرعة اداء الخدمات	<b>0.557</b>	<b>0.315</b>	0.175	0.646	0.419**	-0.336**	0.089	<b>0.561</b>

16.1.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

تم استخدام الوسط الحسابي للمقارنة بين المتغيرات مع بعضها البعض، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

أما الانحراف المعياري فقد أُستخدم لتوضيح مدى الإختلاف والتباين بين إجابات إستبانة الدراسة . والجدول رقم (4-17) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات.

## أولاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (4-17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية

اسم المتغير	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التاثير المثالي 1	%89	4.43	.648
التاثير المثالي 3	%81	4.07	.839
التاثير المثالي 4	%80	3.99	.634
التاثير المثالي 5	%76	3.80	.704
القدرة على الالهام 2	%87	4.33	.584
القدرة على الالهام 4	%78	3.89	.780
القدرة على الالهام 5	%81	4.07	.630
الاعتبارات الفردية 1	%81	4.05	.780
الاعتبارات الفردية 2	%74	3.69	.725
الاعتبارات الفردية 3	%79	3.97	.810

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018 م

## ثانياً الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (4-18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات

اسم المتغير	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه بالتكنولوجيا 6	%80	3.99	.669
التوجه بالتكنولوجيا 7	%84	4.22	.757
التوجه بالتكنولوجيا 9	%80	4.02	.752
التوجه بالتكنولوجيا 11	%81	4.06	.679
التوجه بالتكنولوجيا 12	%84	4.20	.704
التوجه بالتكنولوجيا 15	%85	4.25	.687
التوجه بالتكنولوجيا 16	%83	4.17	.720

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018 م

## ثالثاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الموارد البشرية:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

**جدول (4-19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الموارد البشرية**

اسم المتغير	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اداء_المهام1	%83	4.15	.749
اداء_المهام2	%82	4.08	.928
اداء_المهام3	%79	3.97	.746
اداء_المهام4	%87	4.36	.672
اداء_المهام5	%86	4.29	.646
اداء_المهام6	%86	4.31	.692
سرعة_اداء_الخدمات2	%80	3.98	.788
سرعة_اداء_الخدمات3	%82	4.10	.802
سرعة_اداء_الخدمات4	%80	4.01	.619
اختصار_الاجراءات_الادارية1	%76	3.81	.694
اختصار_الاجراءات_الادارية2	%83	4.13	.766

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018 م

يتضح من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري كبير ويدل هذا على وجود تباين في الإجابات ووجود تشتت .

#### 17.1.4. تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر

العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

#### جدول (4-20) معامل الارتباط بين المتغيرات

الإرتباط بين المتغيرات		Estimate	
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	الاداء_السياقي	.011
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	اداء_المهام	-0.016
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	سرعة_اداء_الخدمات	.073
الاداء_السياقي	<-->	اداء_المهام	.183
الاداء_السياقي	<-->	سرعة_اداء_الخدمات	-0.025
اداء_المهام	<-->	سرعة_اداء_الخدمات	-0.216
الاعتبارات_الفردية	<-->	التاثير_المثالي	.290
الاعتبارات_الفردية	<-->	القدرة_على_الالهام	-0.353
التاثير_المثالي	<-->	القدرة_على_الالهام	-0.002
الاعتبارات_الفردية	<-->	التوجه_المدرک_لتكنولوجيا_المعلومات	.522
التاثير_المثالي	<-->	التوجه_المدرک_لتكنولوجيا_المعلومات	.588
القدرة_على_الالهام	<-->	التوجه_المدرک_لتكنولوجيا_المعلومات	-0.247
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	الاعتبارات_الفردية	-0.016
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	التاثير_المثالي	-0.092
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	القدرة_على_الالهام	.009
اختصار_الاجراءات_الادارية	<-->	التوجه_المدرک_لتكنولوجيا_المعلومات	-0.065
الاداء_السياقي	<-->	الاعتبارات_الفردية	-0.093
الاداء_السياقي	<-->	التاثير_المثالي	.180
الاداء_السياقي	<-->	القدرة_على_الالهام	.430
الاداء_السياقي	<-->	التوجه_المدرک_لتكنولوجيا_المعلومات	.114
اداء_المهام	<-->	الاعتبارات_الفردية	.186
اداء_المهام	<-->	التاثير_المثالي	.259

الإرتباط بين المتغيرات			Estimate
اداء_المهام	<-->	القدرة_على_الإلهام	-0.149
اداء_المهام	<-->	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	0.738
سرعة_اداء_الخدمات	<-->	الإعتبارات_الفردية	-0.390
سرعة_اداء_الخدمات	<-->	التأثير_المثالي	-0.499
سرعة_اداء_الخدمات	<-->	القدرة_على_الإلهام	0.019
سرعة_اداء_الخدمات	<-->	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	-0.221

#### أولاً التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات:

يرتبط التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات إرتباطاً إيجابياً وبصورة معنوية مع كل من التأثير المثالي (\*\*0.588)، والإعتبارات الفردية (\*\*0.522)، والأداء السياقي (\*\*0.114)، وأداء المهام (\*\*0.738)، ولكنها ترتبط إرتباطاً سلبياً وبصورة معنوية مع القدرة على الإلهام (\*\*-0.247) وسرعة أداء الخدمات (-0.221).

#### ثانياً التأثير المثالي :

يرتبط التأثير المثالي إرتباطاً إيجابياً وبصورة معنوية مع كل من الإعتبارات الفردية (\*\*0.290)، والأداء السياقي (\*\*0.180)، وأداء المهام (\*\*0.259)، وسرعة أداء الخدمات (-0.499).

#### ثالثاً القدرة على الإلهام :

ترتبط القدرة على الإلهام إرتباطاً إيجابياً وبصورة معنوية مع الأداء السياقي (\*\*0.430) وبصورة غير معنوية مع سرعة أداء الخدمات (0.019)، ولكنها ترتبط إرتباطاً سلبياً وبصورة معنوية مع الإعتبارات الفردية (\*\*-0.353)، وإرتباط سلبى أيضاً ولكن بصورة غير معنوية مع كل من التأثير المثالي (-0.002) وأداء المهام (\*\*-0.149).

#### رابعاً الإعتبارات الفردية :

ترتبط الإعتبارات الفردية إرتباطاً إيجابياً وبصورة غير معنوية مع أداء المهام (\*\*.186). وترتبط إرتباطاً سلبياً وبصورة معنوية مع سرعة أداء الخدمات (-.390) وإرتباط سلبى وبصورة غير معنوية مع الأداء السياقي (\*\*.093-).

#### خامساً أداء المهام:

يرتبط أداء المهام إرتباطاً إيجابياً وبصورة غير معنوية مع الأداء السياقي (\*\*.183).

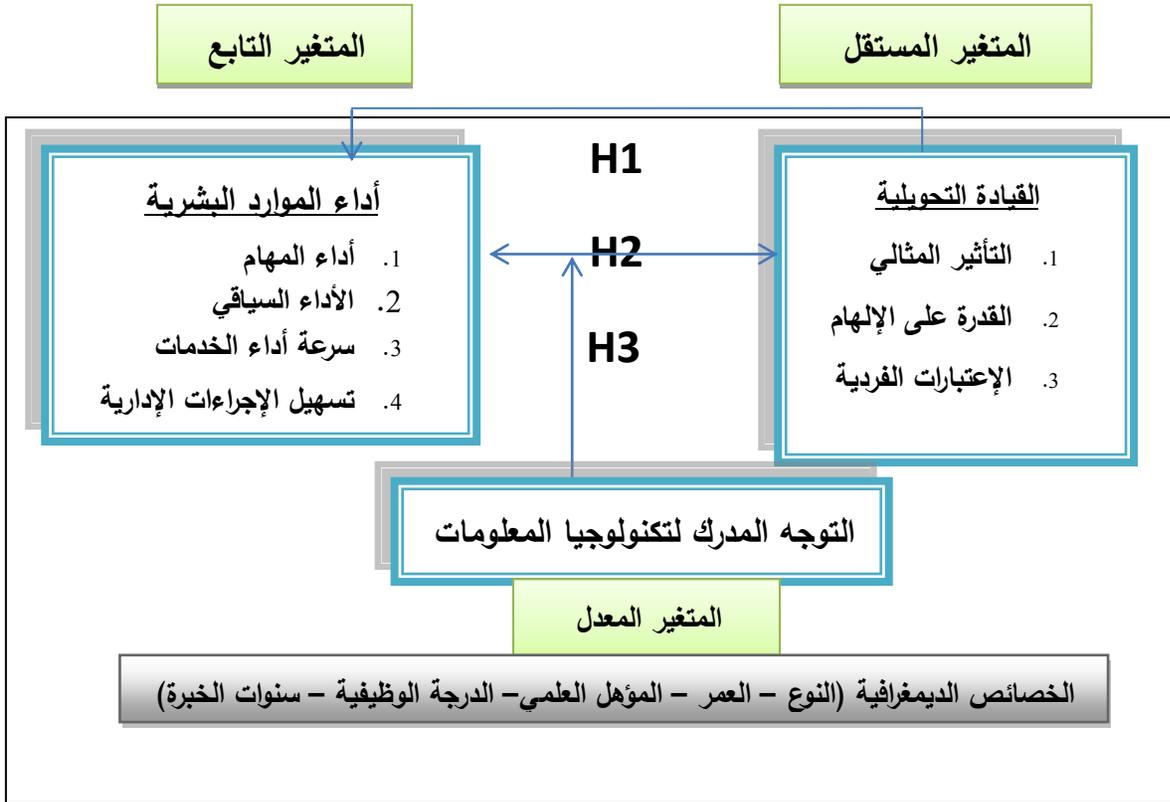
#### سادساً سرعة إنجاز الخدمات:

ترتبط سرعة إنجاز الخدمات إرتباطاً سلبياً وبصورة غير معنوية مع الأداء السياقي (\*\*.025-) و إرتباطاً سلبياً أيضاً ولكن بصورة معنوية مع أداء المهام (\*\*.216-).

#### 18.1.4. نموذج الدراسة المعدل بعد التحليل العاملي:

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

الشكل (4-4) يوضح نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحثة بعد إجراء التحليل العاملي لبيانات الدراسة 2018م

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات

#### 1.2.4. نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### 1. تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم

الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

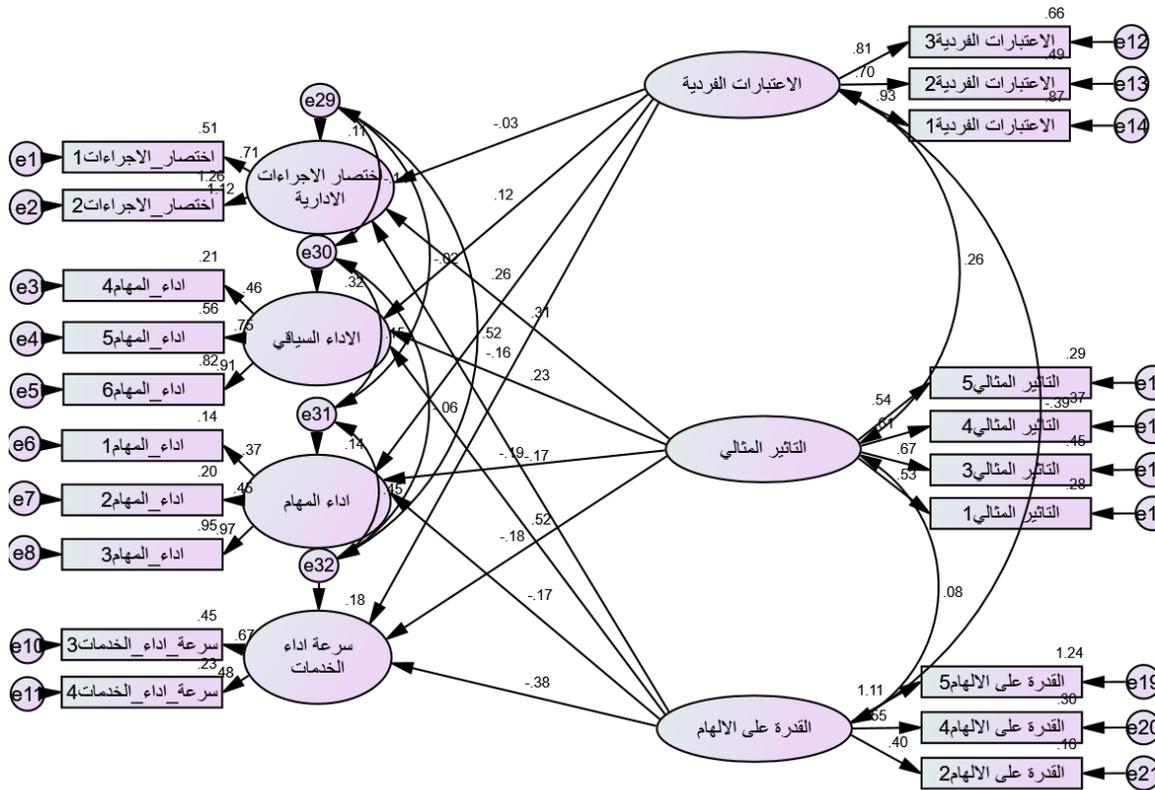
6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعاها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

## 2.2.4. الفرضية الرئيسية:

### العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية

الشكل (4-5) العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

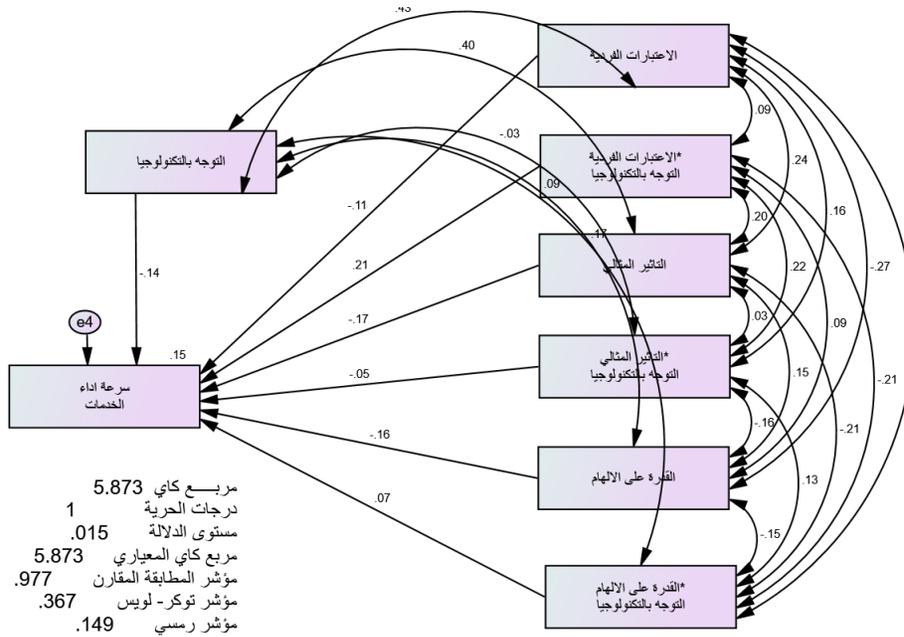
الجدول رقم (4-21) قيم تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية

العلاقة بين المتغيرات		Estimate	S.E.	C.R.	P	
اختصار_الاجراءات_الادارية	<---	الاعتبارات_الفردية	-.032	.089	-3.56	.722
الاداء_السياقي	<---	الاعتبارات_الفردية	.063	.053	1.186	.236
اداء_المهام	<---	الاعتبارات_الفردية	.034	.021	1.631	.103
سرعة_اداء_الخدمات	<---	الاعتبارات_الفردية	-.098	.059	-1.670	.095
اختصار_الاجراءات_الادارية	<---	التاثير_المثالي	.287	.164	1.752	.080
الاداء_السياقي	<---	التاثير_المثالي	.417	.108	3.872	***
اداء_المهام	<---	التاثير_المثالي	-.057	.036	-1.560	.119
سرعة_اداء_الخدمات	<---	التاثير_المثالي	-.030	.104	-.284	.776
اختصار_الاجراءات_الادارية	<---	القدرة_على_الالهام	-.552	.235	-2.351	.019
الاداء_السياقي	<---	القدرة_على_الالهام	1.000	.206	4.861	***
اداء_المهام	<---	القدرة_على_الالهام	-.118	.064	-1.842	.066
سرعة_اداء_الخدمات	<---	القدرة_على_الالهام	-.631	.175	-3.612	***

### 3.2.4. الفرضية الرئيسية:

التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات

الشكل (4-6) العلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول (4-22) قيم تحليل المسار للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة الإيجابية

بين القيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات

العلاقة بين المتغيرات		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
سرعة أداء الخدمات	<---	-.089	.061	-1.469	.142	par_16
سرعة أداء الخدمات	<---	.117	.037	3.158	.002	par_17
سرعة أداء الخدمات	<---	-.184	.079	-2.320	.020	par_18
سرعة أداء الخدمات	<---	-.161	.071	-2.275	.023	par_19
سرعة أداء الخدمات	<---	.035	.036	.959	.337	par_20
سرعة أداء الخدمات	<---	-.018	.025	-.728	.467	par_21
سرعة أداء الخدمات	<---	-.171	.099	-1.734	.083	par_26

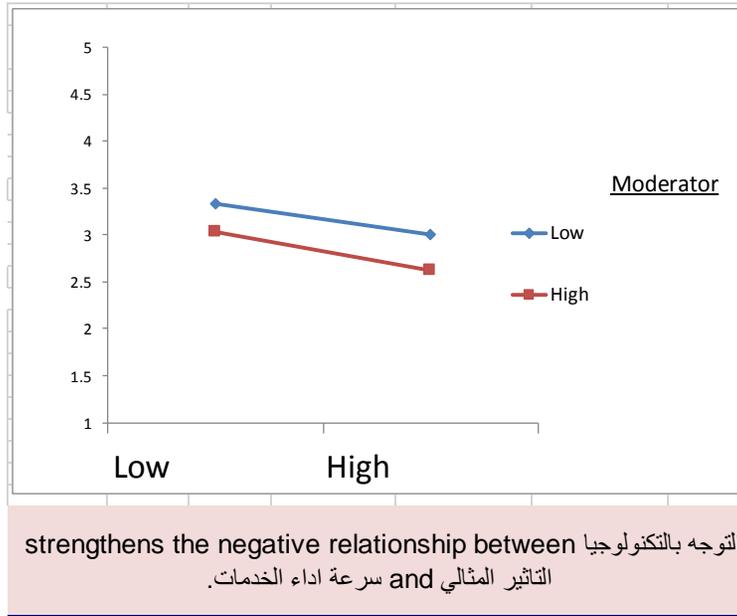
ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter A\*B) لمعرفة الاثر غير

المباشر الذي قام بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر

المباشر في الاثر غير المباشر كما موضح بالجدول أعلاه. حيث نجد أن التوجه المدرك لتكنولوجيا

المعلومات يعدل العلاقة بين الإعتبارات الفردية وسرعة أداء الخدمات عند مستوى دلالة (.002).

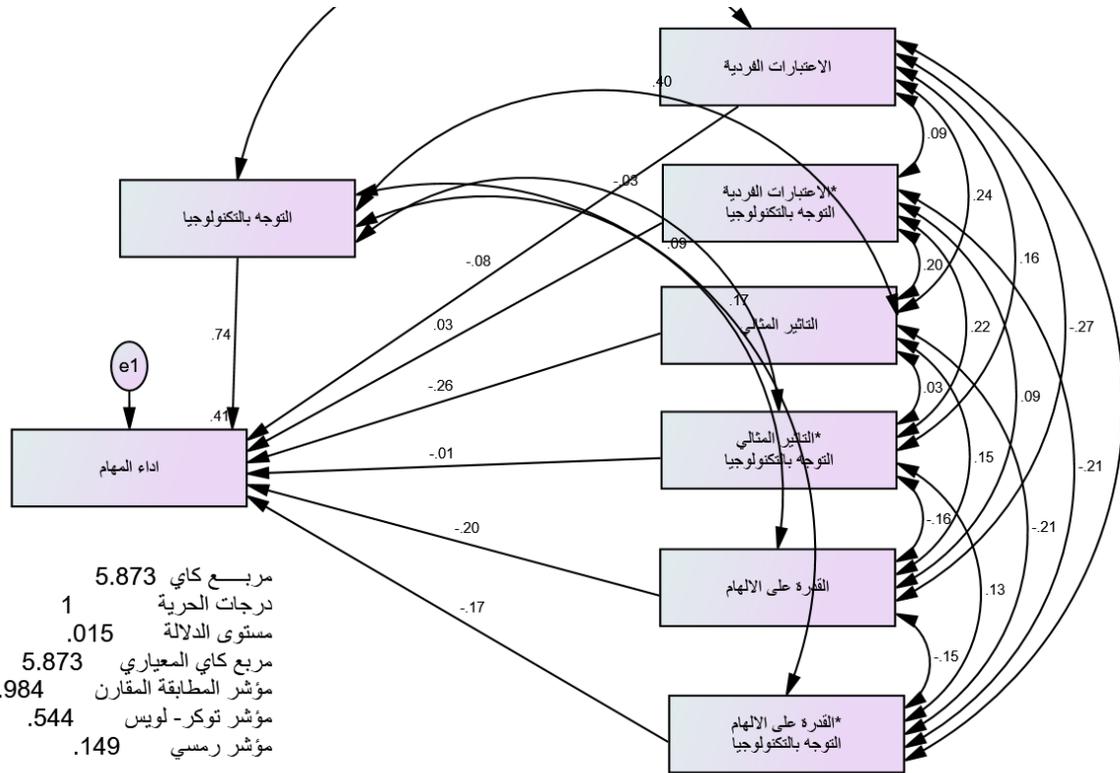
الشكل (4-7) العلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات



#### 4.2.4. الفرضية الرئيسية:

التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء المهام

الشكل (4-8) العلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية وأداء المهام



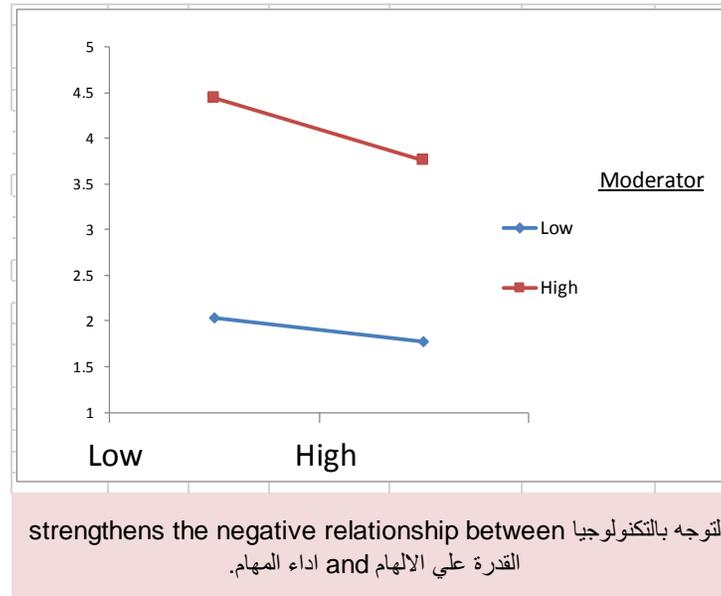
المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول (4-23) قيم تحليل المسار للعلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية وأداء المهام

العلاقة بين المتغيرات		Estimate	S.E.	C.R.	P	
اداء المهام	<---	الاعتبارات الفردية	-.078	.059	-1.320	.187
اداء المهام	<---	التوجه بالتكنولوجيا*الاعتبارات الفردية	.021	.036	.585	.559
اداء المهام	<---	التأثير المثالي	-.322	.077	-4.202	***
اداء المهام	<---	التوجه بالتكنولوجيا*التأثير المثالي	-.004	.024	-.149	.882
اداء المهام	<---	القدرة على الالهام	-.236	.068	-3.454	***
اداء المهام	<---	التوجه بالتكنولوجيا*القدرة على الالهام	-.104	.035	-2.978	.003
اداء المهام	<---	التوجه بالتكنولوجيا	1.100	.096	11.510	***

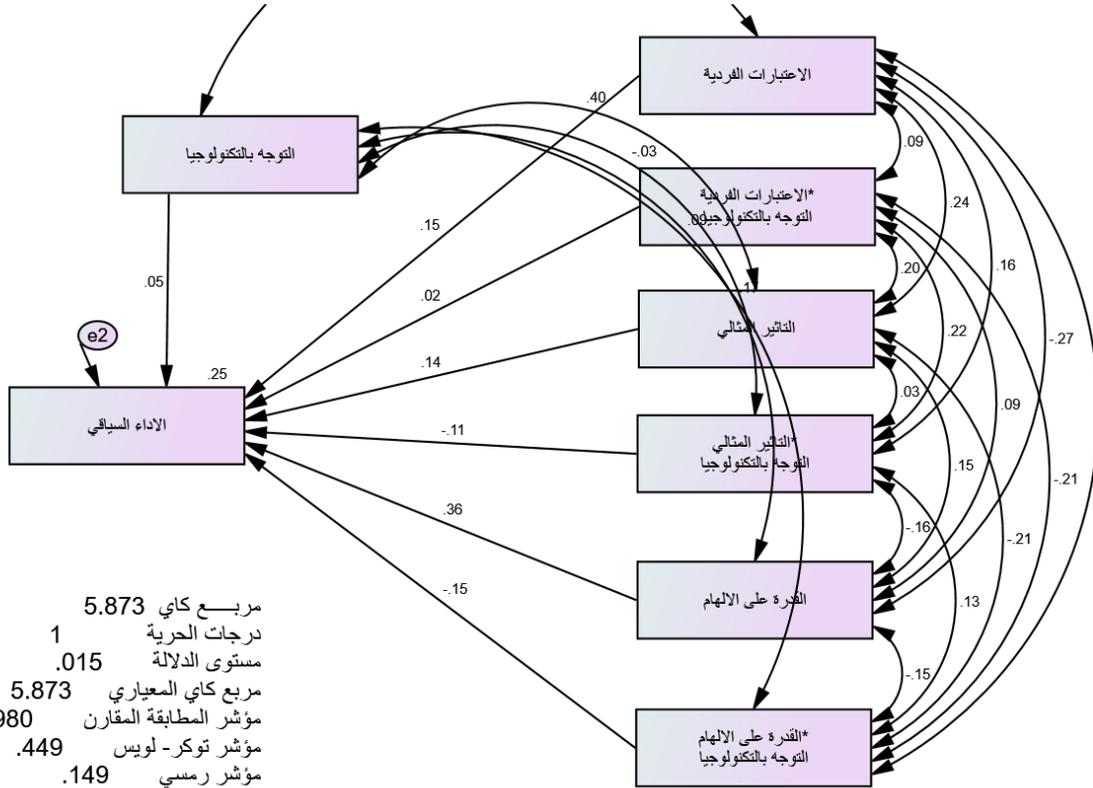
شكل (4-9) قيم تحليل المسار للعلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية وأداء المهام



#### 5.2.4. الفرضية الرئيسية:

التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء السياقي

الشكل (4-10) العلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية والأداء السياقي



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة

مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

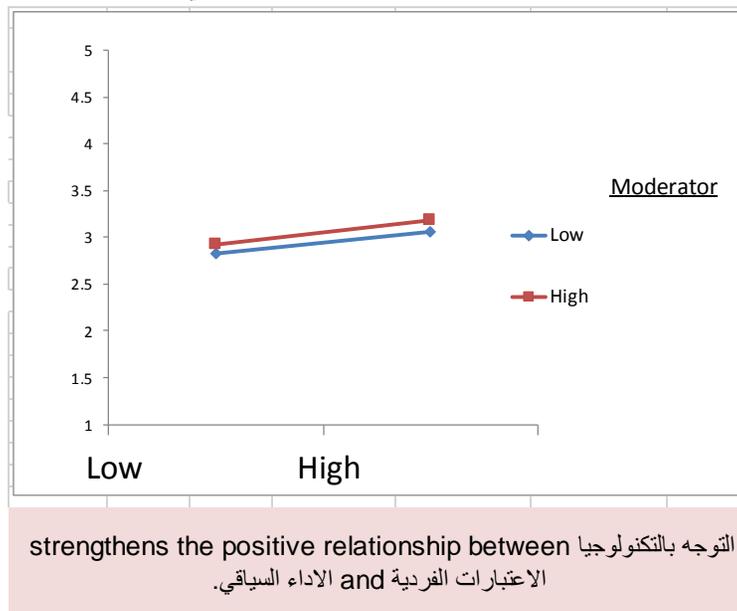
#### جدول (4-24) قيم تحليل المسار للعلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك

##### لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية والأداء السياقي

العلاقة بين المتغيرات		Estimate	S.E.	C.R.	P	
الاداء السياقي	<---	الاعتبارات الفردية	.122	.057	2.125	.034
الاداء السياقي	<---	التوجه بالتكنولوجيا*الاعتبارات الفردية	.010	.035	.280	.780
الاداء السياقي	<---	التاثير المثالي	.154	.075	2.059	.040
الاداء السياقي	<---	التوجه بالتكنولوجيا*التاثير المثالي	-.043	.023	-1.833	.067
الاداء السياقي	<---	القدرة على الالهام	.371	.067	5.575	***
الاداء السياقي	<---	التوجه بالتكنولوجيا*القدرة على الالهام	-.076	.034	-2.246	.025
الاداء السياقي	<---	التوجه بالتكنولوجيا	.057	.093	.617	.537

#### الشكل (4-11) العلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات

##### والقيادة التحويلية والأداء السياقي



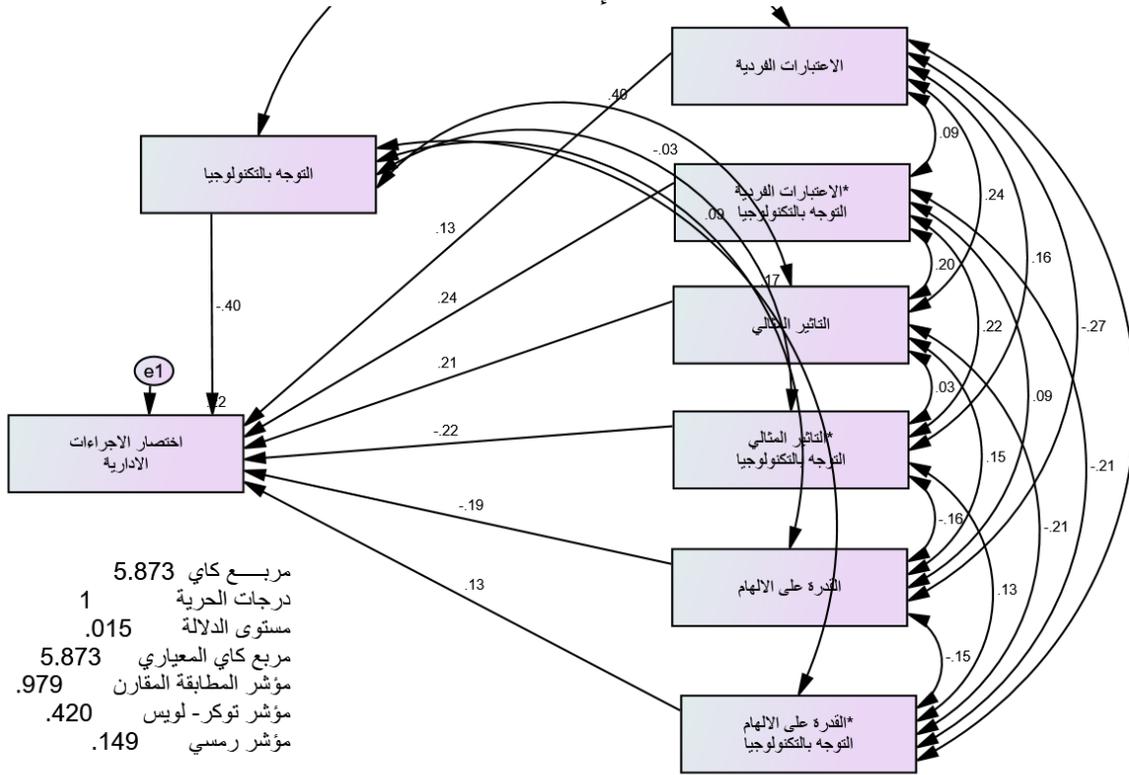
#### 6.2.4. الفرضية الرئيسية:

التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وإختصار

الاجراءات الإدارية

الشكل (4-12) العلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات

والقيادة التحويلية وإختصار الاجراءات الإدارية



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها

تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من

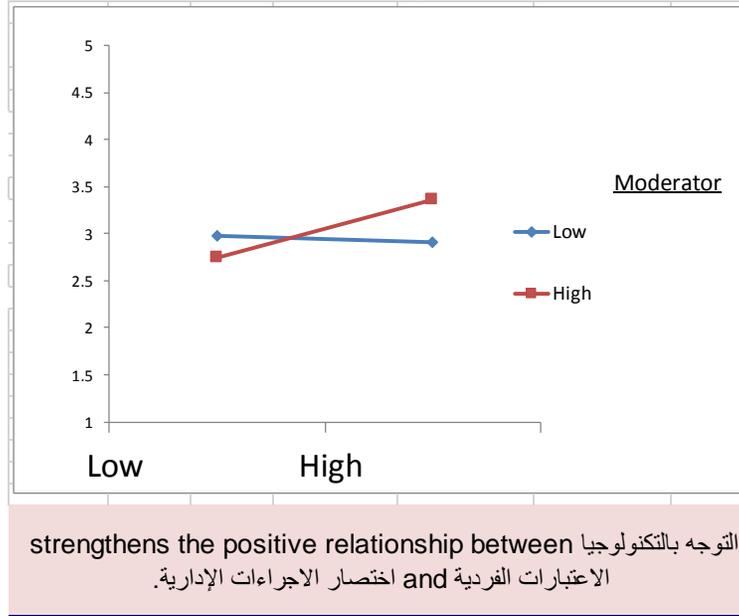
المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى

الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

**جدول (4-25) قيم تحليل المسار للعلاقة الإيجابية بين التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية وإختصار الإجراءات الإدارية**

العلاقة بين المتغيرات		Estimate	S.E.	C.R.	P	
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	الاعتبارات الفردية	.139	.075	1.859	.063
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات*الاعتبارات الفردية	.167	.046	3.628	***
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	التأثير المثالي	.295	.097	3.027	.002
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات*التأثير المثالي	-.107	.031	-3.499	***
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	القدرة على الالهام	-.253	.087	-2.913	.004
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات*القدرة على الالهام	.088	.044	1.988	.047
إختصار الاجراءات الإدارية	<---	التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات	-.651	.122	-5.315	***

الشكل (4-13) العلاقة الإيجابية بين التوجه التكنولوجي المدرك لتكنولوجيا المعلومات والقيادة التحويلية واختصار الإجراءات الإدارية



## الفصل الخامس

### ملخص ومناقشة النتائج

#### 1.5. المقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة و تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من إختبار فروض الدراسة، و ذلك في ضوء الأهداف و التساؤلات البحثية، و يحتوي على مناقشة نتائج الدراسة، الإسهامات النظرية للدراسة ، الإسهامات العملية للدراسة، محددات الدراسة، التوصيات للدراسات المستقبلية و الخاتمة.

لقد تم إختبار فرضيات الدراسة من و اقع بيانات الدراسات الميدانية و التي تم جمعها من عدد من المصارف السودانية (10 مصرف سوداني) و قد تم توزيع (258) إستبانة وتم إسترداد (222) إستبانة منها (220) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة (86%) وإستبانتين غير صالحة للتحليل. تم إجراء عملية التحليل بإستخدام حزمة برنامج (SPSS) و (AMOS25). وفيه تم إستخدام إختبار تحليل المسار للإجابة على سؤال البحث الرئيسي ماهو الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية، ونتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في قطاع المصارف؟
2. ما العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية؟
3. ما أثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية؟
4. إلى أي مدى يؤثر التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية؟

### 2.5. ملخص النتائج:

1. هناك أثر لممارسة القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية
2. لا توجد علاقة بين التأثير المثالي وإختصار الإجراءات الإدارية
3. توجد علاقة بين التأثير المثالي والأداء السياقي
4. لا توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء المهام
5. لا توجد علاقة بين التأثير المثالي وسرعة أداء الخدمات
6. توجد علاقة بين القدرة على الإلهام وإختصار الإجراءات الإدارية
7. توجد علاقة بين القدرة على الإلهام والأداء السياقي
8. لا توجد علاقة بين القدرة على الإلهام وأداء المهام
9. توجد علاقة بين القدرة على الإلهام وسرعة أداء الخدمات
10. لا توجد علاقة بين الإعتبارات الفردية وإختصار الإجراءات الإدارية
11. لا توجد علاقة بين الإعتبارات الفردية والأداء السياقي
12. لا توجد علاقة بين الإعتبارات الفردية وأداء المهام
13. لا توجد علاقة بين الإعتبارات الفردية سرعة أداء الخدمات
14. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات
15. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المهام
16. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء السياقي
17. التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وإختصار الإجراءات الإدارية

### 3.5. مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج وهي كما يلي:

أولاً مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير كلي مباشر لممارسة القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في قطاع المصارف التجارية السودانية.

تهدف هذه الفرضية إلى الإجابة على السؤال ما درجة ممارسة القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية السودانية.

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المصارف التجارية السودانية من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، أعلاها في بعد القدرة على الإلهام وأدناها في بعد التأثير المثالي وهذا ما أكدته معنوية التأثير الإيجابية بين هذه المتغيرات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني 2016) ولكن بصورة عكسية حيث كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية أعلاها في بعد الإعتبارات الفردية وأدناها في بعد القدرة على الإلهام، وقد أوصت بضرورة الإستناد إلى الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية كأحد العوامل السياقية لتحسين ممارسة أبعاد الأداء التكيفي للعاملين. وتتفق كذلك مع دراسة (الشنطي 2016) التي خلصت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدرها العاملون كانت متوسطة، وأوصت إلى تشجيع المدراء على تبني نمط القيادة التحويلية، كما تتفق بصورة جزئية مع دراسة (بدوي 2015) التي أشارت نتائج دراسته إلى وجود ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها بدرجة عالية والتي توصلت إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الإستثمار السودانية بدرجة عالية، كذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة، وأوصت إنتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها وتطويرها والإستفادة منها. تتفق كذلك مع دراسة (Benhur 2014) التي أثبتت أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير

كبير على الأداء، كما تتفق مع دراسة (الصمادي 2012) التي أكدت أن للقيادة التحويلية تأثير على الأداء الفعال وأوصت كذلك إلى العمل على تبني نمط القيادة التحويلية في المنظمات بإعتباره النمط القيادي الأكثر ملائمة لمرحلة المنافسة والتغيير والتحديات التي تمر بها تلك المنظمات.

أما بعد الإعتبارات الفردية فلم يكن له أي ممارسة من قبل مدراء المصارف التجارية السودانية من وجهة نظر الموظفين وذلك جاء نتيجة للتأثير السلبي بين المتغيرات ، مما يعني عدم إهتمام إدارات هذه المصارف بالمرؤوسين لذا يتوجب عليهم الإهتمام جيداً بهم وتوفير حاجاتهم الأساسية والإنسانية المختلفة فضلاً عن علاقات متبادلة بين الرئيس والمرؤوس تبنى على أساس العمل المشترك والتداؤب بالشكل الذي يخدم متطلبات العمل المصرفي ويحقق أهدافه (نجم 2016)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حداثة القيادة التحويلية ومحدودية مفاهيمه مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى. وهذه النتيجة تختلف مع كل من (الزهراني 2016) حيث بينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية أعلاها في بعد الإعتبارات الفردية، ودراسة (بدوي 2015) التي أشارت نتائج دراسته إلى وجود ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها بدرجة عالية.

#### ثانياً مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، القدرة على الإلهام والإعتبارات الفردية) وأداء الموارد البشرية (الأداء السياقي، وأداء المهام، سرعة أداء الخدمات، تسهيل الإجراءات الإدارية). تهدف هذه الفرضية الإجابة على سؤال البحث ما العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية؟.

## هناك علاقة بين التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية:

أشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والأداء السياقي وهذا ما أكدته نتيجة الارتباط المعنوية الإيجابية بين المتغيرات. وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة كل من (الزهراني 2016) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء، وتتفق مع دراسة ( Griffith 2004) التي أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط مباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (بنوناس 2015) حيث توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بالإستمرار في تدعيم التواصل المستمر بين القادة والمرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، (بدوي 2015) التي بينت وجود أثر للتأثير المثالي على تفعيل الأداء، وتتفق مع دراسة (M.Thamrin, 2012) التي أكدت على أن للتأثير المثالي أثر على أداء الموارد البشرية، ودراسة (الصمادي 2012) والتي أوضحت أن التأثير المثالي يؤثر معنوياً على الأداء، كما تتفق مع نتائج دراسة (Durga Devi Pradeep, 2011) حيث أشارت إلى أن أسلوب القيادة التحويلية لديه علاقات كبيرة مع نتائج الأداء. وكذلك أتفقت مع دراسة (Griffith 2004) والتي بينت وجود علاقة ارتباط مباشرة بين أبعاد وخصائص القيادة التحويلية والأداء وكذلك أوضح (الصمادي 2012) وجود علاقة مباشرة وقوية بين التأثير المثالي وأداء العاملين. تتفق أيضاً مع دراسة (Bonita 2001) التي أكدت أن للقيادة التحويلية دور في المساهمة في رفع الإسهامات الفعلية للمنظمة وقيادة المنظمة عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على القيادات في المنظمة أن تدرك مدى أهمية العنصر البشري المتواجد لدى المنظمات بإعتباره المصدر الأساسي للتغيير وزيادة

قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المعاصرة. أيضاً تتفق مع دراسة ( Loshi & Krishnan 2013) والتي أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وأداء الشركة. من ناحية أخرى أشارت نتائج البحث عدم وجود علاقة بين التأثير المثالي وكل من أداء المهام، سرعة أداء الخدمات وتسهيل الإجراءات الإدارية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أكبر من (0,05). وهذا يعني أن قادة المصارف المبحوثة ليس لديهم شخصية كاريزمية قوية بالشكل الكافي الذي يؤثر على الموظفين حتى يعتبروه مثلاً يقتدى به في أداء عملهم.

#### هناك علاقة بين القدرة على الإلهام وأداء الموارد البشرية:

أثبتت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين القدرة على الإلهام والأداء السياقي وسرعة أداء الخدمات حيث كان مستوى المعنوية عال جداً، وهذا يدل على أن إهتمامات المدراء في المصارف المبحوثة عال جداً في جوانب الدافعية وتعزيز الثقة بالمرؤوسين وإمكانياتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالدقة والمستوى المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بنوناس 2015) التي أثبتت نتائج بحثه وجود علاقة إيجابية بين القدرة على الإلهام وأداء الموارد البشرية، كما أوضح (الزهراني 2016) وجود تأثير إيجابي ومباشر لدرجة ممارسة القدرة على الإلهام في الأداء، (بدوي 2015) التي بينت وجود علاقة بين القدرة على الإلهام وتفعيل الأداء. وتتفق مع دراسة (Mansouri 2016) التي بينت بأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركة ، أيضاً تتفق مع دراسة ( Loshi & Krishnan 2013) والتي أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين القدرة على الإلهام وأداء الشركة. أما علاقة القدرة على الإلهام بأداء المهام وإختصار الإجراءات الإدارية فقد أتصف بالعدم نتيجة لقيمة مستوى الدلالة المحتسب فقد كان أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وقد تعزى

هذه النتيجة إلى أن إهتمامات المدراء بالمصارف المبحوثة يكون منصباً على الجوانب الفنية والإدارية أكثر من جوانب تعزيز الثقة بالموظفين وبإمكانياتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

### هناك علاقة بين الإعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية:

أثبتت نتائج البحث عدم وجود علاقة بين الإعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب كبير جداً مقارنة بمستوى الدلالة (0.05) ، وقد تعدى هذه النتيجة إلى عدم الإهتمام الشخصي لقادة المصارف المبحوثة بالموظفين وعدم مراعاة الفروق الفردية بالإضافة إلى عدم أو تقليل مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وعدم وجود علاقات متبادلة بين الرئيس والمرؤوس، لذا لابد من مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين وأن يحس بمشاعرهم ويستمع جيداً إليهم ويؤمن بأهمية مشاركتهم في القرارات. أيضاً قد يعزي ذلك إلى حداثة هذا النمط من القيادة، بالإضافة إلى طبيعة هذه الأبعاد والتي تستند ويشكل جوهرى على مبادئ التحول الجزري في ثقافة المصارف وممارستها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية، وذلك بالتأثير في سلوكيات الموظفين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية.

وهذه النتيجة تختلف مع كل الدراسات السابقة كدراسة (بنوناس 2015) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الإعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية، ودراسة (بدوي 2015)، و(الصمادي 2016) أيضاً تختلف مع دراسة (Loshi & Krishnan 2013) والتي أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين الإعتبارات الفردية وأداء الشركة.

### ثالثاً مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص على أنه التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية وتهدف هذه الفرضية الإجابة على سؤال البحث إلى أي مدى يؤثر التوجه بالتكنولوجيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية؟.

#### التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المهام:

أثبتت نتائج الدراسة إلى أن التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المهام عند مستوى دلالة (0.003) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Yang Chen 2014) والتي أشارت إلى أن التوجه التكنولوجي يدعم القيادة التحويلية بصورة كاملة. و دراسة (علي 2017) التي أكدت أن القيادة التحويلية وتقانة المعلومات تؤدي مجتمعين إلى تحسين أداء العمليات بشكل جوهري.

#### التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء السياقي:

أثبتت النتائج أن التوجه بالتكنولوجيا يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء السياقي بالمصارف التجارية السودانية عند مستوى دلالة (0,025)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Yang Chen 2014) التي أشارت إلى أنه ينبغي على الشركات أن تعطي الأولوية للتوجه التكنولوجي من أجل تحسين تنفيذ القيادة التحويلية.

#### التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات:

أثبتت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالتكنولوجيا يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وسرعة أداء الخدمات عند مستوى دلالة (0.002)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Yang Chen 2014) والتي أشارت إلى أن التوجه التكنولوجي يدعم القيادة التحويلية بصورة كاملة،

التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وإختصار الإجراءات الإدارية:

هذه النتيجة أثبتت أن التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وإختصار الإجراءات الإدارية حيث كان مستوى المعنوية مرتفع جداً. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yang Chen 2014) التي أشارت إلى أنه ينبغي على الشركات أن تعطي الأولوية للتوجه التكنولوجي من أجل تحسين تنفيذ القيادة التحويلية. وتتفق كذلك مع دراسة (علي 2017) التي أكدت أن القيادة التحويلية وتقانة المعلومات تؤدي مجتمعين إلى تحسين أداء العمليات بشكل جوهري. وأخيراً، وفي ضوء هذه النتائج، يمكننا أن نستخلص الدور المحوري للقيادة التحويلية (ممثلة بأبعادها) في تحسين أداء الموارد البشرية، والذي يعد من القضايا المهمة على صعيد الممارسات الإدارية في المنظمات الحديثة، وعلى ذلك فإن تبني القيادات في المصارف التجارية السودانية لهذا النمط من القيادة وبتطبيق فعلي ودرجات عالية سيسهم في تعزيز أبعاد أداء الموظفين فيها وبشكل كبير مما يعظم جهودهم المبذولة نحو تعديل وفهم التغيرات المحيطة بسياقات العمل وكذلك التوافق مع معطياتها ومتطلباتها، بالإضافة إلى أن التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يحسن من تطبيق وممارسة القيادة التحويلية بالشكل الفعال والذي بدوره يعمل على تحسين الأداء.

#### 4.5. التأثيرات:

##### أولاً التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بمعرفة دور التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به القيادة التحويلية في المصارف التجارية السودانية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات

المنصبه عليها وأظهرت النتائج أن هناك ممارسة للقيادة التحويلية وأن لها علاقة بأداء الموارد البشرية .

وأيضاً تركز التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح ان التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعتبر متغير معدل قوي للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية . كذلك هذه الدراسة وظفت نظرية التوقع في سياق العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية وأوجدت إن نظرية التوقع تعتبر قوية في تفسير تلك العلاقات في صورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وأيضاً يمكن إضافة متغير معدل لتلك النظرية بغرض توسعتها حتى تعبر عن المتغيرات المعدلة أكثر شمولاً، فهذه الدراسة تثري تطوير نظرية التوقع، وتوفر منظورا جديدا للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية.

#### **التأثيرات التطبيقية:**

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني القيادة التحويلية التي تقود المصارف إلى التكيف مع البيئة المعقدة والتي تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي مما تكسبها صفة استمرارية الأداء . نتائج الدراسة لها دلالة واضحة للممارسات الإدارية. أولاً، تم التأكيد على عدم ممارسة وتطبيق القيادة التحويلية تطبيق كامل ، مما يتوجب على مدراء تلك المصارف محاولة تطبيق هذه القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة حتى يتم تحقيق الأداء الأمثل من قبل الموظفين.

كما ان هذه الدراسة توضح لمتخذي القرار ان التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحسن من العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الموارد البشرية. حيث يوجب ذلك على مدراء المصارف توفير التكنولوجيا وتعزيز قدراتها للموظفين من أجل إحداث تغيرات بالإضافة إلى ممارسة الشخصية

الكاريزمية والتأثير على هؤلاء الموظفين التأثير الأمثل، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى إتاحة الفرص للموظفين لتفريغ إبداعاتهم وأفكارهم وهذا يعمل على تحسين الأداء، كما أن الإهتمام الفردي والعلاقات الإنسانية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الإستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى زيادة معدل الأداء، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والتي تحسن أيضاً من أداء الموارد البشرية.

كما يمكننا القول أن القيادة التحويلية تعد من العوامل السياقية المرتبطة بظروف العمل، والتي تمتلك القدرة على إحداث الأثر الإيجابي في مستويات الأداء والذي بدوره يعد من أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفاعل والكفاء في ضوء طبيعة البيئات المعاصرة.

#### 5.5 محددات الدراسة:

لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المصارف التجارية السودانية، ولم تشمل القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع القطاعات. كما تناولت الدراسة التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات كمتغير منفرد دون أبعاد داخلية له، فمن المحتمل أن تكون لدراسات أخرى الأثر القوي إذا أضفت متغير معدل آخر فقد تزيد هذه المتغيرات مجتمعة من قدرتها على التأثير وإن تكون لها نتائج إيجابية ذات دلالة إيجابية ينصح بدراستها مع القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية.

ايضاً اقتصرت الدراسة على حجم العينة (10) مصارف ولم تتمكن الدارسة من توزيعها على كل المصارف التجارية، بالإضافة إلى أن مجتمع العينة أيضاً أقتصر على (258) موظف، من الممكن أن تستهدف فئات أخرى، كما إن جمع البيانات كان في فترة زمنية قصيرة وقد أوصت الكثير من الدراسات إن تكون الدراسات طولية.

## 6.5. البحوث المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الدراسة تقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن

إجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

- 1- إعادة تطبيق نفس الدراسة على قطاعات أخرى كشركات القطاع الخاص.
- 2- إجراء مقارنة بين المصارف التجارية السودانية والمصارف التجارية في دول أخرى.
- 3- إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات سودانية معينة.
- 4- استخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع اضافة أبعاد داخلية لتمكين العاملين مثل ( زيادة الأعمال ، الجدارة الوظيفية ، التكنولوجيا الرقمية ، الرضا الوظيفي وغيرها).

## الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية من خلال استخدام نظرية التوقع كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها الفرعية حيث توصلت إلى إن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على أداء الموارد البشرية ولكن بصورة جزئية وإن التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية ، حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي للمصارف التجارية السودانية لتنفيذ وممارسة القيادة

التحويلية والتي تحسن من الأداء في ظل التوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات وكذلك بمثابة مرجعية  
في مجال البحوث المستقبلية.

## الكتب والمراجع

\* القرآن الكريم.

أولاً المصادر:

1. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز، القاموس المحيط، الجزء الثالث، 729 - 817 هـ .

ثانياً الكتب والمراجع العربية:

2. إسماعيل محمد محمد السيد ، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب الحديث ، الإسكندرية ، 2005.

3. باكل، روبرت: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، القاهرة، مصر، 1999.

4. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5. تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2012م.

6. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، أستاذ إدارة الأعمال المساعد ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، أبها، مكتبة الملك فهد الوطنية 1996م.

7. الخزامي، عبدالحكيم: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998.

8. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 - 2004 .

9. راوية حسن، القيادة (الماضي ، الحاضر والمستقبل)، الدار الجامعية - مصر، 2014.

10. زاوي صورية / تومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة 2010م.

11. زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.

12. زياد محمد الشرمان ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2004م ، 1424هـ.

13. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2008م.
14. سالم رائدة جليل، تكنولوجيا التعليم، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
15. سالم، منير: تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم 203 لسنة 1991م ولائحته التنفيذية في مصر، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، 1992.
16. السامرائي، إيمان فاضل والزغبى، هيثم علي.: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004م.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003.
18. السواط، عوض وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة، ، 2007.
19. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمة للقرن العشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999.
20. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
21. سيكاران، أوما.: طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006م.
22. الشبيلي، عم محمد تومي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988م.
23. الشماع ، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
24. صابر، محمد عبد العليم .: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م.
25. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. العاصي، شريف أحمد .: نظم المعلومات الإدارية، الشرقية، مصر، 2004م.
27. عبد الحميد بسيوني ، شبكات الكمبيوتر اللاسلكية ، القاهرة : دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 م .
28. عبدالمحسن، توفيق: تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 1999.

29. عثمان الكيلاني و هلال البياتي و علاء السالمي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000.
- عصام زايد ، مدير إدارة قياس الأداء والمتابعة ، الغرفة التجارية الصناعية ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012.
30. علي محمد عبدالوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2003 .
31. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005 .
32. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
33. فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، المفهوم – الإستعمالات – الآفاق، دار الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2010.
34. كمال سليم دوائي، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
35. محمد عوض الترتوري و محمد الرقب و بشير الناصر ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
36. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
37. نجم عبد الله الحميدي ، و د. سلوى أمين السامري ، و د. عبد الرحمن العبيد ، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 .
38. نجيب الشرجي ، تكنولوجيا المعلومات والمكتبة، (محرر في): المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن: الواقع والتحديات ، مؤسسة عبد الحميد شومان ، عمان ، 2000.
39. هلال، محمد عبدالغني حسن: مهارات إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.

## ثالثاً الدوريات والمجلات والمقالات العربية:

40. إبراهيم محمد علي الجزراوي ولقمان سعيد، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الخامس والسبعون، 2009.
41. إبراهيم، بختي، وفوزي، شعوبي محمود .: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد7، 2010م.
42. أحمد السعودي، أثر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسات الضمان الإجتماعي، مجلة دراسات، المجلد 33، العدد 2005م.
43. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، جامعة جرش الأهلية،الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الأول، 2009.
44. أسامة محمود قرني، تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية:رؤية مقترحة، مجلة الإدارة التربوية - مصر، س1، ع2، 2014.
45. إسماعيل موسى رومي، نحو نظرية موحدة لفعالية نظم المعلومات، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 13، العدد الأول.
46. آمال بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة عنابة، الجزائر
47. أمل إبراهيم أبورحمة، محمد إبراهيم المدهون، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، يونيه 2008.
48. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد (27)، عدد (4)، 2011.
49. بدوي عبدالله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد الثاني، 2018م.

50. بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015.
51. بوحنية، قوي والأمام، سلمى: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، م<sup>1</sup>، ع<sup>1</sup>، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2006م.
52. بوخمخ عبد الفتاح، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 27، جوان 2007 .
53. حسين عبد الجبار نجم، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية، بحث إستطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الحادي عشر، العدد 36 الفصل الثالث لسنة 2016.
54. حسين وليد، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الإعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية، العراق، العدد (3) مجلد (40)، 2016
55. رانيا وصفي عثمان وهناء إبراهيم سليمان، القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر، مجلد (8)، عدد (29)، 2016.
56. زكي محمود صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، القاهرة، العدد السابع، 2010.
57. سامر البشاشة، أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات الضمان الإجتماعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عمان ، العدد الأول، مجلد 10، 2005م.
58. سهى حلمي أبوزيد، القيادة التحويلية لدى المشرف الأكاديمي وعلاقتها بتنمية الأداء المهني لطلاب التدريب الميداني، مجلة الخدمة الإجتماعية، مصر، عدد (56)، مجلد (7)، 2016.
59. السيد نصر الدين السيد، المعلوماتية و صناعة المستقبل ، مجلة العربي، العدد 421، ديسمبر 1993 م.
60. الشربيني الهالي، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، العدد (21)، 2001.
61. عايد بن عبدالله العصيمي، أثر القيادة التحويلية على مدى توفر صفات فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد 140، 2015.

62. عبدالحكيم أحمد ربيع نجم وآخرون، تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية الحكومية بمصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مجلد 39، عدد 4، 2015.
63. عبدالله عطية الزهراني، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 23، عدد 3، سبتمبر 2016.
64. عبدالمحسن جودة وآخرون، علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للإنضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مجلد 40، عدد 2، 2016.
65. علي القحطاني، تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية الخطوط الجوية السعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة بنها، المجلد 2، العدد 2، 2010.
66. فائزة بن عبدالله العوضي وآخرون، تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، مجلد 22، عدد 93، 2015.
67. فرح يس فرح وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الجدارة الرقمية للموارد البشرية في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية، مجلة .....، 2018م.
68. فبيبي نصحي راغب سليمان، دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال الفكري، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، يوليو/ ديسمبر، الجزء الأول 2012م.
69. كمال الدين حسن بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات بالسودان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (12)، العدد الثاني، 2011.
70. محمد إبراهيم عيد علي، علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للإنضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد 40، العدد 2، 2016.

71. محمد الجداية، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثره على الأداء التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2006م.
72. محمد خليل أحمد الصمادي، إختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 13، العدد الثاني ديسمبر 2012م .
73. محمد خليل أحمد الصمادي، دور أسلوب القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، يوليو/ ديسمبر، الجزء الأول 2012م.
74. محمود عبدالرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد (1)، 2016.
75. محمود عبدالرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 3، 2017م.
76. منال التنج وآخرون، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة: للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45، 2010.
77. منصور العريقي، النمط القيادي السائد (تحويلي/ معاملاتي) في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (73)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009.
78. منى خليفة قاسم، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الهيئة العامة لشؤون القصر بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، المجلد 65، العدد، 2017.
79. المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي و الأداء و الوصف الوظيفي و الصفات الشخصية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1995.
80. ندى إسماعيل جبوري ، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، (العراق ، بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصاد الجامعة ، العدد الثاني والعشرون 2009م.

- 81.نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية مؤسسة سونغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (2)، 2015م.
- 82.وديع نصري، نموذج تبني استخدام استخدام الإنترنت في الخدمات المصرفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2015.
- 83.ياسر عبدالوهاب، تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد 73، المجلد 48،
- 84.يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية دراسة تطبيقية في فندق السدير، 2010.
- رابعاً المؤتمرات والندوات وأوراق العمل:**
- 85.إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات و المنعقد في الفترة 8-9 في جامعة ورقلة، 9 مارس 2005 م
- 86.أرسلان، نبيل إسماعيل: ورقة عمل مقدمة إلى ندوة عملية قياس الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 87.بوخونوي وهيبية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2014م.
- 88.حامد عمرو: ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2007م.
- 89.حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الزكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
- 90.حسين مصطفى هلال ، مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتطوير العملية الإدارية ، ورقة مقدمة لندوة تحديث وتطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، القاهرة ، 14-18 مايو 2006.
- 91.خالد أبو هتلة، القيادة التحويلية وإدارة التغيير، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2014.

92. سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 1428هـ.

93. عامر قنديلجي، نظام المعلومات الإداري، المركز القومي للتطوير الإداري، ملزمة خاصة، وعثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان، 2000.

94. عبدالرحمن توفيق، تنمية الموارد البشرية، الأدوار الجديدة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة 2010م.

95. هدى بن محمد، أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال بجامعة الأردن، أبريل 2009م.

96. وهيبه بوخدوني، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2014م.

97. يوسف السعودي، أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة، المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص، الأردن، 2011.

#### خامساً الرسائل والأطروحات العلمية:

98. إبراهيم مصللي، العوامل المؤثرة في سلوك العملاء إتجاه الخدمات الإلكترونية للمعارف، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2011م.

100. أبوغنيم، أزهار نعمة عبدالزهرة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، مقدمة للجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.

101. احمد رياض أحمد عواد، القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.

102. أيمن أبوكريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013.

103. أيمن العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009م.

104. بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، 2012.
105. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006 – 2007م.
106. جهاد بدر ، دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة ، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2004 م.
107. جودة عبدالرؤوف زغلول، إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود 2010 .
108. حسن صلاح الدين محمد زين، أثر نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري بالجامعات السودانية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2011م .
109. حسن علي محمد مدني ، دور التغيير التنظيمي في تطوير العلاقة بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2012م.
110. حميدة سالم، تكنولوجيا المعلومات وأثر إستخدامها على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجلفة، 2017م.
111. خالد سليمان حسن ، اثر تكنولوجيا المعلومات المحاسبية على فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالتطبيق على الشركات المساهمة العامة في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005 م .
112. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

113. صفاء بوليفة ، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.
114. طويهي فاطمة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، 2015.
115. عبدالسلام الشمايلة، أثر إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.
116. عبدالله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 1999م.
117. عبدالمحسن بن عبدالله علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
118. عز الدين مالك الطيب محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي في الإقتصاد الإسلامي، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أدرمان الإسلامية، السودان 2007م.
119. عزيزة عبدالرحمن العتيبي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الإستراتيجية ، Arab British (2010: Academy for Higher Education . رسالة ماجستير غير منشورة ، 2010م.
120. العكروش، معالي حنا: مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2006.
121. علي، أمل عبد محمد والياسري، أكرم، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

122. فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
123. عماد الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014م.
124. فائز عبدالرازق سيد أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القصارف، 2017م.
125. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008 .
126. محمد بن علي المانع ، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، جامعة نايف ، دراسة ماجستير لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية 2006.
127. محمد عباس ديوب، ومنذر مرهج، ومحمد بن أحمد الفزاري، تأثير عائد الإستثمار في تكنولوجيا المعرفة على فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دراسة تطبيقية على البنوك الوطنية العمانية، 2008.
128. مدثر سعد محمد سعد، أثر إستخدام الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية وكفاءة إتخاذ القرار في المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
129. هوارى مريم، عوامل تبني نظام المعلومات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية حمدون شعبان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016.

## سادساً المواقع الإلكترونية:

130. بن عيفان، مدى ملائمة الحسابات الختامية في إتخاذ القرارات وتقييم الأداء، 2009،

<http://www.novapdf.com>

131. خالد الزويد، مقال بعنوان نظرية التوقع، الشبكة العنكبوتية

132. السر النقر أحمد 2012/7/1م، مؤتمر الموارد البشرية في السودان، الشبكة العنكبوتية.

## سابعاً المراجع والمجلات الأجنبية :

1. Anne Leonard, & Anske F. Grobler "Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity: Managing organizational change in South Africa" Journal of Communication Management Vol: 10 Issue: 4, 2006, Page: 390-406.
2. Bolin, L., "Entrepreneurial Leadership: New Paradigm Research Discovering the Common Characteristics & Traits of Entrepreneurial Who have Served Successfully in Leadership Positions", PH.D. Bushiness Administration, Walden University, 1997.
3. Bonita, N., "Thought Leadership on Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol.2, No.3, 2001.
4. Carmen Camarero Izquierdo, M. Jos é Garrido Samaniego & Rebeca San José Cabezudo. (2015). How Strategic Purchasing Orientation and Transformational Leadership Impact Performance: The Mediating Role of Information and Communication Technologies. Journal of Business-to-Business Marketing.22:pp.269–292.
5. Cemal Zehir, Azfer Acar and Haluk Tanriverdi, Identifying organizational capabilities As predictors of Growth and Business, The Business Review, Cambridge, Vol.5, Num 2, summer 2006,
6. Corina Goverea, "Doctoral thesis-summary – the role of organizational diagnosis in improving firm performance:. Un-Published Doctoral dissertation, Romania: Faculty of Economic, Babes-Bolyai University, 2010, P.128.
7. Daniele Archibugi, Alberto Cocoa, Measuring technological capabilities at the country level: A survey and a menu for choice, Research Policy, 2005, Vol 34, PP. 175–194.

8. Fisher Elizabeth "The Relationship between transformation leadership and Organizational Change, An Exploration study of grassroots social", Ph.D. University of Maryland. Baltmor 2006.
9. Gregory, D., and Josephine, P., "Changing roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> century", *Organization Dynamics*, Vol.28, No.3, 2009, P. 18-34.
10. Haliah Imran, Abdul Hamid Habbe, and Muhammad Irdam Ferdiansah . (2015). THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY AS MODERATING VARIABLE AND INTERNAL CONTROL EFFECTIVENESS AS INTERVENING VARIABLE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE COMPETENCY AND INTERNAL AUDITOR SERVICE QUALITY ON QUALITY OF REPORT. Conference: Asia-Pacific Management Accounting Association (APMAA). Annual Conference At: Bali, Indonesia.
11. Hase, C. A.: First Line Leadership Development: Its Impact On Organizational Performance Aboard U.S. Navy Ships, PhD, Dissertation, Capella University, 2007: 19-23
12. James Griffith "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance" *Administration*: Volume: 42, Issue: 3, 2004 P:333
13. Kaleka, A. , Resources and capabilities driving competitive advantages in export markets: guidelines for industrial exporters, *Industrial Market Management*, 2002, Vol.31, pp.273-283
14. KEVIN ZHENG ZHOU and FANGWU, TECHNOLOGICAL CAPABILITY, STRATEGIC FLEXIBILITY, AND PRODUCT INNOVATION, *Strategic Management Journal*, 2012, PP 547-561
15. LORIL. MOORE, LEADERSHIP IN THE COOPERATIVE EXTENSION SYSTEM: AN EXAMINATION OF LEADERSHIP STYLES AND SKILLS OF STATE DIRECTORS AND ADMINISTRATORS. Unpublished PH.D THESIS. UNIVERSITY OF FLORIDA, 2003, P 26
16. Lusthaus, C. et al.: Organization Assessment: A Framework for Improving performance. Washigton. D.C. Inter- American Development bank & Ottawa. Canada International Development Research center, 2002, p. 21

17. Miller, K. D. & Bromiely, P.: Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 1990, p. 757
18. Neely, A.: *Business Performance Measurement: Unifying Theories*
19. Nyameino, Charles Bosire, Bonuke, Ronald, and Cheruiyot, Thomas Kimeli. (2015). MODERATING EFFECT OF INFORMATION TECHNOLOGY UTILIZATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION AND CUSTOMER SATISFACTION. *British Journal of Marketing Studies* Vol.3, No.4, pp.73-82.
20. Rana Tassabehji, *Applying E-commerce in business*, Sage Publication, London, 2005, P35.
21. Sabherwal, R, and Chan, Y.E Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders, *Information Systems Research* (12:1), March 2001, pp. 11-33.
22. Turban, Efraim, Leidner, Northy, Mclean, Ephraim, Wetherbe, James :. *Information Technology to Management Transforming Organizations in the Digital Economy*, 6<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons.inc, 2008.P. 29.
23. V. Brown, Carol. W. Dehayes, Danial. Ahoffer, Jeffrey, Martin, Ewainright, Cperkins, Willim, *Managing Information Technology*, 2nd ed., Pearson, Prentic, Hall, 2009. P. 10.
24. Vanktraman, N., & Ramanujam, V.: Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Approaches, *Academy Of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986: 801
25. Wheelen, T. L.; Hunger, J. D.; Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N.: *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012, p. 20
26. Wright, Peter L. & Kroll, Mark J. & Pamell, John A.: *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall, 1998, p. 259.
27. [www.khayma.com/palstud/waha/thak-8.htm](http://www.khayma.com/palstud/waha/thak-8.htm) :12/7/2011, 12:15 PM
28. [www.kutub.info/library/book/2704](http://www.kutub.info/library/book/2704):12/7/2011, 1:00 PM
29. [www.zajel.edu.ps](http://www.zajel.edu.ps):12/7/2011, 12:18 PM
30. Yakubu M. Seidu, <sup>1</sup>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE

- RETAIL BANKING SECTOR Emmanuel, Doctor of Philosophy,  
ASTON UNIVERSITY, September 2011
31. Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Qinghong Xie, and Ji Li, CEOs: Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation, *J PROD INNOV MANAG* 2014;31 (S1), Product Development & Management Association.
  32. Thomas O. Nyachanchu, Ronald Bonuke , and Joel Chepkwony . (2017). MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOUR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND PERFORMANCE OF MANUFACTURING FIRMS IN NAIROBI COUNTY, KENYA. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. United Kingdom. Vol., Issue 11
  33. Mansouri, Nazanin. (2016). Role of the Transformational Leadership in the Relationship between HRM Practices and Performance: A Study of ICT Companies of Malaysia. *Asian Social Science*; Vol. 12, No. 7.
  34. Benhur Tomi Mano, Armanu Thoyib, Ghazali Maskie, Djumahir. (2014). Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government). *International Journal of Business and Management Invention*. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org). Volume 3 Issue. 10 | October. 2014 | PP.28-39
  35. Loshali, Surabhi and Krishnan, Venkat R. (2013). Strategic Human Resources Management and Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Volume 2. Issue 1. February 2013. pp. 10-18.
  36. Supattra, B. (2007): The Influence of Management Information System and Information Technology on Management Performance and Satisfaction, 7<sup>th</sup> global conference on Business and Economic.
  37. William S. Boddie. (2006). Transformational Leadership and Information Technology Management Integration Framework: A Normative Framework to Achieve Organizational Performance Effectiveness, edited by Mehdi Khosrow-Pour *Emerging Trends and*

- Challenges in Information Technology Management, Volume 1 and Volume 2, Idea Group Inc.
38. Abu Bakar, Ahmed Bakeri, (2005), IT competencies in academic libraries: The Malaysian experience, *Library Review*, V/ol. 54 No.4, pp.267 – 277
  39. Abu Bakar, Ahmed Bakeri, (2005), IT competencies in academic libraries: The Malaysian experience, *Library Review*, V/ol. 54 No.4, pp.267 – 277
  40. Chang, J. and King, W. (2005): Measuring the performance of information system, A functional scorecard, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 1
  41. Dehning, B & Stratopoulos, T, (2003), Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to IT-enabled Strategies, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 12:8
  42. Green, M. Odom, L. Bearden, F. and Bazar, J. (2003). Transformational Leadership and Ethical Behavior: Mutually Exclusive? *The Journal of Ethics and Globalization* (32), 2-6.
  43. Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77 – 90.
  44. Howell, J.U. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership Transactional Leadership, Locus of Control and Support For Innovation *Journal of Applied Psychology*, 78:891-902.
  45. Kouzes, J.M & Posner, B. Z., (1993) *Psychometric Properties of the Lusser, R.N. & Achua, C.F. (2003) Leadership: Theory, Application, Skill Development*, Eagan, Minnesota: Thomson – West.
  46. Tichy, N. M. and Devana, M. A. (1986), *Transformational leadership*, John Wiley and Sons, New York, NY.
  47. Burns, J. (1978). *Leadership*, NY, Harper & Row. Epitropaki, Olga (2001) *What is Transformational Leadership?* Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology.
  48. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (Eds). 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

49. Xir as agar, S. 2008. Transformational – Transactional and Laissez-faire Leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management* P.22.
50. Northouse, P.G. *Leadership: theory and practice*, (2nd ed) Sage Publications 2001, p200.
51. and *Integrating Practice*, 2ed Cambridge University Press, 2007, p. 127..
52. Yaghoubipoor, A., Puay Tee, O., and Musa Ahmed, E. 2013, Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction "World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 9(1), 14-27.
53. Basha, E. 2014. "The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristic" *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.