

## دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر

د. الزين عبد المجيد

أستاذ محاضر

د. سحيمي فايزة

أستاذة محاضرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تفسير الدور الذي يلعبه القائد الاستراتيجي في تسيير مؤسسته من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتمثلت عينة الدراسة في 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بولاية سيدي بلعباس، وهي عينة قصدية صغيرة. وتمّ قياس مفهوم القيادة التحويلية من خلال خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتمكين، كما تمّ قياس الأداء الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

قمنا في هذه الدراسة باختبار فرضيتين رئيسيتين، تمثلت الأولى في «وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة والأداء الاستراتيجي»، والثانية في «وجود متغير التغيير التنظيمي والذي يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي». وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وهي موجبة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، أفواها العلاقة بين التمكين والأداء الاستراتيجي، يلها العلاقة بين كل من الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي والتأثير المثالي وبين الأداء الاستراتيجي على الترتيب؛ كذلك إن الدراسة الميدانية لم تؤكد أثر المتغير الوسيط، فأكدت العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ولم تؤكد العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي، القائد الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية، التغيير التنظيمي.

### المقدمة

تهدف القيادة الإدارية المتميزة إلى حشد كافة القدرات والطاقات البشرية المتاحة للمنظمة، وتوظيف مهاراتهم بشكل جيد وكفاءتهم، وهي القيادة التي تتميز بمزيد من الذكاء فيما يخص العلاقات والقدرة على التنبؤ، وكذلك تتميز بمعرفة التعامل بشكل أخلاقي بدرجة عالية في العمل الإداري اليومي. بعبارة أخرى يتعلق الأمر بالتحكم في أعمال أكثر إنسانية، أكثر ذكاءً، أكثر حداثة للقيادة الإدارية، حيث تتفق هذه الأخيرة مع تطور القيم الخاصة بتطلعات الأفراد كذلك مع فرص المؤسسة الحالية (Belet, 2015: 95).

كما إنّ القادة التحويليين يحفزون مرءوسهم من خلال إثارتهم وخلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور فرداً فرداً، حيث يشدد هؤلاء القادة على إنجاز أهداف جماعية ومهام ورؤى مشتركة وعلى جذب انتباه مرءوسهم للتركيز على الإنجازات والمهام الواسعة وغير الاعتيادية، إذ إن برينو جاروسون Bruno JARROSSON، يتوقع من المدير ميزتان هما: «هاجس الأهداف على قدر اختلافها وفن التوفيق بينها على الرغم من هذا الاختلاف» (Jarrosson, 2004: 141-142). كما

\* تم استلام البحث في مارس 2018، وقبل للنشر في ديسمبر 2018، وتم نشره في يونيو 2020.

يشجعون هؤلاء المرءوسين على التعلم واختبار الأمور والتجديد وخاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات والتوقعات المرافقة لإنجاز عملهم ضمن الفريق ولمصلحة الفريق ( بلوط، 2005: 443-447).

ولعلّ موضوع القيادة التحويلية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي موضوع مهم، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتاز بصغر حجمها وضرورة وحاجة أفرادها لقادة قادرين لدفعهم نحو الأداء المرغوب، والمحافظة على بقاء هذه المؤسسات التي أضحت وجودها ضرورة حتمية بالنسبة لكافة الاقتصادات العالمية الأكثر تقدماً وازدهاراً. وكذلك محاولة النهوض بالاقتصاد الجزائري ودفعه نحو التنمية والرقى، وذلك من خلال محاولة الرفع من مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى قادة قادرين على إحداث التغيير والنمو والمحافظة على استمرارية هذه المؤسسات، حيث إنّ هدف استمرارية المنظمة يعد في المقدمّة بالنسبة لأغلب الكتاب الخرجين من مختلف المدارس: دراكر Drucker بالنسبة للمدرسة الإدارية، أنصوف Ansoff بالنسبة للمدرسة الاستراتيجية، سيمون Simon بالنسبة للمدرسة السلوكية، وحسب هؤلاء الكتاب، فإن الربح لا يظهر كهدف في حد ذاته، وإنما يظهر كوسيلة لضمان الاستمرارية (Koudri, 1999: 17). وكذلك قادة قادرين على تحفيز موظفيهم باعتبار هذا الأخير الوسيلة الوحيدة للرفع من الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات (Bayad & Ait Razouk, 2011:4).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري:

#### 1- القيادة التحويلية:

ظهرت القيادة التحويلية على يد الأمريكي James Macgregor Burns، من خلال أعماله حول القيادة في الميدان السياسي سنة 1978 (Molines, 2014:105)، ويرجع الفضل له في إبراز هذه النظرية حيث كان أول الباحثين الذين وضعوا أسس هذه الأخيرة، وقد عمل فيما بعد Avolio Bass على تطوير فكرة Burns فوضعها في تصور نظري يقدم إطاراً يشرح السلوك القيادي ويفسره؛ وعادةً ما ينظر للقائد التحويلي على أنه شخص يرقى بحاجات أتباعه، ويطابق بينها وبين أهدافه، ويتميز بأنه يحمل رؤية إيجابية عن المستقبل، ويولي اهتماماً بالغاً للاختلاف، ويحفّز أتباعه فكرياً على تحقيق أداء يفوق توقعاتهم الخاصة (لوصيف، 2010: 18).

وهي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام الأفراد بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير (أبو النصر، 2012: 120). كما إنّها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد، ويرى دوبرين Dubrin (2001) أنّ القائد التحويلي هو الذي يستطيع إحداث تغييرات جذرية وإيجابية في المؤسسة أو المجموعة التي يوجد فيها. ويرى باس Bass وأفوليو Avolio (1990)، أنّ القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي (أبو النصر، 2012: 120):

- أ- التأثير المثالي: إذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف، فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام أتباعهم، وإذا أظهروا لهم أنّهم يستطيعون تحقيق أكثر ممّا يعتقدون، أنّ بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على المزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع.
  - ب- الاعتبار الفردي: وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع ومعرفة إمكانية النمو والتطور لديهم. ويمكن للقادة أيضاً اختيار نواب لهم يتولون مهام التكوين ويقدمون لهم التغذية العكسية البناءة.
  - ج- الاستشارة الفكرية: الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لإنجاز العمل بكل همة ونشاط.
  - د- الحفز الإلهامي: إثارة دافعية الناس وحماسهم، وأن يكون القائد قدوة وأن يشارك في تحمل أعباء العمل ويرى بـ Burns أنّ القيادة التحويلية تتضمن أقصى قدر ممكن من المصالح المشتركة والمتبادلة وأقل قدر ممكن من القهر والإجبار. كما إنّها تتضمن دائماً ضوابط في استخدام السلطة.
- كما أضاف Jung (2002)، إلى هذه الأبعاد الأربعة السابقة الذكر بعد التمكين حينما أكد أن من أهم خصائص القيادة التحويلية، قدرتها على تحفيز الفريق وفي دراسته تم دمج التمكين في تفسير الأداء الجماعي للأفراد

وتوصل إلى أن القائد الذي يود الرفع من فعالية أداء الفريق عليه انتهاج النمط القيادي التحويلي وكذلك تفعيله بالتمكين (Jung & Sodik, 2002:329) وفيما يلي نقوم بتوضيحه:

هـ- التمكين: إنّ تمكين الأفراد يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو استقلالية في مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف، والتكوين. فإذا ما تمّ تحقيق ذلك بالشكل المناسب، فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما إنّها تنهي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم (محمد المرسي، 2007: 77).

## 2- الأداء الاستراتيجي

المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (خطاب، 1984: 35). وهو يعني في الوقت نفسه تنفيذ الفعل والنتيجة التي تنتج عنه والنجاح الذي يعزى له (Hannachi, 2015: 113). كما ينظر إلى مفهوم أداء المؤسسة على أنه نتيجة جهود الإدارة الاستراتيجية من خلال بيئة معينة (Ziadi, 2006: 107).

## 3- بطاقة تقييم الأداء المتوازن

ابتكر كل من Kaplan & Norton بطاقة التقييم المتوازن في بداية سنوات التسعينيات (Errami, 2013: 94)، وتعتبر هذه الطريقة منهج استراتيجي، ومعياري أداء نظام الإدارة، ويُمكن التنظيمات لترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى التنفيذ، وتعمل من أربعة مناظير: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. هذا يسمح لنا بمراقبة الأداء الحاضر، غير أنّ الطريقة تحاول الحصول على معلومات لوضع إنجاز المؤسسة بالمستقبل (www.12manage.com). وذلك من خلال تشكيل سلسلة سببية شاملة من أجل إيجاد تفسيرات لتباينات النتائج الفعلية والحقيقية بالمقارنة مع الأهداف (Belmokhtar & Aib, 2010: 122-123).

ويمكن إعطاء شرح موجز للمنظورات الأربعة كالآتي (الطويل وسلطان، 2006: 79-80):

- أ- المنظور المالي: يعكس الأهداف المالية عبر قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.
- ب- منظور العملاء: يأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون والذي ينعكس في هدف قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون، من خلال تحقيق الجودة الملاءمة والسعر الملائم.
- ج- منظور العمليات الداخلية: يركز على أعمال المؤسسة، وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاية والفعالية.
- د- منظور التعلم والنمو: ويُعبر عن إمكان استمرار المؤسسة في تكيفها، والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد. وهو عملية تسمح في النهاية الحصول على كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث إنّ من الضروري أخذ بعين الاعتبار هنا البعد الجماعي لأنّ التعلم يخص عمليات الإنتاج والتي تمس المؤسسة كاملةً (Nicolas, 2004: 157).

## 4- التغيير التنظيمي

هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاية من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل (حماد، 2011: 386).

## 5- القائد الاستراتيجي

هو القائد الذي يجعل من متابعة أداء مؤسسته وتحسينه مهمته الأولى، وذلك اعتماداً على أساليب وطرق معينة، تمكنه من قياسه وإدارته.

## 6- تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري

وفقاً للقانون رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير 2017، والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يعرفها كالاتي(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2017: 5):

المادة 5: تعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهمّا كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات:

- تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين شخصاً،
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري،
- تستوفي معيار الاستقلالية.

### الدراسات السابقة:

- أ- دراسة (المعاني، 2013)، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية لدى الأفراد فيها، حيث يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم 978 موظفاً وموظفة حتى تاريخ 12/06/01 وفقاً لإحصائيات دائرة الموارد البشرية في الجامعة، ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة أخذت عينة عشوائية بنسبة 35% من المجتمع الكلي فتمّ توزيع 350 استبانة على نحو عشوائي على الأفراد في وحدات الجامعة المختلفة كان العائد منها 319 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت نسبتها 91%. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: القيادة الإدارية في الجامعة الأردنية تتبني تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر الأفراد فيها ولكن بدرجة متوسطة، توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمت دراستها لدى القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية بمستويات مختلفة، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: ( الجاذبية القيادية، وتمكين العاملين، والتحفيز الملهم، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية ) وأخيراً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات القيادة التحويلية مجتمعة على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الأفراد في الجامعة الأردنية.
- ب- دراسة (الزعي، 2012)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية(التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الحد من أسباب الصراع التنظيمي (محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف) في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من النزاع التنظيمي.
- ج- دراسة (غراب، 2012) ذكر في (النعيمي وآخرون، 2012)، تركز هذه الدراسة على بحث طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات وأبعاد القيادة ومتطلبات الاستراتيجية التنافسية على مستوى خطوط المنتجات ووحدات الأعمال الاستراتيجية، التي يقوم عليها المدراء الاستراتيجيون في عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في المنطقة الحرة بدبي-دولة الإمارات العربية المتحدة. واشتملت عينة البحث على سبعة أنشطة صناعية مختلفة. أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين المهارات والسلوك الإداري للقيادة ونوعية الاستراتيجية التنافسية موضع التطبيق.
- د- دراسة (Saint-Michel & Wielhorski, 2011)، يتناول هذا البحث تأثير الجنس على أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية للمدراء وكذلك على نوعية العلاقة LMX والالتزام التنظيمي للمرءوسين في السياق التنظيمي الفرنسي، وأجري هذا البحث على 111 موظف من الرجال والنساء يقيم في الوقت نفسه أسلوب القيادة لدى رؤسائهم وتصورهم للعلاقة قائد - مرءوس (LMX). وتبرز النتائج عدم وجود تأثير كبير لجنس المدير على تصور أسلوب القيادة وعلى نوعية العلاقة LMX. ومع ذلك، جنس القائد مترافق كذلك مع سلوك «الإدارة بالاستثناء» للقائد التبادلي، حيث له تأثير مختلف اعتماداً على نوع الالتزام التنظيمي الذي أدلى به المرءوسين. لذا عندما تعتمد القادة النساء هذا النوع من السلوك، يميل مرءوسهم إلى إظهار التزام عاطفي أقل نحو مؤسستهم: عندما يمارس القادة الرجال هذا الأسلوب القيادي، يتجه مرءوسهم نحو الالتزام التنظيمي المحدود والمعيارى.

هـ- دراسة (حماد، 2011)، يهدف البحث إلى وصف أبعاد القيادة التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها في المستشفى محل الدراسة، ويهدف هذا البحث كذلك إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، ومعرفة مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل مستشفى الهلال الأحمر بدمشق. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومن خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المستشفى وجد أنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المستشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

و- دراسة (طولان، 2010)، يهدف البحث إلى دراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على تنمية أداء الأفراد بمجال الشراء في قطاع البترول في الإدارات المركزية بالقاهرة، وذلك من خلال البحث في مدى توافر سمات القائد التحويلي في المدراء والتعرف على مدى إدراك الأفراد لمفهوم القيادة التحويلية حيث تمّ قياسها من خلال أربع سمات في نموذج Bass (الاجاذبية الشخصية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي). ومن أهم ما تمّ التوصل إليه: وجود أوجه الضعف فيما يخص بعض سمات القيادة التحويلية أهمها: عدم تقبل المدراء للتغييرات التي يقترحها الأفراد في أساليب وطرق العمل وعدم إتاحة الأفراد قدرًا من المخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة، كذلك وجود بعض أوجه الضعف فيما يخص إدراك الأفراد لمفهوم القيادة التحويلية أهمها: عدم ثقة الأفراد في ما يقترحه رؤسائهم تجاه التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، عدم قدرة الأفراد على أداء الأعمال بالشكل المطلوب دون مساعدة رؤسائهم وعدم اهتمام المدراء بالجوانب الشخصية للمرءوسين، والتي تنعكس سلباً على فاعلية تطوير أدائهم.

ز- دراسة (Kelloway et al., 2003)، تهدف هذه الدراسة حول القيادة التحويلية عن بعد، إلى القيام بدراستين الأولى تخص 175 طالب حيث يقومون بإرسال أجوبتهم عبر البريد الإلكتروني فيما يخص مقالة قصيرة، التي تضم نمط دعه يعمل، الإدارة بالاستثناء، المكافأة الطارئة ونمط القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن الطلبة يميزون بين العديد من الأنماط القيادية، وتظهر كل من العدالة بين الأفراد والرضا عن الإشراف بدرجات أعلى في النمط القيادي التحويلي.

أما الدراسة الثانية، تخص الطلبة في المرحلة ما بعد التدرج وكان عددهم 105 وقاموا بحل مشكلات بصفة فردية أو جماعية بعد قراءتها البريد الإلكتروني يحتوي على تحفيز فكري أو رسالة كاريزمية في تصميم 22×. حدد المشاركون النمط القيادي المتوقع عبر البريد الإلكتروني. وكان التحفيز عالي والأداء الفردي والجماعي أكبر في الظروف القيادية. اعتماداً على هذه الدراسات السابقة التي استطعنا الحصول عليها، قمنا ببناء نموذج الدراسة المقترح والمتغيرات التي يحويها.

## مشكلة الدراسة

تعتبر القيادة التحويلية ذات اتجاه أنجلوساكسوني وحديثة النشأة، ويمكن القول أنّ هذا النمط القيادي ضروري لتحويل ميدان الأعمال الذي يتسم بالتعقيد والذي تمارس فيه المؤسسات نشاطها (Geisler, 2010). إنّ أهمية القيادة التحويلية في تحسين أداء الأفراد وجعلهم يهتمون بأهداف المؤسسة على حساب مصالحهم الخاصة. دفعنا للتفكير في العلاقة بين هذه الأخيرة والأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية. صحيح أنّ أفراد هذا النوع من المؤسسات بحاجة إلى رعاية خاصة من المدراء، تدفعهم لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع فيما يخص القيادة التحويلية تبين لنا أنّ، هذا النمط القيادي يرتبط بالمدراء الذين يحدثون التغيير من خلال إلهام وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ وبالتالي حاولنا الاهتمام بالإجابة عن السؤال «كيف؟» وذلك بإدخال «التغيير التنظيمي» كمتغير وسيط في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

- وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيس، نطرح ثلاثة تساؤلات لعلها تساعدنا على صياغة فرضيات الدراسة، وهي كالتالي:
- أ- ما طبيعة العلاقة بين كل من النمط القيادي التحويلي والأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - ب- ما درجة العلاقة بين كل من أبعاد القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - ج- ما درجة تأثير التغيير التنظيمي كمتغير وسيط (Mediator Variable) بين النمط القيادي التحويلي والأداء الاستراتيجي؟

## أهداف الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة نحاول التعرف على:

- 1- أثر النمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- 2- أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- 3- أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة من خلال التغيير التنظيمي.

## فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الإشكالية الموجهة لهذه الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى  $H_1$ :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:  $H1a$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:  $H1b$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:  $H1c$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:  $H1d$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:  $H1e$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:  $H_2$**  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال التغيير التنظيمي.

## مجتمع وعينة الدراسة

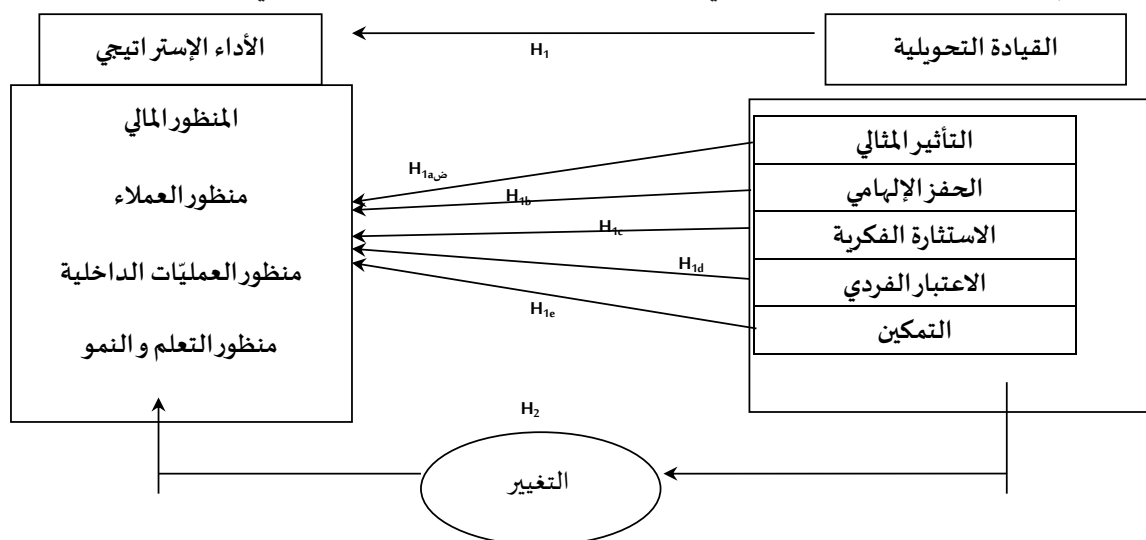
- أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الناشطة بولاية سيدي بلعباس. امتدت فترة الدراسة خمسة أشهر من 16-06-06 إلى غاية 16-10-30.
- ب- عينة الدراسة: عينة قصديه صغيرة مكونة من 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية، بولاية سيدي بلعباس.

## متغيرات الدراسة ونموذجها:

بناءً على الفرضيات التي وضعناها كإجابة مؤقتة لتساؤلات الإشكالية، فإن متغيرات البحث والتي تمّ طرحها وفق نموذج مقترح للدراسة موضح من خلال الشكل رقم 01، تتمثل فيما يلي:

- 1- المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية ويشمل خمسة أبعاد (Jung & Sodik, 2002): التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتمكين.
- 2- المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي ويشمل أربعة أبعاد (إدريس والغالي، 2009: 150): المنظور المالي، منظور العملاء، منظور عمليات الأعمال الداخلية ومنظور التعلم والنمو.
- 3- المتغير الوسيط المتمثل في التغيير التنظيمي: لقياس متغير القيادة التحويلية، تم الاعتماد على مقياس القيادة

المتعدّد الأبعاد (Multi Factor Leadership Questionnaire - MLQ)، الذي أعدّه Bass & Avolio (1995)، حيث تم الاستعانة به في تصميم أداة القياس (عدّل بالاختصار فقط على الأبعاد الأربعة المشار إليها سابقاً وإضافة بعد التمكين). كما حاولنا تطوير استبانة لقياس متغير الأداء الاستراتيجي ومتغير التغيير التنظيمي وتم عرضها على عدد من المحكمين في الاختصاص التزاماً بمقومات البحث العلمي.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

## أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث تم استرجاع كافة الاستبيانات الموزعة على العينة المتمثلة في 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية وعددها 100، وهي قابلة للتحليل بنسبة 100% وما يعزز هذه النسبة أو ما قد يفسرهما هو المقابلات التي اعتمدت كأداة لجمع البيانات إلى جانب الاستبيان وذلك بنسبة 22% من العينة المدروسة.

جدول رقم (1)  
شرح الاستبيانات

رقم الاستبيان	المدير	المتغيرات	نوع المتغير
استبيان (1)	مدير المؤسسة	التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين والتغيير التنظيمي.	أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط
استبيان (2)	المدير المالي	المنظور المالي	بعد المتغير التابع
استبيان (3)	مدير التسويق	منظور العملاء	بعد المتغير التابع
استبيان (4)	مدير الإنتاج	منظور العمليات الداخلية	بعد المتغير التابع
استبيان (5)	مدير الموارد البشرية	منظور التعلم والنمو	بعد المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثين

جدول رقم (2)  
مبررات استخدام البرامج الإحصائية

مبررات اختيار هذه الأساليب	الأساليب الإحصائية المطبقة	البرنامج الإحصائي المستخدم
دراسة العلاقة بين متغيرات كامنة (Latent Variable)	النمذجة بالمعادلات البنائية	SMART PLS 2
حجم العينة الصغير	طريقة PLS-PM	
من أجل حل مشكل الارتباط المتعدّد (Multi-Collinearity Problem)	PLS Regression	XL STAT 2014

المصدر: من إعداد الباحثين

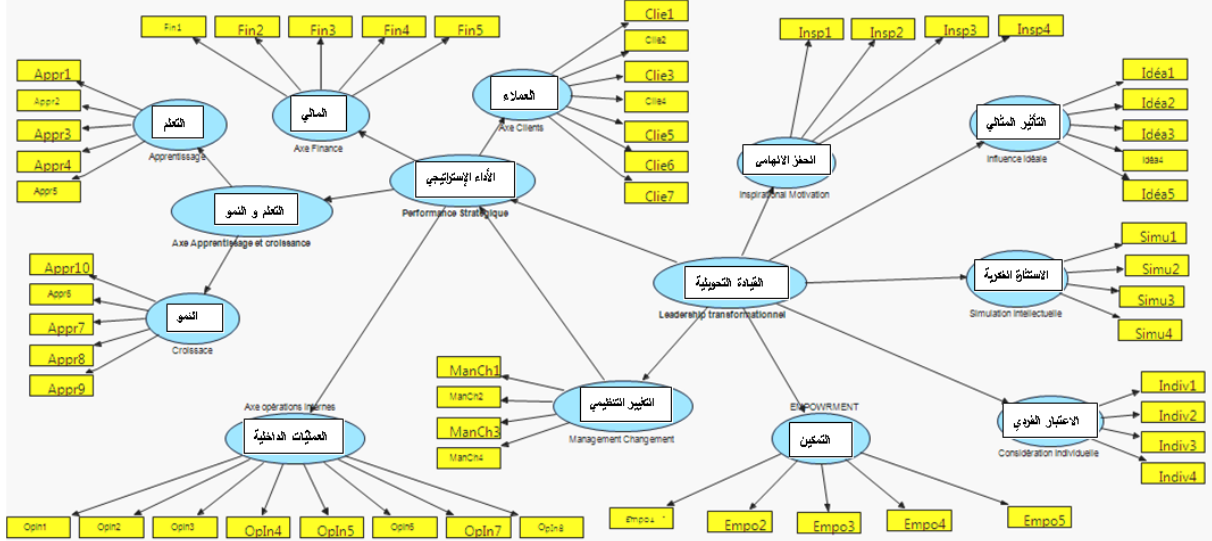
تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة استبيانات حيث خصص لكل مدير استبيان خاص به، ويبين الجدول رقم (1) تقسيم الاستبيانات على المدراء وماهية المتغيرات التي احتواها كل استبيان.

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد على كل من المنهج الاستكشافي وذلك من خلال إجراء مسح أكاديمي للكاتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، والمنهج الوصفي من خلال استبيان تناول جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة؛ وتم تحليل البيانات في الاعتماد على برنامج: XLSTAT 2014 وبرنامج SMART PLS2، ويبين الجدول رقم (2) مبررات استخدام هذين البرنامجين.

النمذجة بالمعادلات البنائية (طريقة PLS):

النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة PLS والمعروفة باسم (PLS-PM) وPLS Path Modeling، وضعت كبديل لطريقة LISREL. تعرف بمرونتها وعدم اشتراطها فرضيات قوية متعلقة بتوزيع وسلم قياس المتغيرات الظاهرة وكذا حجم العينة. خلافاً لطريقة LISREL فهي تقوم بتقدير قيم المتغيرات الكامنة. يتكون نموذج المعادلات البنائية (الشكل 02) من نموذجين: نموذج القياس (Measurement Model) والبنائي (Structural Model) (Saporta & Tomas, 2013).



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

الشكل رقم (2) النموذج المبدئي SEM

حيث يظهر الشكل رقم 2 نوعين من المتغيرات وهي المتغيرات الظاهرة ممثلة في شكل مستطيلات باللون الأصفر، والمتغيرات الكامنة ممثلة في شكل بيضاوي باللون الأزرق. بالإضافة إلى ذلك فيظهر الشكل نوعين من المتغيرات أحدهما كامنة من الدرجة الأولى وعددها 11، والثاني كامنة من الدرجة الثانية وعددها 3.

1- نموذج القياس

يأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين كل متغير كامن والمتغيرات الظاهرة المتعلقة به. يتم اعتماد نموذج القياس من خلال اختبارات الصدق والثبات.

أ- صدق المقياس (Validity):

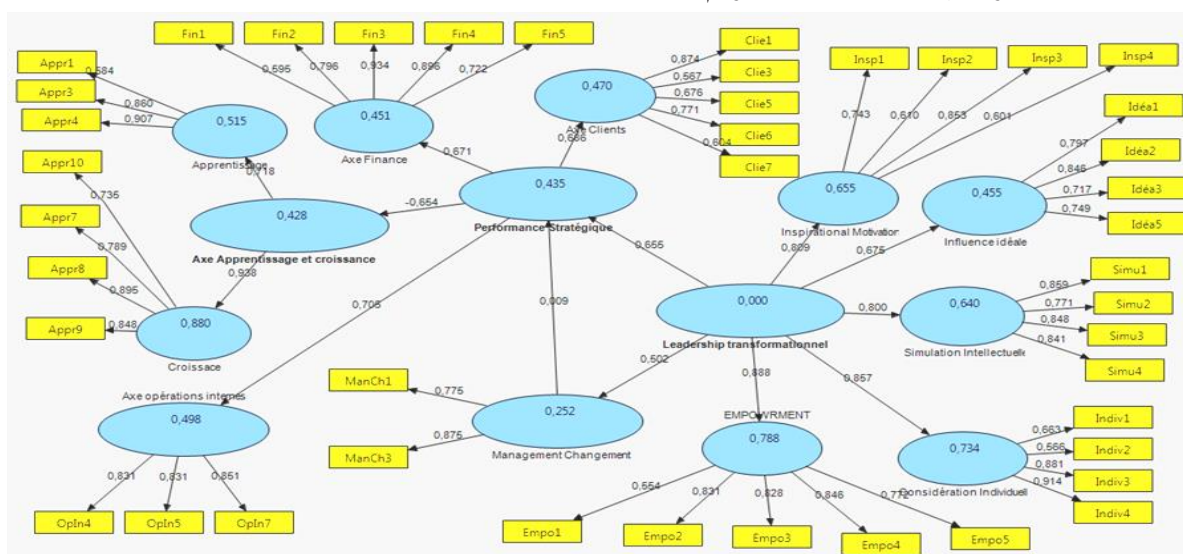
أبسط تعريف للصدق هو أن يقيس الاختبار فعلاً ما يفترض أن يقيسه ويكون صادقاً عندما يقيس ما يفترض قياسه (البرق وآخرون، 2013: 83). وهناك أنواع كثيرة للصدق ولكن أحدثها صدق المفهوم أو البناء (Construct Validity) ويشير صدق المفهوم إلى أي مدى مجموعة من المتغيرات المقاسة تمثل في الواقع المتغيرات من منظور نظري والتي صممت للقياس، ويقصد بصدق المفهوم مدى نجاح الاختبار في قياس مفهوم فرضي معين (البرق وآخرون، 2013: 84).

ونميز نوعين من الصدق هما:

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): يخص هذا الاختبار الارتباط بين المتغيرات الظاهرة والمتغيرات الكامنة المفسرة لها، أي يبحث الاختبار عن معرفة فيما إذا كانت المتغيرات الظاهرة تقيس مفومها، فمثلاً في دراسة (Fornell & Larcker, 1981)، يكون الصدق التقاربي مقبول عندما يكون معامل الارتباط أو قيم التحميل (Loadings) بالقيمة المطلقة بين المتغيرات الظاهرة والمتغير الكامن المفسر لها يفوق 0,7، وهناك من حدّد هذه القيمة عند 0,6 مع على الأقل قيمة تفوق 0,7 (Cool et al., 1989)، كذلك من مجموع 18 فقرة استخدمها (Fornell et al., 1990) 4 منها كانت أقل من 0,4، و6 أقل من 0,5، كذلك في دراسة (Johnsson et Yip, 1994)، ثلث معاملات الارتباط كانت أقل من 0,4 (Cheriet, 2009: 224). أما بالنسبة لدراستنا فقد حدّدت قيمة معاملات



الارتباط عند حد 0,5 حيث قمنا بحذف الفقرات التي تقل معاملات ارتباطها عن 0,5 مع على الأقل ففرتين تزيد معاملات ارتباطهما عن 0,7 (الشكل رقم 03).



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

الشكل رقم (3) تقدير معاملات النموذج الكلي

الصدق التمايزي (Discriminant Validity): فيما يخص الصدق التمايزي فهو يسمح بمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات الكامنة المدروسة متميزة بعضها عن بعض حيث يبدو جلياً أن هذا الاختبار محقق في دراستنا، وذلك من خلال مقارنة الجذر التربيعي لـ AVE (Average Variance Explain) الخاصة بالمتغير الكامن وارتباطات هذا الأخير مع المتغيرات الكامنة الأخرى، حيث قمنا بالتحقق من أن (Cheriet, 2009):

$$\sqrt{AVE(X)} > Cor(x,y)$$

ب- ثبات المقياس (Reliability):

من الصفات الأساسية التي يتم التأكد منها كذلك في نموذج القياس خاصية الثبات، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة القياس في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه، فالأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة، وفي أغلب الأحوال مضبغة للجهد والوقت والمال، كما يعرف ثبات المقياس بقدرته على إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها وإذا كان لدينا مقياساً قد حقق مستوى عالي من الصدق فيتوقع أن يكون نفس المقياس ثابتاً أيضاً (البرق وآخرون، 2013: 92). من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن جميع المتغيرات الكامنة تحقق:

$$AVE > 0,5 \text{ و } Composite \text{ reliability} > 0,7$$

ويبين الجدول رقم (3) نتائج ثبات أداة القياس حيث تبين إيجابيتها، أي أنه تم التأكد من ثبات أداة القياس.

جدول رقم (3) نتائج ثبات المقياس

الرقم	المتغيرات الكامنة	Composite reliability (0,7<)	AVE (0,5<)	Cronbach's Alpha (0,6<)
01	التعلم	0,834	0,634	0,718
02	النمو	0,890	0,671	0,834
03	منظور العمليات الداخلية	0,876	0,702	0,791
04	منظور العملاء	0,830	0,500	0,744
05	المنظور المالي	0,895	0,637	0,851
06	التأثير المثالي	0,860	0,606	0,787
07	الحفز الإلهامي	0,798	0,503	0,659
08	الاستثارة الفكرية	0,899	0,689	0,851
09	الاعتبار الفردي	0,849	0,593	0,760
10	التمكين	0,880	0,599	0,827
11	التغيير التنظيمي	0,811	0,684	0,544

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على مخرجات SMART PLS 2

## 2- النموذج البنائي

يسمح النموذج البنائي بتقدير العلاقات بين المتغيرات الكامنة، أي إنه يسمح بتقدير معاملات الانحدار للمتغيرات الكامنة المفسرة (Latent Endogenous Variables) على المتغيرات الكامنة المفسرة (Latent Exogenous Variables)، بالإضافة إلى ذلك يسمح النموذج بالقيام باختبارات المعنوية وجودة ملائمة النموذج للتأكد من قدرة المتغيرات التي تم إبقاؤها على التفسير (Cheriet, 2009: 225).

وضع Tenenhaus وآخرون سنة 2004 مؤشراً لقياس جودة المطابقة، أطلقوا عليه اسم: (GFI - Goodness of Fit Index) ويتم حسابه كالآتي: (Saporta & Tomas, 2013)

$$GFI = \sqrt{AVE \times R^2}$$

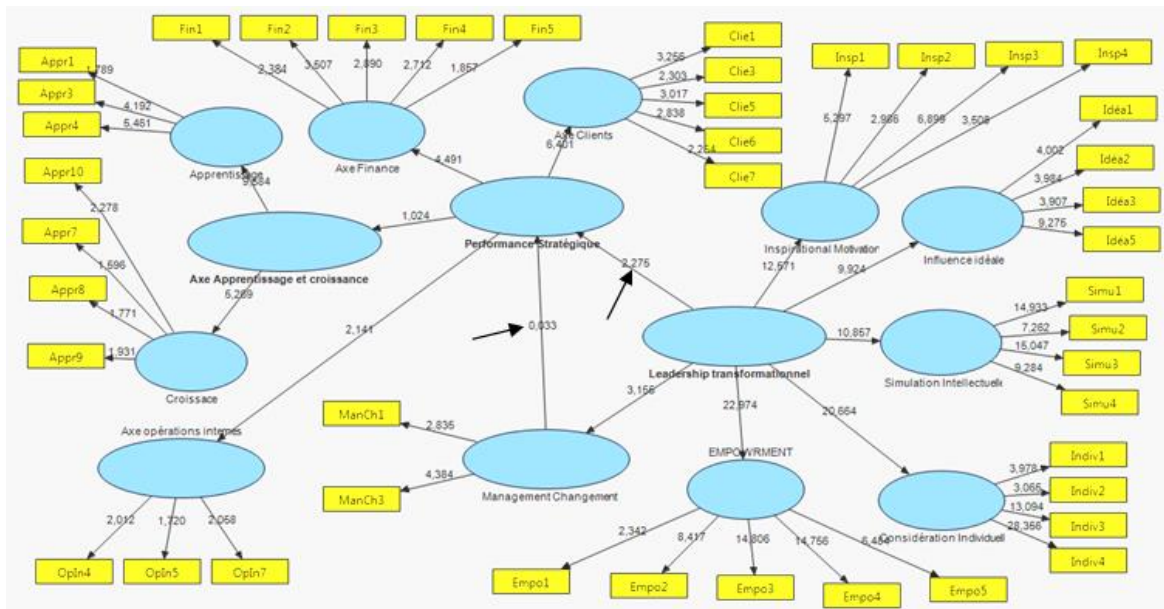
مؤشر جودة ملائمة النموذج GFI بالنسبة للنموذج الكلي = 0,46 (مقبول)

### اختبار الفرضيات بطريقة Bootstrap

وضعت طريقة Bootstrap وهي إحدى طرق إعادة المعاينة، كبديل لاختبار T التقليدي (T-test) لاختبار المعنوية الإحصائية وذلك لعدم تحقق فرضية التوزيع الطبيعي المتعدد للمتغيرات الظاهرة.

تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين:

أ- الفرضية الأولى H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.



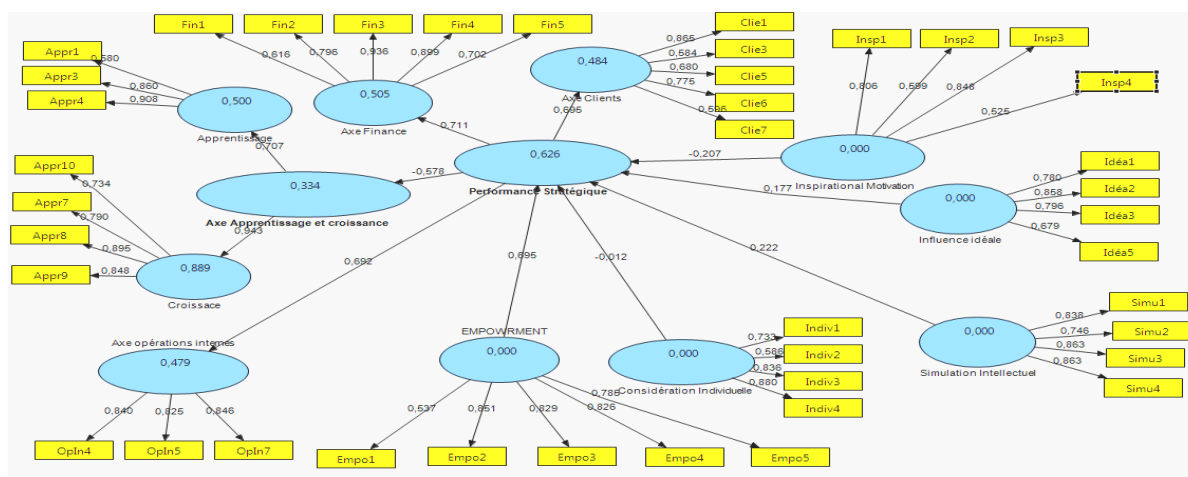
المصدر: مخرجات SMART PLS 2

### الشكل رقم (4) اختبار الدلالة الإحصائية باستخدام طريقة Bootstrap

بناءً على قيمة T المشار إليها في الشكل رقم 4 بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، والتي قدرت بقيمة 2,275 يمكننا اعتبار نتيجة الاختبار معنوية إذ إنها تفوق القيمة 2.

### ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

يظهر الشكل رقم 5 وجود سلبية محتملة بين الحفز الإلهامي والأداء الاستراتيجي بمعامل انحدار (-0,207)، الشيء نفسه بين الاعتبار الفردي والأداء الاستراتيجي بمعامل انحدار (-0,012) وهي مؤشرات تدل حسب المختصين (Cheriet, 2009: 225) على وجود مشكل الارتباط المتعدد (Multi-Collinearity Problem) بالنسبة للانحدار المتعدد والجدول رقم (4) يؤكد هذا التفسير



المصدر: مخرجات SMART PLS 2

الشكل رقم (5) تقديرات معاملات النموذج الجزئي

جدول رقم (4)  
الارتباط المتعدد

Correlation Matrix:

Variables	1	2	3	4	5
1 التمكين	1	0.4109	0.6671	0.739	0.6211
2 التأثير المثالي	0.4109	1	0.4239	0.538	0.4283
3 الاعتبار الفردي	0.6671	0.4239	1	0.5954	0.6384
4 الحفز	0.739	0.538	0.5954	1	0.4442
	0.6211	0.4283	0.6384	0.4442	1

المصدر: مخرجات XLSTAT 2014

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن، جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الخمسة (الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتمكين) تفوق القيمة (0,3)، ما يدفعنا إلى القول أن المتغيرات الخمسة مرتبطة فيما بينها.

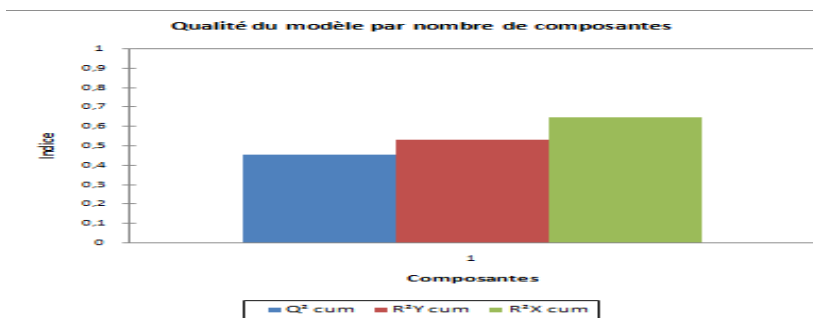
ولتجاوز هذا المشكل نلجأ إلى الانحدار بطريقة PLS (PLS Regression) حيث ينصح به في هذا النوع من الحالات في دراسات عديدة (Tenenhaus et al., 2005).

من خلال الشكل رقم (6) والجدول رقم 5، يمكن ملاحظة أن النموذج احتوى مركبة واحدة تقترب مؤشراتها الثلاثة من القيمة 0,5 وهذا يؤكد مدى جودة ملائمة النموذج حيث يمكن اعتباره جيداً.

من خلال الشكل رقم (7)، يتضح أن جميع معاملات الانحدار معنوية عند مستوى الدلالة 5%، فهذا واضح من خلال الشكل الذي يبين مجالات الثقة للمتغيرات الكامنة المفصلة والتي لا تحتوي القيمة الصفرية مما يدل على معنوية معاملات الارتباط الخمسة.

ج- اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية:  $H_2$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال التغيير التنظيمي.



المصدر: مخرجات XLSTAT 2014

الشكل رقم (6) عدد المركبات في النموذج

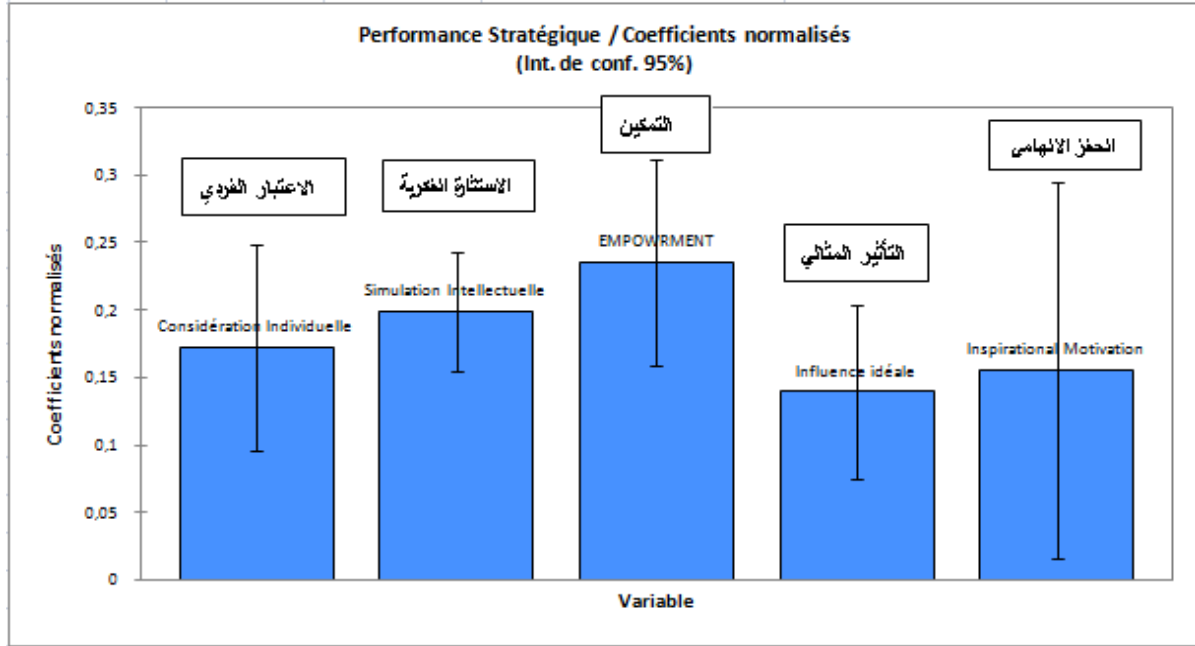
جدول رقم (5)  
مؤشرات جودة النموذج

Indice	Comp1
Q <sup>2</sup> cum	0,4512
R <sup>2</sup> Y cum	0,5319
R <sup>2</sup> X cum	0,6430

Coefficients normalisés (Variable)

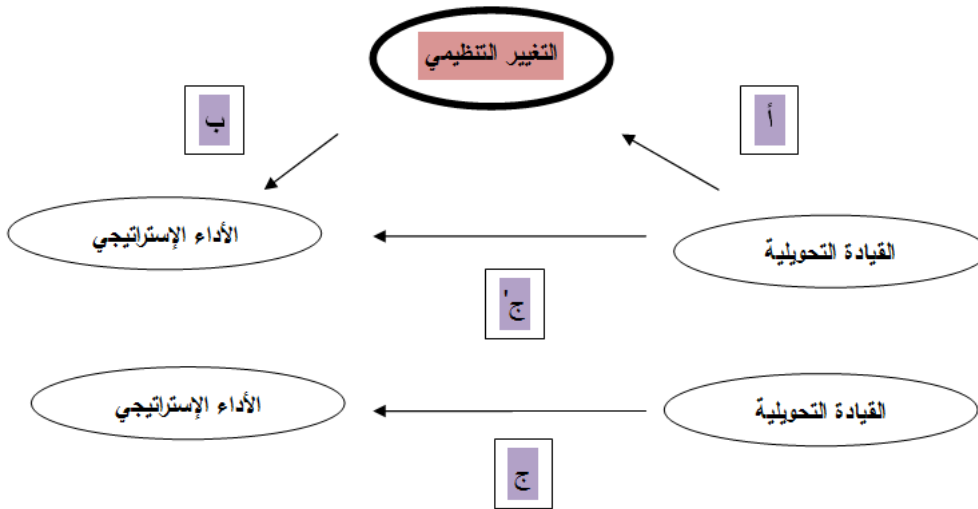
Variable	Coefficient	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
الاعتبار الفردي	0.1721	0.0391	0.0956	0.2487
الاستشارة الفكرية	0.1990	0.0223	0.1552	0.2427
التمكين	0.2352	0.0391	0.1586	0.3117
التأثير المثالي	0.1393	0.0328	0.0750	0.2037
الحفز الالهامي	0.1557	0.0712	0.0161	0.2953

حيث: (الأثر غير المباشر)  $\times$  أ + (الأثر المباشر) ج = (الأثر الكلي) ج  
 حسب إجراء (Baron et Kenny, 1986).  
 ومن خلال النتائج المتحصل عليها (الشكل رقم 4) فإن «ب» غير دال إحصائياً، مما يخل بشروط إجراء (Baron et Kenny, 1986) في إثبات وجود أثر وسيط «التغيير التنظيمي» (Jolibert & Jourdan, 2011).



المصدر: مخرجات XLSTAT 2014

الشكل رقم (7) معاملات أبعاد الأداء الاستراتيجي ومجالات الثقة



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل رقم (8) الارتباط الوسيط

## مناقشة نتائج الدراسة:

- تمّ قبول الفرضية الرئيسة الأولى  $H_1$  والتي تُنصّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وهناك دراسة (بني عيسى، 2006) والتي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في أداء المؤسسات العامة بالأردن (المعاني، 2013: 234)، وكذلك دراسة (Hancott, 2005) فقد اهتمت بتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء في مائة من المؤسسات العامة كبيرة الحجم في كندا، وتوصلت إلى أنّ القيادة التحويلية كانت النمط الشائع في الممارسة من قبل القادة بالمؤسسات العامة ذات الأداء الأفضل في كندا، وأنّ المؤسسات ذات الأداء المنخفض كانت ذات معدّلات قيادة تحويلية منخفضة (عويس، 2007: 161).
- تم قبول الفرضية  $H_{1a}$  والتي تُنصّ على وجود علاقة بين التأثير المثالي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تمّ قبول الفرضية  $H_{1b}$  والتي تُنصّ على وجود علاقة بين الحفز الإلهامي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية  $H_{1c}$  والتي تُنصّ على وجود علاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية  $H_{1d}$  والتي تُنصّ على وجود علاقة بين الاعتبار الفردي والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية  $H_{1e}$  والتي تُنصّ على وجود علاقة بين التمكين والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتعلقة بالفرضيات الفرعية الخمسة، يمكن كتابة معادلة النموذج كالاتي (اعتماداً على برنامج XL STAT 2014):

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = 7.40119E-6 + 0,172 \text{ الاعتبار الفردي} + 0,199 \text{ الاستثارة الفكرية} + 0,235 \text{ التمكين} + 0,139 \text{ التأثير المثالي} + 0,156 \text{ الحفز الإلهامي}$$

- تم رفض الفرضية الرئيسة الثانية  $H_2$  والتي تُنصّ على أن التغيير التنظيمي يؤدي دور متغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وبالتالي متغير التغيير التنظيمي ليس له أثر المتغير الوسيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حماد، 2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية موضع الدراسة والتغيير التنظيمي (حماد، 2011: 401).

## حدود الدراسة

### جدول رقم (6)

### المقومات المنهجية للدراسة

ما تم الأخذ به في الدراسة الحالية	ما تم الإشارة إليه في الدراسات السابقة
اعتماد المعلومات أو البيانات الأولية حيث تحصلنا عليها من خلال الاستبيان والمقابلة	صعوبة الوصول إلى المعلومات الأولية informations primaires واعتماد المعلومات الثانوية secondaires في بعض دراسات القيادة التحويلية
تم اعتماد هذه التقنية في اختبار الفرضيات	استخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM كأحسن تقنية وأكثرها ملاءمة خاصة في موضوع القيادة التحويلية والاستراتيجية
تم استخدام هذه الطريقة في اختبار فرضية الانحدار المتعدد	استخدام PLS Régression في حالة الارتباط المتعدد (Multicolinéarité)
تم اختبار إن كان لمتغير إدارة التغيير أثر المتغير الوسيط	استخدام أثر المتغير الوسيط في تفسير مفهوم القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين

إنّ اهتمامنا بالموضوع دفعنا إلى التعمق في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية من جهة والأداء الاستراتيجي من جهة أخرى، بغية تفادي النقائص التي تمت الإشارة إليها من طرف باحثين سبقونا في نفس الموضوع والأخذ بالتوجهات التي بينتها هذه الدراسات كأفاق للبحث وسنحاول توضيح هذه النقاط في الجدول رقم (6).

ولكن بالرغم من محاولتنا تخطي النقائص وتفعيل الدراسة، إلا أننا لم نستطيع الوصول إلى تحقيق بعض النقاط التالية:

- صعوبة تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وعند توجهنا إلى المكتب الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم نستطيع الحصول على القائمة الاسمية لها؛ وعلمنا أن اهتمامات الوزارة الآن هي محاولة إحصاء هذه المؤسسات في جميع الولايات.
- إن صعوبة تحديد حجم المجتمع تبعه صعوبة في تحديد حجم العينة، إذ استخدمنا العينة الغير العشوائية أو غير الاحتمالية وهي عينة لا تخضع لقوانين الاحتمالات وبالتالي النتائج التي توصلنا إليها غير قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة وإنما تعكس فقط واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل العينة المبحوثة فقط.

### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الحالية ومن خلال حدود الدراسة المتمثلة تحديداً في حجم العينة وعدم تمثيلها لمجتمع الدراسة (عينة قصدية صغيرة) يمكن العمل مستقبلاً على مايلي:
- يمكن الاجتهاد والعمل على عينات كبيرة وممثلة من أجل تعميم النتائج.
- كذلك الاهتمام بالمؤسسات غير الإنتاجية (مشروعات الأعمال، أعمال الصيانة، مؤسسات خدماتية)، حيث يمكن العمل على تطوير بطاقة تقييم الأداء المتوازن BSC خاصة بهذا النوع من الأعمال التي قد يغيب في البعض منها منظور العمليات الداخلية (البعد الإنتاجي) أو منظور العملاء (البعد التسويقي).

## قائمة المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2012). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدريس، وائل محمد صحي؛ وظاهر محسن منصور الغالي. (2009). *ساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. (سلسلة إدارة الأداء، 1)، عمان، الأردن: دار وائل.
- البرق، عباس، عايد المعلا؛ وأمل سليمان. (2013). *دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي (Structural Equation Modeling - SEM) باستخدام برنامج AMOS*. الأردن: إثراء؛ الشارقة: مكتبة الجامعة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2017). «*قانون رقم 02-17*»، العدد 2.
- الزعبي، حسن علي. (2012). «أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة». *مجلة البصائر*، الأردن: جامعة البتراء الأردنية. مج 15، ع 1، ص ص 13-56.
- الطويل وحكمت رشيد سلطان. (2006). «العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء المدراء من الشركات الصناعية في محافظة نينوي»، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مج 26، ع 1، ص ص 65-100.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2007). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المعاني، أيمن عوده. (2013). «أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمان-الأردن: الجامعة الأردنية. مج 9، ع 2، ص ص 225-258.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، وآخرون. (2012). *الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة بحوث محكمة منتقاة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 73-126.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية.
- حماد، إياد. (2011). «أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق». *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، دمشق: جامعة دمشق. مج 27، ع 4، ص ص 383-404.
- خطاب، عائدة. (1984). *التخطيط الاستراتيجي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- طولان، محمد صالح زكي. (2010). «تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء: دراسة تطبيقية على قطاع البترول»، *مجلة المدير الناجح، إدارة أعمال*. مصر: جامعة قناة السويس-كلية التجارة. ص ص 106-111.
- عويس، ممدوح زكي. (2007). «التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء البنوك التجارية في مصر»، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*. مصر: كلية التجارة - جامعة بني سويف، ع 3، ص ص 153-258.
- لوصيف، سعيد. (2010). «علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية: تحليل نفسي اجتماعي في القطاع المصرفي الجزائري». *مجلة الإداري*، مسقط - سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة. ع 122، ص ص 11-44.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Aib, Mabrouk and Oumhani Belmokhtar. (2010). «Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière», *La Revue des Sciences de Gestion*, No. 243-244.pp. 121-131.
- Avolio, Bruce and Bernard Bass. (1995). *Multifactor leadership questionnaire: includes actual form and ought form and scoring guide*, Mind Garden, inc.
- Belet, Daniel. (2015). *Essai: leadership humainement intelligent de demain-innover dans les relations manageriales, enjeu-clé de la performance des organisations au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris: Management et prospective.
- Cheriet, Fouad. (2009). «Instabilités des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée», *Ecole doctorale* Economie et gestion de Montpellier.
- Dong, Jung and Sodik John J. (2002). «Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance», *Small Group Research*, Vol. 33. No. 3, pp. 313-336.
- Drosbeke, Saporta et C. Tomas-Agnan. (2013). *Modèles à variables latentes et modèles de mélange*, Editions Technip.
- Errami, Youssef. (2013). «Le Balanced Scorecard: Entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique», *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 1, No. 94, pp. 93-110.
- Geisler, Christophe. (2010). *De l'intérêt du leadership transformationnel*. Savoirs et pratiques-Soins cadres supplément au, No. 73, Paris; S25-S26.
- Hannachi, Yacine. (2015). «Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits: Le cas des entreprises de biotechnologie en France», *Management & Avenir*, Vol. 1. No. 75, pp. 109-128.
- Jameledine, Ziadi. (2006). «Performance et mesure de la décision. Réflexions théoriques et applications sur le cas Tunisien», *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 4, No. 220-221, pp.107-118.
- Jarrosson, Bruno. (2004). *100 Ans de management*. France: DUNOD.
- Jolibert, Alain and Philippe Jourdan. (2011). *Marketing research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris: Dunod.
- Kelloway, E. Kevin and others. (2003). «Remote transformational leadership», *Leadership and Organization Development Journal*, Canada, Social Sciences and Humanities Research, pp.163-171.
- Koudri, Ahmed. (1999). *Economie de l'entreprise (Une Introduction au Management)*, Alger: ENAG-Editions.
- Mathieu, Molines. (2014). «Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française: le rôle de l'engagement au travail», *Doctorat de l'université de Toulouse: GRH*.
- Nicolas, Éline. (2004). «Apprentissage organisationnel et développement durable: La Norme AB en PME», *Revue française de gestion*, Vol.2. No. 149, pp. 153-172.
- Razouk, Abdelwahab Aït; Mohamed Bayad. (2011). «GRH Mobilisatrice et performance des PME», *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 4. No. 82. pp.3-18.
- Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski. (2011). «Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact?», *Revue Internationale de Psychologie*, Vol. XVI. No. 1, pp. 181-201.
- [www.12manage.com/methods-balancedscorecard-ar.html/09-O9-15](http://www.12manage.com/methods-balancedscorecard-ar.html/09-O9-15).



## **The Role of the Strategic Leader in Managing Small and Medium Enterprises at Sidi Bel Abbés Town, Algeria**

**Dr. Sehimi Faiza**

Assistant Professor in Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences  
University of Djillali Liabes-SBA-Algeria  
al.sehimi@gmail.com

**Dr. Ezzine Abdelmadjid**

Assistant Professor in Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences  
University of Djillali Liabes-SBA-Algeria  
abdelmadjide@yahoo.fr

### **ABSTRACT**

This study is designed to explain the role of strategic leader in managing his Enterprises by studying the relationship between transformational leadership and the strategic performance in small and medium industrial Enterprises. The sample size of the study was 20 research sample in the town of Sidi Bel Abbés, and it is a small intentional sample. The concept of transformational leadership was measured through five dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration and empowerment, and also measuring strategic performance across four dimensions: finance, clients, internal processes, learning and growth.

We have tested two hypotheses, the first was: there is a statistically significant relationship between transformational leadership with its five dimensions and strategic performance, and the second is the presence of variable organizational change which is the mediating variable in the relationship between transformational leadership and strategic performance.

The study concluded that there is a statistically significant relation between all dimensions of transformational leadership and strategic performance and it is positive. The high relationship was between empowerment and strategic performance is followed by the relationship between intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation, idealized influence and strategic performance respectively; finally the empirical study did not confirm the impact of mediating variable. It emphasized the relationship between transformational leadership and organizational change and did not ascertain the relationship between organizational change and strategic performance.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Strategic Performance, Strategic Leader, Balanced Scorecard, Small and Medium Industrial Enterprises, Organizational Change.*

