

أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع

دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة

أ. عبد السلام طيب
جامعة المسيلة، الجزائر
abdessalem.tebib@hotmail.fr

د. عقبة عبداللوي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر
okbabde@gmail.com

The Impact of transformational leadership behaviors on project

Case study of the Iron Industries Corporation (EIM) – Tebessa

ABDELAOUI Okba & TEBIB Abdessalem

University of Eloued; & University of Msila –Algeria

Received: 2017

Accepted: 2017

Published: 2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) بمدينة تبسة (الجزائر). تم سحب عينة عشوائية بسيطة من هذه المؤسسة بلغ عددها 50 عامل (إداريين وعمال في مشاريع المؤسسة)، حيث وزعت عليهم 50 استمارة استرد منها 43 استمارة قابلة للدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود أثر لسلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع، وهذه الأخيرة تفسر ما مقداره (54.4%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع. أوصت كذلك الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية للمؤسسة، والارتقاء بهذه السلوكيات إلى المستويات العليا المرغوب بها لما لها من أثر على إدارة المشاريع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، سلوكيات القيادة التحويلية، إدارة المشاريع.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of transformational leadership behaviors on the management of projects at the level of the Metal Industries Enterprise (EIM) of Tebessa (Algeria). A simple random sample was drawn from the latter; It had 50 employees (administrative and workers in the company's projects). 43 recovered (out of 50 distributed) questionnaires were processed using the Social Science Statistics Package (SPSS). The study resulted in a number of results, including a strong correlation between transformational leadership behaviors and project management. These behaviors justify nearly 54.4% of the changes likely to occur in project management.

The study also found the need to strengthen the dimensions and behaviors of transformational leadership in the organizational environment of the company and to promote those behaviors at higher levels desired due to their impact on project management.

تمهيد:

فرضت بيئة الأعمال المتغيرة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، على المنظمات مزيداً من التغيير والتأقلم في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها، ما أجبرها على إيجاد مزيد من الطرق الحديثة لتحل محل الطرق التقليدية في إحداث تغييرات جذرية لأساليبها الإدارية والبحث عن طرق إدارية إبداعية في إدارة مختلف أعمالها من خلال توفير الوسائل المناسبة والمرنة التي تستجيب لذلك، من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإدارية، ذلك بإيجاد قيادة أكثر كفاءة وملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية.

وتعتبر القيادة التحويلية من أهم الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في هذه المنظمات، إذ يتسم القائد التحويلي بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة مختلف التغيرات، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، وشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله.

يشهد مجال المشاريع تغييرات سريعة أجبرت إدارات المنظمات إذا ما أرادت البقاء والمحافظة على موقعها السوقي، على الالتزام بلغة التغيير، وتبني أسلوب القيادة الذي يتوفر على سمات تميز القائد بقدرة على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح مجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

1. مشكلة الدراسة: تدور مشكلة الدراسة حول دراسة أثر سلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية على مختلف الوظائف الإدارية للمشاريع، وإمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هي آثار سلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية على الوظائف الإدارية للمشاريع في المؤسسات الاقتصادية؟ وما

مدى تحقق ذلك في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة؟

2. فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة الفرعية ومعالجة التساؤل الرئيسي يمكن تبني الفرضية الرئيسية الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك

القيادة التحويلية: التأثير المثالي على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك

القيادة التحويلية: التحفيز الإلهامي على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك

القيادة التحويلية: الاستثارة الفكرية على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لسلوك القيادة التحويلية؛ على الاعتبارية الفردية إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث في نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية، وما يميز هذا النوع من القيادة الحديثة من سلوكيات تجعلها مختلف عن غيرها، والتي حظيت ولا زال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجال الإدارة، حيث أن تقدم المنظمات مساهماتها للتطورات يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تسحركها وترسم خطها وسياساتها، وما لهذا النمط من القيادة من سمات وأبعاد، خاصة ما يتعلق بمجال المشاريع التي تعرف تغيرات سريعة تهدد الموقع السوقي للمنظمات، وحاجة هذه الأخيرة لقيادات تتوفر على سمات ومميزات ذات القدرة على تحريك المرؤوسين والتأثير فيهم وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهم السمات والأبعاد التي تتميز بها القيادة التحويلية؛
- دراسة سمات القائد التحويلي باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة؛
- الإحاطة بأهم الوظائف الإدارية للمشاريع وعلاقتها بأهم السمات القيادية التحويلية؛
- محاولة إيجاد تأثير لسمات القائد التحويلي على إدارة المشاريع.

5. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض محتوى مفاهيمي عن الدراسة باعتباره انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، والذي يعتمد على تصور الواقع وجمع معلومات وافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة أو الظاهرة وبالتالي إعطاء صورة وصفية للقيادة التحويلية وسلوكياتها وكذا إدارة المشاريع، بينما اعتمد على المنهج التحليلي الميداني لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، لإبراز تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أولا . مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعريفات في الفكر الإداري، فالقيادة تعد عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

1- تعريف القيادة التحويلية:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم في حاجة ماسة لمواكبة التطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة.

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، لذلك لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

- **تعريف (Burns):** القيادة التحويلية هي "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود".¹

- **تعريف (Conger):** القيادة التحويلية هي "القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين".²

- **تعريف (Cardona):** القيادة التحويلية هي "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".³

- **تعريف (Griffin & Moorhen):** القيادة التحويلية هي "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية".
- هناك تعريفات أخرى للقيادة التحويلية منها:

- القيادة التحويلية: هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى 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.⁴

- القيادة التحويلية: تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، والقيم لدفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.⁵

- القيادة التحويلية: مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل.⁶

وحسب التعريفات السابقة يتبين أن القيادة التحويلية هي:

- نمط من أنماط القيادة؛
- تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة؛
- تحول اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة؛
- تستخدم أهداف وغايات القادة والجماعة معاً في خدمة المنظمة؛
- تنمية وتطوير الجماعات ذاتياً والمنظمة ككل؛
- يتم إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم؛

- لا تعبير اهتماما للحوافز مقابل الأداء؛

- التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة.

4- سلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية:

في عام 1993 قدم (Bass) بالاشتراك مع (Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:⁷

1-4 التأثير المثالي (الكاريزما) (Influence Idéalisée)

التأثير المثالي هو إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ويعني ذلك امتلاك القائد التحويلي للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.⁸

2-4 التحفيز الإلهامي (الدافعية الملهمية) (Motivation inspirationnelle)

الحافز الإلهامي هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

يتصرف القادة وفقا لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة.

تعتبر هذه السمة عن قدرة القائد التحويلي على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف، فتحفيز المرؤوسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين.⁹

3-4 الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) (Stimulation intellectuelle)

الاستثارة الفكرية يقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.¹⁰

وتعني ذلك قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. فالاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها

منظمتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بمنظمة بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

4-4 الاعتبارية الفردية (الاهتمام الفردي) (Considération individualisée)

الاعتبارية الفردية تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. ذلك بقيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين، فهذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعنا لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم. ويمكن توضيح أهم السمات المصاحبة لسلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): السمات المصاحبة لسلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية

سلوكيات القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي	- الرؤية - الثقة - الاحترام - القوة - الصدق - التكامل - مشاركة المخاطر
التحفيز الإلهامي	- الحماس - الرؤية - النصح والإقناع - الاتصالات - الالتزام بالأهداف
الاستشارة الفكرية	- العقلانية - حل المشاكل - التعزيز - الإبداع
الاعتبارات الفردية	- الاستماع - المساواة - التمكين - المتابعة - الاهتمام الشخصي

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2010، ص19.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعريفات في الفكر الإداري، فالقيادة تعد عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

ثانياً. علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بإدارة المشاريع:

مفهوم المشروع في الوقت الحاضر هو نتاج مما أفرزته بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير والحاجة الدائمة لتطوير أسواق ومنتجات جديدة والتي بدورها تتطلب أنماط تنظيمية وإدارية جديدة ذات سلوكيات مختلفة، تتواءم مع هذه التغيرات وتسمح بمزيد من التطوير والتأثير على تسيير وغدارة هذه المشاريع.

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها، ولكي يكون أداء المنظمة عال نحو توظيف أمثل واستغلال أفضل للموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيق أهداف مشاريع المنظمة، بالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة.

والمنظمة بدون موردها البشري لا تعتبر منظمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يمكنها من تحقيق التميز في مشاريعها، من حيث تنسيق وتوجيه العاملين نحو إنجاز أهداف المشروع ضمن قيود محددة (الزمن، التكلفة،

الجودة)، ومن أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق أهداف مختلف مشاريعها هي القيادة التحويلية وما تنطوي عليه من سلوكيات يتميز بها القائد التحويلي تجعله أساس إدارة تلك المشاريع.

تعتبر إدارة المشاريع المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين في المنظمات، كونها تشكل نقطة تحول في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها المحددة، حيث توقف كفاءة تسيير هذه المشاريع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والتمينة في المنظمة، وحتى تكون إدارة المشاريع ذات كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة وبذلك إذا كانت قيادة ايجابية فهي ترقى من مستوى أداء الأفراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل وبالتالي التأثير على تسيير مشاريعها.

1. تأثير الكاريزما (التأثير المثالي) على إدارة المشاريع :

القيادة التحويلية لديها القدرة على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها، فالقائد التحويلي لديه رؤية مختلفة وأوضح لتحقيق أهداف المنظمة من خلال مشاريعها المحددة، باستخدامه لممارسات إدارية مهنية مصقولة في التخطيط لمختلف تلك المشاريع والبحث عن فرص تمويلية أفضل لها، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، وكذا إدارة التغيرات والمشكلات التي لا يمكن تفاديها والتي تحدث أثناء المشروع، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين في تلك المشاريع، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة.

فتأثير القائد الكاريزمي واضح ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة في إدارة مشاريعها، وبذلك يتعايش العاملون مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقيق الأداء العالي في تسيير تلك المشاريع، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في خلق بيئة تنظيمية أحسن لإدارة المشاريع قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته في تسيير مختلف المشاريع، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

2. تأثير التحفيز الإلهامي (الدافعية الملهمة) على إدارة المشاريع:

القائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية للمنظمة من تلك المشاريع، والتي سيكون العاملون قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، وهنا تظهر قدرة القائد التحويلي على إيصال توقعاته العالية من تلك المشاريع إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته للمشاريع وإدارتها وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور، حيث يلتزم القادة بالهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة وهو ما يؤثر على أداء وتسيير المشاريع في مختلف مراحلها.

القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية ستنجز، فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المشاريع بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات، فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما ييث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المنظمة.

يعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله. هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة.

حيث يقدم القائد التحويلي المعلومات لفريق الإدارة والعاملين في المنظمة أو المتعاملين معها عن المشروع، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية إدارة المشاريع (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم.

3. تأثير الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) على إدارة المشاريع

إن قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة في مختلف المشاريع التي عرفتها المنظمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها، فتعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات في إدارة المشاريع، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف.

وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات من تلك المشاريع، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتشجيع المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات إدارة المشاريع في مختلف مراحلها، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار مآليهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقا من الاستفادة من قدرات العاملين.

4. تأثير الاعتبارية الفردية (الاهتمام الفردي) على إدارة المشاريع:

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة في تسيير المشاريع إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم، فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم.

فالقائد الذي يعمل على متابعة ومراقبة ما تم تنفيذه مقارنة بما تم تخطيطه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات وذلك تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتمكينهم من ممارساتها، وتحفيزهم على تخطيط وتنظيم الموارد المتاحة، وتنسيق وتوجيه العاملين نحو إنجاز أهداف المشروع ضمن الشروط المحددة وبالتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المنظمة، ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المنظمة وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل في المشاريع نحو الأفضل.

ثالثاً: دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) – تبسة:

أنشئت المؤسسة سنة 1982 بعد تقسيم الشركة الأم (SOPCOMAC) وبدأت نشاطها الفعلي سنة 1984 ويتمثل في التركيب وتلحيم الهياكل المعدنية وأشغال الهندسة المدنية وفي 1990 أصبحت مقاوله الصناعات الحديدية تجمع ما بين وحدة الهياكل الحديدية (U.C.M) وميكانيك عامة (U.M.G)، وفي سنة 2000 أصبحت مقاوله الصناعات حديدية (E.I.M) لفائدة شركة تسيير المساهمات للشرق والجنوب الشرق (S.G.P E.P.E EST)، وفي عام 2016 أصبحت تابعة للمجموعة (DIVINDUS) استفادت من دعم مقدم في إطار المخطط التنموي للنهوض بالاقتصاد الوطني، تم التوسيع في نشاطها ليشمل مجالات أخرى بحيث أنشئت فيها وحدات من بينها وحدة التصفيح على الساخن للفولاذ العادي وحدة الإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة وحدة الإنتاج الصناعي للمنتجات المصنعة من الخرسانة والجبس، إضافة أعمال آخر ومتمثلة في نقل البضائع على كل مسافات ونقل وتوزيع المنتجات البترولية.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة بينها تميزها عن غيرها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية من تلك الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) الكائنة بولاية تبسة العاملة في مجال إنجاز المشاريع، ويعود سبب اختيار هذه المؤسسة والعاملين فيها لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والتي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع الدراسة.

اعتمد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ عددها 50 عامل بالمؤسسة من إداريين وعمال في المشاريع، وهي عبارة عن (50%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 50 استمارة عبر زيارة ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 43 استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الاستجابة بلغت (86%).

2- مصادر جمع البيانات:

- **المصادر الرئيسية (الأولية):** تم الحصول على البيانات من خلا تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بمؤسسة الصناعات الحديدية تبسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي (V.22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضع الدراسة.

حيث يتكون الاستبيان من جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء (المحور) الأول:** ويهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية، حسب المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي أو المهني، سنوات الخبرة)؛
 - **الجزء (المحور) الثاني:** ويهدف إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع من خلال مختلف أبعادها أو سلوكياتها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) بمؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة، وتم توزيعها على موظفي المؤسسة في مختلف مستوياتهم الوظيفية؛
 - **الجزء (المحور) الثالث:** ويهدف إلى التعرف على مدى توفر الوظائف الإدارية في المشروع (تخطيط المشروع، جدولة فعاليات المشروع، تنظيم المشروع، الرقابة على المشروع) بمؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة، وتم توزيعها على موظفي المؤسسة في مختلف مستوياتهم الوظيفية.
- وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات المقياس وفقا لسلم "ليكرت" (Likert item) الخماسي من خلال استعراض الآراء حول درجة موافقتهم على فقرات محاور الدراسة، وفق الشكل الموالي:

غير موافق بشدة (01)	غير موافق (02)	محايد (03)	موافق (04)	موافق بشدة (05)
---------------------	----------------	------------	------------	-----------------

- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الكتب والمقالات والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية والتعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات من خلال أسئلة الاستبيان، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22)، كما يلي:
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل عبارة ثم العام للمحور؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع؛
- **تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) في المتغير التابع وهو إدارة المشاريع، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا؛

- اختبار (t) للعينات (t-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة بين المتغيرات المستقلة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في المتغير التابع وهو إدارة المشاريع.

4- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج مقاربة لو كرر الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر للحكم على ثبات الاستبانة، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الاستبيان، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاستبانة.

الجدول رقم (03): تحليل معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	09	0.962
	التحفيز الإلهامي	10	0.937
	الاستثارة الفكرية	10	0.951
	الاعتبارية الفردية	11	0.964
	المجموع	-	0.976
إدارة المشروع	تخطيط المشروع	06	0.936
	جدولة فعاليات المشروع	04	0.602
	تنظيم المشروع	06	0.622
	الرقابة على المشروع	09	0.732
	المجموع	-	0.868
الاستبانة	-	-	0.901
		0.984	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (03) يتضح:

أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.984) أي أكبر من بمقدار (0.60) الخاصة بقياس الأداء، فهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا يمكن التأكد من ثبات أداة الدراسة، وهو ما يجعل هناك ثقة كاملة بصحة الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج وأن عبارات الاستمارة متناسقة داخليا.

4- عرض نتائج الدراسة وتحليلها

4-1- تحليل اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك يمكن استخدام:

• اختبار كالمجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

تم حساب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وفق الجدول الموالي الذي يظهر نتائج الاختبار:

الجدول رقم (04): تحليل اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحاور	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	09	0.136
	التحفيز الإلهامي	10	0.200
	الاستثارة الفكرية	10	0.200
	الاعتبارية الفردية	11	0.115
	تخطيط المشروع	06	0.200
إدارة			

0.215	0.262	04	جدولة فعاليات المشروع	المشروع
0.200	0.181	06	تنظيم المشروع	
0.200	0.145	09	الرقابة على المشروع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (04) يتضح:

أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم هي اكبر من 0.05 أي ($\text{sig} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4-1- تحليل محور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

تم في هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات وعمال مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) بولاية تبسة، بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي أو المهني، سنوات الخبرة)، كما هو مبين في الجدول رقم 03.

الجدول رقم (05): تحليل التكرارات والنسب المئوية حول محور المعلومات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	31	72.1 %
	أنثى	12	27.9 %
	المجموع	43	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	20	46.5 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	32.6 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	11.6 %
	50 سنة وأكثر	4	9.3 %
	المجموع	43	100 %
المؤهل العلمي أو المهني	مستوى ثانوي أو أقل	18	41.86 %
	تقني سامي أو شهادة مهنية (... CED- CMTC)	13	30.23 %
	ليسانس	05	11.62 %
	ماستر	04	9.30 %
	مهندس	03	6.97 %
	المجموع	43	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	17	39.5 %
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	08	18.6 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	05	11.6 %
	15 سنة وأكثر	13	30.2 %
	المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (05) يتضح:

* الجنس: من خلال توزيع 27.9 %، حيث أن معظم عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة في مجال المشاريع المختلفة.

* العمر: النسبة لمتغير العمر، يتضح أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) عرفت أكبر نسبة بـ (46.5 %)، وهو ما يدل على تركيز المؤسسة على العنصر الشبابي بقوة في مجال عملها، في حين فإن نسبة (32.6 %) منهم أعمارهم في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث تتميز هذه الفئة العمرية بالتجربة والمهارات الإدارية والعملية التي تعتبر عامل أساسي في المؤسسة، أما الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فكانت بنسبة (11.6 %)، في حين أن

نسبة (9.3 %) هم أصحاب الأعمار (أكثر من 50 سنة)، حيث أن هذه النسب تدخل على اعتماد المؤسسة على القوة الشبابية الصغيرة وأصحاب الخبرة والمهارات المختلفة حيث أن الموظفين (أقل من 40 سنة) كانت نسبتهم تقارب (80%) من حجم موظفي المؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل في مختلف المشاريع التي تحتاج القوة البدنية والفكرية.

* **المؤهّل العلمي أو المهني:** يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى ثانوي أول أقل حيث أنهم يمثلون نسبة (41.86%) وهذا راجع لطبيعة العمل في المشاريع لهذا المستوى وعدم تمكنهم من الحصول على مناصب إدارية، بينما عرف أصحاب الشهادات المهنية على رأسهم التقنيون السامون وأصحاب الشهادات الأخرى (... CMTC-CED) حضور ثانيا بنسبة (30.23%) نظرا لحاجة المؤسسات الاقتصادية لهذه الشهادات في الكثير من المصالح ومكانة هذه الشهادات في الجانب المهني، بينما أصحاب الشهادات الجامعية فكانوا بنسب قليلة نوعا ما ومتفاوتة وهذا طبعا يرجع دائما لطبيعة عمل المؤسسة، فأصحاب شهادات ليسانس كانوا بنسبة (11.62%) أما الماستر بنسبة (9.3%) بينما شهدت عينة مجتمع الدراسة وجود لـ 03 مهندسين فقط أي نسبة (6.97%) رغم أن عمل المؤسسة هو في المشاريع، فالملاحظ أن أصحاب الدراسات العليا ماستر ومهندس لا توجد لهم وظائف كبيرة في المؤسسة نظرا لمحدوديتها وتركيز المؤسسة على المستوى الأقل حب النشاط الممارس وحصر المناصب العليا في عدد محدد.

* **سنوات الخبرة:** عند التدقيق في سنوات الخبرة يلاحظ أن نسبة (39.5%) خبرتهم هي أقل من 05 سنوات، وهو ما يدل على التوظيف المتجدد للمؤسسة واستقبال اليد العاملة بصفة متجددة والتشجيع على العمل، كذلك أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة لديهم حضور كبير بنسبة (30.2%) نظرا لوجود المؤسسة القديم في الساحة الاقتصادية واحتفاظها بأصحاب الخبرة في إدارة المشاريع، بينما عرفت الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) نسبة (18.6%) يدل على وجود خبرة كافية لديهم واستقرارهم في العمل بالمؤسسة وأخيرا الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) كانت بنسبة (11.6%).

4-2- تحليل المحور الثاني: تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع

بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، سيتم القيام بتحليل محاور الأسئلة، حيث هدف هذا القسم إلى التعرف على مدى توفر لسلوكيات أو أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) لدى الرؤساء والمديرين بمؤسسة الصناعات الحديدية - (EIM) تبسة، وتأثير تلك السلوكيات على إدارة وسير المشروع في المؤسسة، من خلال طرح تساؤل حول رأي أفراد عينة الدراسة في توافر الخصائص والسمات الموضحة في رئيسك المباشر. والجدول الموالية توضح قائمة الأسئلة المطروحة والنتائج التحصل عليها من متوسط حسابي للإجابات وانحرافها المعياري:

الجدول رقم (06): تحليل العبارات حول المحور الأول تأثير التأثير المثالي على إدارة المشاريع

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التأثير المثالي (الكاريزما) (Influence Idéalisée)	3.537	0.0868
01	يحظى رئيسك باحترام الجميع وثقتهم وإعجابهم	3.40	1.072
02	يمتع رئيسك عن استغلال نفوذه في تسيير المشروع من أجل تحقيق مكاسبه الشخصية	3.63	1.134

03	يمتلك رئيسك رؤية واضحة للمستقبل فيما يخص مختلف مشاريع المؤسسة	3.47	1.054
04	يتمتع رئيسك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان العمل	3.65	1.232
05	يوفر رئيسك مناخا يشعر العاملين في المشروع بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.44	1.315
06	يعمل رئيسك على تفعيل إمكانيات العاملين في مكان العمل	3.58	1.332
07	يشجع رئيسك العاملين على تحقيق التميز في أداء العاملين في المشروع	3.58	1.295
08	يعد رئيسك حازما في اتخاذ القرارات في مختلف مراحل المشروع	3.58	1.277
09	يعطي رئيسك أهمية في بناء مجموع من القيم المشتركة بين العاملين في المشروع	3.51	1.298

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (06) يتضح أن:

الاعتبارية الفردية (الاهتمام الفردي): جاءت عبارة الاعتبارية الفردية جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.232) بانحراف معياري يقدر بـ (0.1034)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة على ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الاعتبارية الفردية أي الاهتمام الفردي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.71 - 3.44) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.352 - 1.183)، وهذا دليل على أن قائد المؤسسة يسعى إلى بناء جسور الثقة بينه وبين المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم الخاصة وذلك بدرجة قبول مرتفعة.

الجدول رقم (07): تحليل العبارات حول المحور الأول تأثير التحفيز الإلهامي على إدارة المشاريع

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التحفيز الإلهامي (الدافعية الملهمة) (Motivation inspirationnelle)	3.600	0.1037
10	تتسجم أقوال رئيسك مع أفعاله في كل ما يتعلق بتسيير المشروع	3.42	1.332
11	يعمل رئيسك على توفير روح الفريق الواحد بين العاملين في المشروع	3.56	1.240
12	يقوم رئيسك بتشجيع العاملين في المشروع لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	3.49	1.183
13	يعترف رئيسك بأخطائه عند اكتشافها ويعمل على تصحيحها ويعتبرها تجارب مفيدة	3.53	1.202
14	يعمل رئيسك على بناء اتصالات وعلاقات قوية بين العاملين في المشروع	3.72	1.054
15	يشعر رئيسك بأهمية المشروع الذي تقوم بها المؤسسة	3.70	1.145
16	يتميز رئيسك بقدرة على تحويل الأفكار والرؤى في المشروع إلى واقع ملموس	3.63	1.176
17	يقوم رئيسك بإيصال توقعاته العالية للعاملين من أجل توحيد جهودهم	3.72	1.182
18	يهتم رئيسك بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة من خلال المشروع	3.56	1.181
19	هناك قدرة عند رئيسك في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة التي يعرفها المشروع	3.67	1.190

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (07) يتضح أن:

الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي): يتبين أن الاستثارة الفكرية جاءت بالترتيب ثانيا من ناحية الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.616) وبانحراف معياري قيمته (0.1096)، ووفق هذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى قبول متوسط حيث أن متوسطات إجابات الأفراد تراوحت ما بين (3.40 - 3.65) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.072 - 1.332)، وهذا يدل أن هناك استثارة للمرؤوسين عن طريق الاستماع لمقترحاتهم يجعلهم أكثر وعياً للصعوبات التي تحلو دون تحقيق أهدافهم.

الجدول رقم (08): تحليل العبارات حول المحور الأول تأثير الاستشارة الفكرية على إدارة المشاريع

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) (Stimulation intellectuelle)	3.616	0.1096
20	يقوم رئيسك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين في المشاريع بصورة مستمرة	3.58	1.200
21	يزود رئيسك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات في مختلف مراحل المشروع	3.58	1.118
22	يقوم رئيسك بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها قبلا	3.51	1.183
23	يشجع رئيسك العاملين على المشاركة في صناعة مختلف قرارات التي تخص المشروع	3.49	1.162
24	يشجع رئيسك على طرح آراء العاملين حول المشروع وأفكارهم حتى لو اختلفت مع رأيه	3.47	1.202
25	يقوم رئيسك بإثراء أهداف المؤسسة من كل مشروع	3.74	1.157
26	يعمل رئيسك على فكرة التغيير المستمر نحو الأفضل في كل مشروع	3.70	1.166
27	يسمح رئيسك بقدر كبير من المخاطرة في إنجاز المشروع المحسوبة في اتخاذ القرارات	3.60	1.218
28	يشجع رئيسك مختلف إبداعات العاملين وطرق التجديد في المشروع	3.77	1.151
29	يحاول رئيسك باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)	3.72	1.368

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (08) يتضح أن:

التحفيز الإلهامي (الدافعية الملهمة): جاء التحفيز الإلهامي ثالثا كأهمية نسبية من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6) وبانحراف معياري قيمته (0.1037)، ووفق هذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات الأفراد شكلتقبولا عاما تراوحت ما بين (3.47- 3.77) وتراوحت انحرافاتهما ما بين (1.151- 1.368)، وهذا يدل أن قائد المؤسسة يسعى لزرع حب التحدي وتشجيع روح العمل والإبداع في نفوس العاملين.

الجدول رقم (09): تحليل العبارات حول المحور الأول تأثير الاعتبارية الفردية على إدارة المشاريع

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	يستمتع رئيسك باهتمام لأراء العاملين في المشروع	4.232	0.1034
30	يركز رئيسك على التعليم الذاتي المستمر للعاملين في المشروع	3.71	1.330
31	يحرص رئيسك وباستمرار على توضيح أهداف العمل في المشروع للعاملين	3.53	1.241
32	يهتم رئيسك بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين في المشروع	3.70	1.206
33	يتعامل رئيسك مع كل فرد في مكان المشروع بطريقة مناسبة له	3.49	1.298
34	ييدي رئيسك اهتماما بالعاملين الذي لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم في المشروع	3.70	1.319
35	يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	3.49	1.352
36	يشجع رئيسك على تطوير قدرات العاملين في المشروع عن طريق التدريب والتعليم	3.44	1.278
37	يعطي رئيسك انتباهه الشخصي للعاملين الذي لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	3.49	1.183
38	يفوض رئيسك بعض الصلاحيات للعاملين في المشروع ويشجعهم على تحمل المسؤولية	3.69	1.239
39	يتعاون رئيسك مع جميع العاملين في المشروع ويترك لهم هامش كبير لتنفيذه	3.60	1.330
40		3.53	1.222

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (09) يتضح أن:

التأثير المثالي (الكاريزما): الملاحظ أن التأثير المثالي أو الكاريزما جاء رابعا بالترتيب من حيث أهميته النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.537) بانحراف معياري (0.0868)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير على نسبة قبول متوسطة بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس التأثير المثالي (الكاريزما) تشكل قبول متوسطا من وجهة نظرهم، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.40- 3.65) وكذا انحرافاتها المعيارية ما بين (1.054- 1.332)، وهذا دليل على أن قائد المؤسسة يعمل على كسب احترام وإعجاب المرؤوسين ويعمل على طرح رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.

الجدول رقم (10): تحليل العبارات حول محور الأول تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	القيادة التحويلية	3.744	0.1009

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (10) يتضح أن:

القيادة التحويلية: جاء القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.744) وانحراف معياري (0.1009)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة قبول المتغير المستقل جاءت متوسطة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغير ككل تشكل قبولاً متوسطاً ومرتفعات وهذا يدل على أن مؤسسة الصناعات الحديدية تتضمن تحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتطبيق أفكارهم والاستماع لمقترحاتهم في صناعة القرار المثالي بالقدرة على إقناع الآخرين وتشجيع أفكارهم الإبداعية وغرس الثقة المتبادلة واحترام الآخرين.

3-4- تحليل المحور الثالث: مدى توفر الوظائف الإدارية في المشروع

بغية الإجابة على أسئلة الدراسة للمحور الثالث، سيتم القيام بتحليل محاور الأسئلة، حيث هدف هذا القسم إلى التعرف على مدى توفر الوظائف الإدارية في المشروع (تخطيط المشروع، جدولة فعاليات المشروع، تنظيم المشروع، الرقابة على المشروع) لدى الرؤساء والمسيرين بمؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة، من خلال طرح تساؤل حول رأي أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر الوظائف الإدارية في المشاريع التي تسيروها في المؤسسة.

والجداول الموالية توضح قائمة الأسئلة المطروحة والنتائج التحصل عليها من متوسط حسابي للإجابات وانحرافها المعياري:

الجدول رقم (11): تحليل العبارات حول مدى توفر وظيفة تخطيط المشروع في المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تخطيط المشروع	3.75	0.069
01	تعتمد مؤسستكم على التخطيط المسبق في جميع مشاريعها	3,72	1,120
02	تعتمد مؤسستكم على خطط عمل مجدولة وذات أهداف محددة	3,84	1,111
03	تقوم بالتنبؤ بالأعمال في المستقبل وتقدير كلفتها والزمن إنجازها	3,79	1,125
04	توزيع الأعمال في المشاريع على من سيقوم بأدائها وفق جداول زمنية معينة	3,74	1,136

05	بيان كيفية القيام بالأعمال التي ستحقق الأهداف المنشودة في المشاريع	3,65	1,193
06	تقوم مؤسستكم بوضع الحلول المطلوبة لكل مشكلة قبل وقوعها	3,81	1,118

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (11) يتضح أن:

تخطيط المشروع: يتبين أن تخطيط المشروع جاء بالترتيب أولا من ناحية الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.75) وبانحراف معياري قيمته (0.69)، ووفق هذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى قبول مرتفع حيث أن متوسطات إجابات الأفراد تراوحت ما بين (3.81 - 3.65) وتراوحت انحرافاتهما ما بين (1.193 - 1.111)، وهذا يدل أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لتخطيط المشاريع من حيث قيامها بخطط عمل مجدولة وذات أهداف محددة، ومن ثم تحول هذه الخطط بواسطة الموارد المختلفة إلى برامج ونشاطات شبه نهائية.

الجدول رقم (12): تحليل العبارات حول مدى توفر وظيفة جدولة فعاليات المشروع في المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	جدولة فعاليات المشروع	3.50	0.138
07	تقوم مؤسستكم بضبط نشاط المشروع بعد تحديد المراحل اللازمة لتنفيذ	3,51	1,387
08	تقوم بمراقبة وضبط موارد المشروع المختلفة خلال فترة تنفيذه	3,33	1,410
09	تجميع معلومات هامة عن المشروع تعود بالفائدة على المؤسسة في الحاضر والمستقبل	3,51	1,387
10	يقوم فريق عمل بإعداد المشروع مستفيدين من جميع معلومات من أصحاب المشروع	3,67	1,229

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (12) يتضح أن:

جدولة فعاليات المشروع: يتبين أن جدولة المشاريع جاء بالترتيب أخيرا من ناحية الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) وبانحراف معياري قيمته (0.138)، ووفق هذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى قبول منخفض حيث أن متوسطات إجابات الأفراد تراوحت ما بين (67.3 - 33.3) وتراوحت انحرافاتهما ما بين (410.1 - 229.1)، وهذا يدل أن إعطاء أهمية قليلة لجدولة المشاريع إنما هو راجع لاعتبرها وظيفة القسم التفصيلي استكمالا لوظيفة التخطيط من حيث أنها تشمل أدوات العمل التي تستخدم في تخطيط وتقييم المشروعات والسيطرة عليها حيث تقوم إدارة المشروع وفريق عمل المشروع.

الجدول رقم (13): تحليل العبارات حول مدى توفر وظيفة تنظيم المشروع في المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تنظيم المشروع	3.71	0.135
11	تقوم مؤسستكم بتحديد الأعمال والوظائف اللازمة لإدارة المشاريع للقيام بها	3,60	1,330
12	إعطاء المشروع الرعاية الكاملة والميزة الخصوصية التي يستحق	3,53	1,222
13	مد المشروع بالموارد الكفيلة بإنجازه في طليعتها الموارد البشرية	3,91	1,250
14	تحرص على جميع المهمات والنشاطات والعمليات المختلفة المطلوبة من العمال	3,72	1,278
15	التنسيق بين الموارد البشرية العاملة في المشروع والاستفادة القصوى من جهودهم	3,74	1,177
16	تقليل من التكرار في العمليات وتسهيل الترابط بين وحدات المشروع	3,79	1,226

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (13) يتضح أن:

تنظيم المشروع: يتبين أن تنظيم المشروع جاء بالترتيب ثانياً من ناحية الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.71) وبانحراف معياري قيمته (0.135)، ووفق هذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى قبول مرتفع حيث أن متوسطات إجابات الأفراد تراوحت ما بين (3,91 - 3,53) وتراوحت انحرافاتهما ما بين (1,278 - 229.1)، وهذا يدل أن المؤسسة تولي أهمية بالغة بعد التخطيط لتنظيم المشاريع الميزة الخصوصية التي يستحق، حيث تركز على تحديد الأعمال والوظائف اللازمة لإنجاز المشاريع من خلال تحديد الواجبات، السلطات، الصلاحيات، المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المختلفة.

الجدول رقم (14): تحليل العبارات حول مدى توفر وظيفة الرقابة على المشروع في المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الرقابة على المشروع		
17	مقارنة الإنجاز الفعلي مع المقاييس الموضوعية للمشروع	3,44	1,315
18	تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها	3,58	1,332
19	توفير التقارير الوصفية والكمية والنوعية التي يطلبها المسؤولون من المكلفين بأداء الأعمال	3,58	1,295
20	اتخاذ قرارات مناسبة لمواجهة التغيير الحاصل في المشروع في الوقت المناسب	3,70	1,301
21	العمل كفريق واحد في ممارسة الرقابة على سير العمل في المشروع	3,77	1,306
22	اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لمعالجة المشاكل في المشاريع فور ظهورها	3,60	1,365
23	تحرص المؤسسة في الرقابة على منجزات العمال أنفسهم	3,63	1,254
24	الحرص على تقدم سير العمل من خلال تطور معدلات الإنجاز في أقل وقت ممكن	3,53	1,141
25	تحديد التكاليف في تنفيذ المشروع من مواد وعمالة ومعدات	3,69	1,278

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (14) يتضح أن:

الرقابة على المشروع: يتبين أن تنظيم المشروع جاء بالترتيب ثانياً من ناحية الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.71) وبانحراف معياري قيمته (0.135)، ووفق هذا المقياس فإن هذا البعد يشير إلى قبول متوسط حيث أن متوسطات إجابات الأفراد تراوحت ما بين (67.3 - 33.3) وتراوحت انحرافاتهما ما بين (1,278 - 1,222)، وهذا يدل أن وظيفة الرقابة ذات مكانة في المؤسسة وهذا ما يجعل المؤسسة حريصة على قياس وتصحيح الأداء لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها ثم مقارنة الإنجاز الفعلي من مشاريعها مع المعايير الموضوعية للقياس.

الجدول رقم (15): تحليل العبارات حول مدى توفر الوظائف الإدارية للمشروع في المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	إدارة المشاريع		
		3.65	0.135

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (15) يتضح أن:

إدارة المشاريع: جاء إدارة المشاريع بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.135)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن نسبة قبول المتغير المستقل جاءت متوسطة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغير ككل تشكل قبولاً متوسطاً ومرتفعات وهذا يدل على أن مؤسسة الصناعات

الحديدة تتوفر على الوظائف الإدارية في المشروع (تخطيط المشروع، جدولة فعاليات المشروع، تنظيم المشروع، الرقابة على المشروع).

5- اختبار فرضيات الدراسة :

5-1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (16): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.001	1	0.01	0.39	0.002
الخطأ	0.442	23	0.19		
المجموع الكلي	0.443	24			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (16) يتضح أن:

ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة قيمة (F) المحسوبة (0.39) بقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية.

5-2- اختبار الفرضيات :

للإجابة عن الأسئلة الفرعية ومعالجة التساؤل الرئيسي يمكن تبني الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
التأثير المثالي	0.407	0.625	0.390	1.390	0.000
التحفيز الإلهامي	0.365	0.406	0.164	3.275	0.001
الاستثارة الفكرية	0.314	0.720	0.518	1.517	0.000
الاعتبارية الفردية	0.780	0.503	0.253	2.774	0.000
القيادة التحويلية	0.40	0.738	0.544	3.308	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (18) يتضح أن:

* **الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1}):**

قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.390) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H_0 والتي تتمثل في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (التأثير المثالي) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة"، ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 والقائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (التأثير المثالي) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة".

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.625) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.390) مما يشير إلى أن التأثير المثالي يفسر ما نسبته (39%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع، وهي ما يتماشى والفرضية بأن هناك أثر للتأثير المثالي على إدارة المشاريع (مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحظى باحترام وثقة بين جميع عمالها وتعمل على تحفيزهم على بناء رؤية واضحة وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.407)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في سلوك القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي يؤدي إلى زيادة في إدارة المشاريع بقيمة (0.407).

* الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.275) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H_0 والتي تتمثل في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة"، ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 والقائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة".

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.406) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.164) مما يشير إلى أن التحفيز الإلهامي تفسر ما نسبته (16.4%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع، وهي ما تفسر الفرضية بأن هناك أثر للتحفيز الإلهامي على إدارة المشاريع (مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على إيصال توقعات العمال العالية وذلك بتتمية روح الفريق بين العمال وغرس روح التحدي والحماس فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.365)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في سلوك القيادة التحويلية وهو التحفيز الإلهامي يؤدي إلى زيادة في إدارة المشاريع بقيمة (0.365).

* الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):

قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.517) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H_0 والتي تتمثل في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة"، ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 والقائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة".

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.720) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.518) مما يشير إلى أن الاستشارة الفكرية تفسر ما نسبته (51.8%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع، وهي ما تفسر الفرضية بأن هناك أثر للاستشارة الفكرية على إدارة المشاريع (مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة)، وهذا ما يدل على أن هناك اقتراح طرق الجدية لانجاز مهام العمل في المؤسسة، وهناك تشجيع على المشاركة في صناعة القرار وفتح المجال لطرح الآراء والأفكار والإبداعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.365)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في سلوك القيادة التحويلية وهو الاستشارة الفكرية يؤدي إلى زيادة في إدارة المشاريع بقيمة (0.365).

* الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4):

قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.774) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H_0 والتي تتمثل في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (الاعتبارية الفردية) إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة"، ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 والقائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك القيادة التحويلية (الاعتبارية الفردية) إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة".

كذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.503) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.253) مما يشير إلى أن الاعتبارية الفردية تفسر ما نسبته (25.3%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع، وهي ما تفسر الفرضية بأن هناك أثر للاعتبارية الفردية على إدارة المشاريع (مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تصغي لكل ما يتعلق بطرح الأفكار الجديدة والتي تساهم في تطوير المؤسسة، وتعمل على تقدير كل ما يتعلق بانجازات العاملين فيها.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.780)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في سلوك القيادة التحويلية وهو الاستشارة الفكرية يؤدي إلى زيادة في إدارة المشاريع بقيمة (0.780).

1 - هذه الفرضيات الفرعية تشكل الفرضية الرئيسية:

• الفرضية الرئيسية:

بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.308) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه تبين أن هناك علاقة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ذات أثر معنوي بين المتغير المستقل المتمثل في سلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) والمتغير التابع وهو إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

بالتالي رفض الفرضية الصفرية والقائلة بـ "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة"، وقبول فرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة".

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.738) مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإدارة المشاريع وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.544) مما يشير إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (54.4%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع.

والجدول الموالي يوضح معادلة الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
	A	الأخطاء المعيارية	Beta		
الثبات	3.450	1.043		0.196	0.846
سلوكيات القيادة التحويلية	0.577	0.292	0.40	3.308	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار 22.

من الجدول رقم (18) يتضح أن:

$$Y = 3.45 + 0.577X$$

حيث أنه إذا تغير المتغير المستقل (X) بوحدة واحد يتغير المتغير التابع (Y) بقيمة 0.577.
خلاصة:

تناولت الدراسة موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على إدارة المشاريع، ومن أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة التي كانت حول آثار سلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية على الوظائف الإدارية للمشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة، وذلك باختبار فرضية رئيسية التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) على إدارة للمشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة.

1- النتائج:

توصلت الدراسة لحوصلة من النتائج، يمكن تلخيصها في:

- ثبوت صحة الفرضية العامة وكذا الفرضيات الفرعية بتواجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) وإدارة للمشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإدارة المشاريع، حيث أن سلوكيات القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (54.4%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع؛
- يركز عمل مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة على المشاريع وبالتالي فإن أثر القيادة التحويلية في إدارة وتسيير المشاريع يبدو واضحا، ولذلك على المؤسسة الاهتمام بمختلف المغيرات التي تأثر في نشاطها الرئيسي؛
- تبرز أهمية وجود القيادة التحويلية بشكل واضح في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة نظرا لوجود اهتمام من قبل المسؤولين في المؤسسة على بناء أواصر الثقة والاحترام والتضحية بالمصالح الشخصية، وغيرها من السمات التي تساهم في تفعيل القيادة التحويلية؛
- من خلال نتائج الوصف لسلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة يلاحظ انه لا يوجد سلوك واضح يستخدم في المؤسسة على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

2- المقترحات:

- قيام الجهات المسؤولة في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة بتفعيل امتلاك القيادات لمسات وخصائص القيادة التحويلية من خلال زيادة تبني الإبداع لدى العاملين وتفعيل امتلاكهم للقدرات الإبداعية؛
- ضرورة الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك قدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها؛
- أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالمؤسسات الاقتصادية بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات سمات وخصائص القيادة التحويلية واهتمام القيادات بتأهيل المرؤوسين ورفع مستوى كفاءتهم؛
- ضرورة نشر ثقافة الوعي بأهمية متغيرات الدراسة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) للأفراد والجماعات بين القيادات وخصوصا في المؤسسات الاقتصادية؛

- الاعتماد على أحد أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على إدارة المشاريع تكون عملية ناجحة؛
- ضرورة العمل على تعزيز أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية، والارتقاء بهذه السلوكيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر على إدارة المشاريع؛
- يجب أن تعمل المؤسسات الاقتصادية على اختيار القيادات ذات الكفاءة والتي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم والرفق بحاجاتهم.

الإحالات والمراجع:

- 1- يادي ديم وآخرون، القيادة في المنظمات غير الربحية، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2012، ص:63.
- 2 -Conger, M, leadership, Learning to share the vision, Organizational dynamics, Winter Vol 19, Issue3, 2002, P:47.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 569.
- 4- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2006، ص: 20.
- 5 -Fairholm , G.W, Values leadership , A Values philosophy model , International journal of value-bades Management, 1995, P: 65.
- 6 - عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:410.
- 7- حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 27 - 30.
- 8 - Husein Azab, The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees'Perspectives, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, N° 2, 2009, p : 503.
- 9 - Gérard Ouimet, Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, PTO ,Vol 18 , N°3 Montréal, 2010, P:279 .
- 10- محمود عايد حسن المساري، عفاف حسن هادي الساعاتي، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان)، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقي، المجلد:23، العدد: 03، جامعة بابل، العراق، ص: 1316.