



جامعة الجيلالي بوعامدة بجميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الغرب SDO-وكالة وهران-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

اعداد الطالب: حميرات محمد

نوقشت امام اللجنة المكونة من:

أ/.....رئيسا

أ/.....مشرفا

أ/.....ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

لا يطيب الليل إلا بشكر الله ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا يطيب
اللسان إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة سيد الخلق
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز رحمة الله عليه وأسكنه فسيح الجنان
إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة حفظها الله وأطال في عمرها والدي العزيزة
إلى زوجتي الغالية التي كانت سند لي في تخطي الصعاب إلى اولادي وقرّة عيني:

محمد المعتصم بالله و أميرة أيان وإسراء ماياسين وأميمة لمار

إلى زملائي وزميلاتي في العمل إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير و عرفان

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

و المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

لايسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة **بلكير** المشرفة على هذا

البحث ولكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة سواء برأي أو توجيه

أو دعم أو تسهيلات

أتوجه بالشكر الجزيل لأساتذة الجامعة وإطاراتها ...

الشكر والتقدير لإطارات مؤسسة سونلغاز بوهران

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة

التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز وهران

ولتحقيق ذلك قام الباحث بإختيار

مجمع دراسة يتكون من عمال هذه المؤسسة وتوصلت

الدراسة إلى أن تطبيق نمط القيادة التحويلية كان بدرجة

منخفضة كما أن نجاح هذا النمط القيادي يرتبط بسات سلوكية معرفية

وأخلاقية.

مقدمة	
الفصل	
11.....الاول	
11.....تمهيد :	
11.....المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة و القيادة التحويلية.	
11.....المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.	
11.....أولا-القيادة: مفهومها وأهميتها	
12.....1-النظريات التبادلية:	
12.....1-1 القيادة التبادلية:	
13.....2-1المكافأة المشروطة	
13.....-الإدارة بالاستثناء:	
13.....ثانيا- نظريات القيادة:	
13.....النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك	
13.....أ نظرية السمات:	
13.....ب/ النظريات السلوكية:	
14.....ثالثا - نموذج الشبكة الإدارية.....	
15.....1 القيادة المتسلطة.....	
15.....2-مقارنة بين انماط القيادة الاستبدادية الديمقراطية وعدم التدخل	
16.....3 النظرية الموقفية:	
16.....4 نظرية المسار – الهدف	
19.....المطلب الثاني: ماهية القيادة التحويلية:	
19.....أولا: مفهوم القيادة التحويلية.	
19.....1-تعريف القيادة التحويلية:	
20.....ثانيا -أهمية القيادة التحويلية.	
21.....ثالثا- أهداف القيادة التحويلية.....	
21.....المطلب الثالث : ابعاد القيادة التحويلية و خصائص القائد التحويلي:	
21.....أولا: ابعاد القيادة التحويلية:	
21.....1-التأثير المثالي:	
21.....2-الاستشارة الفكرية:	
22.....3-الاعتبارية الفردية:	
22.....4-التحفيز:	
22.....5-التمكين:	
23.....ثانيا: خصائص القائد التحويلي ووظائفه.....	

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- 1- خصائص القائد التحويلي..... 23
- 2- وظائفه..... 23
- القيادة التحويلية وأماطها..... 24
- أولا: مستويات القيادة التحويلية..... 24
- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قياده الذات)..... 25
- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين)..... 25
- * القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قياده قادة الآخرين)..... 25
- * ثانيا: أنماط القيادة التحويلية..... 26
- مبحث الثاني: الأداء الوظيفي و طرق التقييم..... 26
- المطلب الأول: ماهية الاداء الوظيفي :..... 26
- أولا: الاداء الوظيفي..... 26
- 1-تعريف الاداء الوظيفي:..... 26
- 2-مكونات الأداء:..... 27
- 3-أنواع الأداء:..... 28
- ثانيا: عناصر الاداء الوظيفي..... 29
- ثالثا-محددات الاداء الوظيفي:..... 30
- المطلب الأول: الالدراسات السابقة المرتبطة بالرسائل الجامعية:..... 31
- أولا: الرسائل الجامعية باللغة العربية..... 31
- 1-الرسائل الجامعية باللغة العربية الخاصة بالقيادة التحويلية..... 31
- الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية الخاصة بالقيادة التحويلية..... 32
- المطلب الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالمجلات العلمية المتخصصة..... 33
- أولا: المجلات العلمية المتخصصة الخاصة بالقيادة التحويلية..... 36
- ثانيا: المجلات العلمية المتخصصة الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين..... 37
- المطلب الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤتمرات العلمية..... 37
- أولا: المؤتمرات الخاصة بالقيادة التحويلية..... 39
- ثانيا: المؤتمرات الخاصة بالأداء الوظيفي..... 40
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ومعايير تقييمه..... 42
- أولا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي..... 43
- ثانيا: معايير تقييم الاداء..... 45
- 1-العناصر..... 47
- 2- معدلات الاداء:..... 49
- ثالثا -طريقة تقييم الأداء الوظيفي:..... 52
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية..... 54
- المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية:..... 54

58.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز-وكالة وهران-
62.....	المطلب الثاني: منهج الدراسة و ادوات جمع البيانات
62.....	المطلب الثالث: بناء اداة الدراسة واساليب التحليل الاحصائي
64.....	بناء الدراسة
67.....	صدق وثبات أداة الدراسة.....
70.....	الفصل الثاني:الدراسة الميدانية
74.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:
75.....	1: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.....
75.....	2- ثبات أداة قياس الدراسة
76.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....
76.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
77.....	أولاً: عرض نتائج الدراسة.....
77.....	4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:
77.....	5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
78.....	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوظيفية لعينة الدراسة.....
78.....	4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
79.....	5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة
79.....	المطلب الثاني: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة
79.....	المطلب الثالث: استخلاص نتائج الدراسة.....
80.....	الختاتمة :
81.....	قائمة المراجع.....
86.....	الفهرس



مقدمة

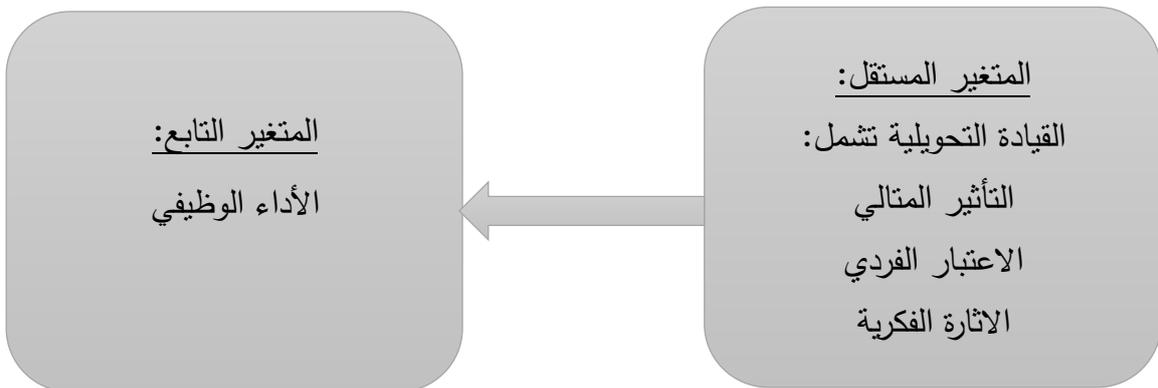
تواجه منظمات الأعمال بكل أنواعها سواء الخدماتية أو الإنتاجية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية فأصبحت بالتالي بحاجة إلى إدارة قادرة على التكيف ومواجهة هذه التحديات والى نوع خاص من الأفراد يتميزون بقدرة فنية على قيادة الجهاز الإداري بكل كفاءة وإخلاص أمام هذا التحدي أصبحت القيادة التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على مواجهة هذه التحديات وتحقيق الأداء المرغوب و المنشود الأمر الذي يفرض عليها استحداث و استخدام أساليب جديدة تستطيع المنظمة بواسطتها التأقلم و التحكم في جملة المتغيرات التي يحدث في بيئتها مما يسمح لها المحافظة على مركزها التنافسي هذا التحدي أملى عليها إيجاد نمط قيادي جديد يسمح بتحسين أدائها ومواكبة جميع المتغيرات وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية و الذي لما بها من تأثير و قدرة على أحداث التغيير من خلال تشجيع العاملين و الاهتمام بمتطلباتهم ورفع مستوى أدائهم و الذي يعتبر المحور الرئيسي و أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

من هنا تبرز إشكالية البحث من خلال طرح السؤال ما علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي

- ماذا نعني بالقيادة التحويلية وماهي خصائصها وابعادها؟
- ما مدي ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي وماهي محدداته؟
- على أي أساس يتم تقييم العاملين؟

نموذج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء نموذج افتراضي للبحث، والذي يعكس العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين).



-*- الفرضية الرئيسية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

*-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز-وهران-

-*- الفرضيات الفرعية:

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية كما يلي:

*-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

*-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإثارة الفكرية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

*-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

-*- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الدوافع لاختيار الموضوع ومن أهمها:

*-حدثة موضوع القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها؛

*-الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بالسلوك التنظيمي؛

*-محاولة الربط بين متغيري الدراسة والبحث في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين فيما يخص عملية التقييم.

-*- أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهم أهداف هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

*توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية للمسؤولين بمؤسسة سونلغاز وهران

*الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛

*اختبار العلاقة بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

*اختبار العلاقة بين بعد الإثارة الفكرية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

*اختبار العلاقة بين بعد الاعتبار الفردي وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

-*- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، حيث أن القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة والهامة، والتي لا بد من إلقاء الضوء عليها، حيث أصبحت أحد الضروريات لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور بارز على سلوك العاملين سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهي تسعى لتحسين أداء

العاملين وتطويره ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني قيادة فعالة تهتم بالأفراد لجعلهم فعالين في المؤسسة.

*- حدود الدراسة

وتكمن حدود الموضوع المدروس فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: وقد اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي من خلال تقييم العاملين بمؤسسة.....-

- الحدود المكانية: وتمت الدراسة في مؤسسة.....-

الحدود الزمنية: وتمت الدراسة خلال السنة الدراسية 2020/2019

*- منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة التطبيقية؛ من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

*- صعوبات الدراسة

اعترض هذا العمل المتواضع بعض المشاكل يمكن ابراز أهمها في الاتي:

*النقص في المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية؛

*حادثة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع.

*صعوبة اجراء المقابلات مع العاملين بسبب جائحة كورونا وغلق جل المصالح بالمؤسسة.

*- تقسيمات البحث

بناء على الأهداف الأساسية للموضوع واستنادا للإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات

المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة: ويتناول ماهية كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

ثم التطرق إلى أهم الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بهما.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية مؤسسة سونلغاز وكالة وهران: ويتناول الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها.



الفصل الأول

تمهيد:

في ظل المنافسة الشديدة وجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا ما يتطلب التركيز على إختيار الأسلوب القيادي الفعال، نظر لأهمية وجود قيادات واعية مدركة لحجم التحديات وزيادة تعقيد العمليات الإدارية، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب قيادية قادرة على مواكبة التطورات، لذلك ظهرت أساليب حديثة للقيادة من أبرزها أسلوب القيادة التحويلية، فالتغيير والتحول من وضع إلى آخر من سمات العصر الحديث و سنة الحياة، فما كان مقبولا وصحيا في المؤسسات بشكل عام لم يعد كذلك الآن فمن الإمساك بزمام كل شيء في المؤسسة إلى التفويض، ومن القائد الدكتاتوري الذي يصدر الأوامر وينتظر التنفيذ، إلى القائد التحويلي الذي يثير واقعية العاملين بجاذبية أخلاقه ومصدر الإلهام الذي يملكه لتحسين ظروف العمال، وتطوير وتنمية قدراتهم حتى ينجزو أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية، وذلك عن طريق تحسين أدائهم تدريجيا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

والى جانب ذلك نجد أن الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت أيضا نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي الدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، نظرا لما يملكه من أهمية سواء كان على مستوى الفرد أو المؤسسة، فهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي بذلك هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة و القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

أولا- القيادة: مفهومها وأهميتها

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي طالما أثارت الكثير من الجدل والنقاش حيث تنوعت وتهددت التعريفات في الفكر الإداري حيث تعرف القيادة بانها عملية يؤثر من خلالها فرد أو إحدى مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق اهداف مشتركة¹ وعبر وريبنس² عن القيادة بانها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم

¹ NORTHHOUSE.2001-P4 مرجع مذكرة ماجيستر

² ROBBINS.2003 مرجع مذكرة ماجيستر

نحو تحقيق الأهداف المنشودة كما عرفها يوكيل¹ على أنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقة فيها بينهم.

أما بوشانان و هيلزين² فقد وصفها القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة و تحقيقها كما عرفت القيادة بأنها عملية اتصال و توجيه و تحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عملية التغيير في المنظمة و تكمن أهمية القيادة في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة و التكيف ومواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة و انطلاق من فكرة ان التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء و الاستمرار فلا بد عليه ان تغير اساليب العمل والتكنولوجيا في الهياكل التنظيمية و كذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الامر يتطلب وجود قادة يملكون اساليب قيادية تمكنهم من السيطرة و التحكم في زمام الامور فبدون قيادة حكيمة و كفوءة تبقي عملية التغيير مملوكة³ أي ان سلوك المدير و تصرفاته بالشكل الذي يرغب ان يسلكه العاملون بمعنى ان يكون القدوة في السلوك المطلوب⁴.

1- النظريات التبادلية:

مهتد النظريات الموقفية لظهور النظريات التبادلية عام 1978 اد تؤكد هذه النظريات على أهمية العلاقة بين القائد والعاملين وطبيعة العلاقة التبادلية فهي تشكل أساس قدرة القائد على توجيه العاملين.

1-1 القيادة التبادلية:

عرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد و التابعين ،اذ يتم الاتفاق بين القادة و التابعين بشكل علني او ضمنى على ان السلوك المؤدى للأداء المرضي سيتم مكافاته كمنح ترقية او زيادة في الراتب مثلا بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدى للأداء الغير المرضي كالنقل التأديبي او الطرد مثلا و بمعنى اخر يقوم القائد بمكافاة التابعين او معاقبتهم اعتمادا على ادائهم اذ تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فأما ان تكون استدلالية بنائية اذ يعد القائد بمكافأة للأداء المرضي و يقدمها ادا تحقق هذا

¹ YUKL.2006 مرجع مذكرة ماجيستر

² BUCHANAN ET HULZYN 2004 مرجع مذكرة ماجيستر

³ الحشالي 2003 مرجع مذكرة ماجيستر

⁴ MEJIA ETAL2005 مرجع مذكرة ماجيستر

الإداء أو علاجه تتعلق ببحث القائد على الأخطاء و معالجتها قبل أو بعد حدوثها¹ وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر ابعاد القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم وهي كما يلي²:

1-2 **المكافأة المشروطة** : اي ان القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الاداء الجيد باستخدام التعزيز الايجابي كزيادة او الترقية او منح امتيازات خاصة

-**الإدارة بالاستثناء**: ان يقوم القائد بالإجراءات التصحيحية والتعزيز السلبي وتقسيم الى قسمين

ثانيا - نظريات القيادة:

اثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما ادي الى ظهور وتطور الكثير من النظريات القيادية المختلفة والتي يمكن تقسيمها الى خمس مجموعات حسب تدرجها التاريخي³ **النظريات**

المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك

أ نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على اساس ان بعض الافراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة أي ان القائد يولد ولا يصنع وقد بدأت اولى المحاولات بفهم مفهوم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القادة ويتميز عن غيرهم بافتراض ان هناك سمات وخصائص محددة يشتر كفيها القادة⁴

وتم التوصل الى ان هناك (80) سمة قيادية منها الطموح الطاقة والرغبة في القيادة والمعرفة والثقة بالنفس والدكاء والامانة والاستقامة

ب/ النظريات السلوكية:

تم خصت نتائج دراسات نظرية السمات وبقع تأثرت أفكار علم النفس الاجتماعي عن تطوير اتجاه جديد اطلق عليه النظرية السلوكية اد حاولت هذه النظريات تصنيف السلوك القيادي حيث ان السلوك القيادي يمكن ان يكون ظاهريا و يمكن تعلمه وبرزت اتجاهات مختلفة لوصف السلوك القيادي وتعد كل من دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية و دراسات جامعة ميتشغان من اهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقا من الافتراض بان هناك سلوكيات محددة تميز القادة من غير القادة وهدفت الدراسات الى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد

¹ TURNERET BARLIING2002P39 مرجع مذكرة ماجيستر

² barbato2006.14 مرجع مذكرة ماجيستر

³ mejia etal 2005

⁴ stoeretal2004p471 مرجع مذكرة ماجيستر

شرح المخطط

ويتبين من الشكل أعلاه أنه تم تصنيف القادة خمسة تصنيفات قيادية وهي كما يلي:

(9,9) قيادة الفريق وهو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على انتاجية جيدة من خلال بناء علاقات انسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(9,1) قيادة النادي وهو أسلوب يؤدي الى علاقة جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

(5,5) القيادة المعتدلة وهي أسلوب يشير إلى أن القيادة لديهم بالإنتاج والأفراد ان يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

ثالثا - نموذج الشبكة الإدارية

1 القيادة المتسلطة وهو أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمل و يجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة (1.1) القيادة الضعيفة وهو أسلوب يكون فيه الاهتمام ضعيفا بالإنتاج و الأفراد ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة كما انبثقت دراسات اخري ركزت على نمط القيادة (CEADERSH P STYE) لتوضيح الانماط السلوكية للقيادة في عملية اتخاذ القرار ادا عرف الادب الاداري 3 انماط هي نمط القيادة الاستبدادية (الانوفراطية) ونمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة عدم التدخل TOMEY2009P183 والجدول الاتي يلخص خصائص كل نمط

2- مقارنة بين انماط القيادة الاستبدادية الديمقراطية وعدم التدخل

نمط القيادة الاستبدادية	نمط القيادة الديمقراطية	نمط قيادة عدم التدخل
- الرقابة المشددة	- الرقابة اقل	- تفويض كامل السلطة
- اعطاء الاوامر	- تقديم الاقتراحات	- لا توجيه
- يتخذ القرار وحده	- يستشير الجماعة عند اتخاذ القرارات	- يتهرب من اتخاذ القرارات لا يخطط
- التخطيط دون استشارة الجماعة	- التخطيط من خلال الجماعة	- يمارس سلوك عدم التدخل
- يمارس سلوك القائد الموجه	- يمارس سلوك القائد المشارك	- يعزز الفرض
- تعزز التبعية	- يعزز الاستقلالية	

3 النظرية الموقفية:

حققت النتائج الباهرة التي توصل إليها الباحثون في نظرية السمات و النظريات السلوكية الاهتمام بمتغيرات الموقف في تحديد النمط القيادي الملائم أدى ذلك إلى ظهور نظريات تنبئ نهجا جديدا بعدم اهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل اد حاول الباحثون تحديد العوامل وبين فيدلران ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، اما انخفاض درجة يعني نجاح القائد في اداء مهمته ووصف فيدلر بالتقيد وبين ان ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي و العكس صحيح

TOMEY.2009.184

4 نظرية المسار - الهدف

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها روبرت هاوس 1995 من النظريات التي لاقت دعما وقبولا بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثر القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد اهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الاهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في الموافق المختلفة وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبنية على النحو:

- القائد الموجه

- القائد الداعم

- القائد المشارك

- القائد يركز على انجاز

وبينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحدد أن أكثر الأنماط القيادة فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما:

الظروف البيئية المحببة بالموقف ثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين (YURE.2006P218.222)

5-1 النظرية الموقفية لهيرسي ويلانشارد:

تبشر هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين وتعني درجة التفتح قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة و الاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة و الخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم ،وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وان على القائد أن يقيم خصائص تابعة باستمرار وان يختار التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة و السلوك و توقعات الزملاء وخصائص وسلوك

وتوقعات التابعين و السياسات و الثقافة التنظيمية (stoner étal 2004p489) ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس انه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي اذ ترى هذه النظريات ان احتمال بروز المناسب يعتمد على الموقف الحالي اذ ترى هذه النظريات ان احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل¹ هذا يهني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفة أنها ترى بان فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد و أسلوب وطبيعة التابعين و الموقف السائد أن يشكل الموقف تأثر على قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم نماذج وهي على النحو التالي:

5-2 النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية الى العالم الأمريكي فيدلر وتعد من أكثر النظريات انتشارا ويرى فيدلر ان فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المداومة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افرز ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة
- درجة هيكلية المهمة المطلوب أداؤها
- قوة المركز الوظيفي

وبين ان قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

- الموجة نحو المهمات
- الموجة نحو العلاقات

ويركز النمط القيادي الأول على انجاز الأعمال ونتائج أما نمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة

النمط القيادي الاكثر ملاءمة لتلك الخصائص اذ يسمح القائد التابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد انهم قادرين وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الامر اذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويشارك القائد مع التابعين في انجاز القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع اذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة و الثقة بالنفس او كما هو موضح في الشكل 3-2

¹ بروضي 2001.369 مذكرة رسالة ماجستير

النموذج الموقفى herse et Blanchard

مرتفع	المشاركة	الاقناع
سلوك العلاقات	التفويض	الامر
منخفض		
منخفض		مرتفع النمط المهتم بالمهام

Schermerhom.j.(2002) management.7th ed nem vork wley

3-5 نظرية مشاركة القائد:

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقترحت النظرية مجموعة من القواعد و الإجراءات الواجب أتباعها لتحديد مدي طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضحت النظرية ان فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة و التابعين ومدي استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع و إمكانية تعاون التابعين ادا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدي الاختلاف بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج الى حل¹

ويوضح الشكل التالي أن هناك ثلاثة أساليب لاتحاد القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ فردا استشاريا جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة

وتدعو القيادة التحويلية الى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات بثلاث فعاليات أساسية
أ/ احداث رؤية متجددة أنجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة

ب/ احداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة

ج/ توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية او المالية او التسويقية او الادارية

¹ stoner etal.2004.486 مذكرة رسالة ماجستير

وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة تطور rafferty griffin 2004.330 استحداث القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الافراد و النظم لأنماط من الاداء ذي المستوي العالي ويرى trofino 2000.233 ان القيادة التحويلية تعني مدي سعي القائد التحويلي الى الارتقاء بمستوي مرؤوسيه من اجل الانجاز و التطور الذاتي و العمل على تنمية و تطور الجماعات و المنظمات كلها ويرى leihwood1992a21 ان القيادة التحويلية يجب ان تعمل على تطوير اداء العاملين وتحسين مهارتهم بصورة مستمرة وتسجيعهم على العمل الجماعي التعاوني وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبد جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها

تشرك العاملين في وضع الاهداف والرؤية المستقلة للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية واعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

المطلب الثاني: ماهية القيادة التحويلية:

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على كل من مفهوم القيادة التحويلية ،أهميتها،أهدافها،ابعادها،اهم الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره و الوظائف التي يقوم بها .

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية.

1-تعريف القيادة التحويلية:

يستخدم الان الفكر المعاصر مصطلح القيادة التحويلية transformational leadership لوصف ذلك النمط القيادي ،الذي يعتمد على مقومات الزعامة في اثاره حماس المرؤوسين و دفع النظام الكلي للمؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية للغاية، حيث يمكن تعريف القيادة التحويلية من خلال بعض التعاريف التالية:

***التعريف 1:** القيادة التحويلية هي "نمط قيادي ملهم يستخدم المعلومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية¹.

***التعريف 2:** القيادة التحويلية هي "قدرة القائد على التأثير و التحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي او التحول في السياق و الرؤية².

***التعريف 3:** هي عبارة على «نمط قيادي لديه رؤية واضحة، عن المستقبل و اهداف محددة و واضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الاجل، و تحديد الأهداف الواقعية للمؤسسة و يسعى الى احداث

¹ طارق طه،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت 2007-ص209

² اسراء حسن علي عمار اكرم غياب،القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة ،مجلة كلية التربية العدد90-2015-ص953

التغيير و التطوير و التنمية الإدارية باستمرار و أساليب قيادية مرنة، تمكن من التكليف و التأقلم مع التطورات و التغييرات العالمية المعاصرة¹

مما سبق يمكن القول بان القيادة التحويلية تعني التغيير في مفهوم الخضوع والسيطرة الى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة من خلال خلق الرؤية عن المستقبل و تحفيز الافراد و استثمار اقصى طاقتهم من اجل تحقيق التغيير المقصود.

ثانيا - أهمية القيادة التحويلية.

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين و أصبحت من اكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة بالرغم من وجود اكثر من 200 نموذج قيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين، هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد. وتبرز أهميتها فيما يلي:

* إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الافراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا .

* تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء التنظيمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية .
*تعمل على رفع مستوى الأداء المنظم والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، او لتقلبات في حاجات العاملين و رغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة .

*تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب لإحداث تغييرات ذي مغزى.

*تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصر فعالا في تحفيز الأتباع للعمال الجاد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالحه الجماعة أو المؤسسات وتساهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة .

¹امين وادي مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها "دراسة ميدانية"جامعة الجلفة2017 ص

ثالثاً - أهداف القيادة التحويلية

هناك ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية على القائد التحويلي الالتزام بها على النحو التالي:

*-مساعدة فريق العمال على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية :وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة على نحو تحقيقه وتقليل عزلة المرؤوس، والاستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير .

*-مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية :إن القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر نكاه من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمال المدير وحده .

تعزيز تنمية العمال :فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة ويشاعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي .

المطلب الثالث : ابعاد القيادة التحويلية و خصائص القائد التحويلي:

أولاً: ابعاد القيادة التحويلية: استطاع بعض التطور ابعاد القيادة التحويلية في أربعة ابعاد هي (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية و الاعتبارية الفكرية، التحفيز"، بالإضافة الى بعد التمكين فيما يلي شرح هذه الابعاد.

1-التأثير المثالي: ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي الى تحقيق الاحترام من قبلهم.

ويحدث التأثير المثالي عندما ينصرف القادة كأنماط او رموز للدور او المنصب الذي يشغلونه، ينظر العاملون اليهم على انهم مثال الاخلاق و القيم و يبديون مشاعر الاعجاب و الاحترام و الثقة اتجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد و ممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله اكثر تأثيرا على العالمين معه¹.

2-الاستشارة الفكرية: الاستشارة الفكرية او العقلية وتعني إثارة العاملين في الجامعة لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات و يتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع

¹حافظ عبد الكريم، اثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية،رسالة ماجستير 27،2012-28

الى أفكارهم و مقترحاتهم و مشاركتهم في احاسيسهم و مشاعرهم و كذلك لن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات و التفاعل مع الازمات¹

3-الاعتبارية الفردية: يقوم القائد بتدريب و ارشاد المرؤوسين و يحفزهم على التعلم ،كما يراعي القائد مشاعر العاملين و يراعي الفروق الفردية بينهم و يتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة أي يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المؤسسة و يحاول تطوير علاقته معهم .

4-التحفيز:

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم والهام العاملين ودفعم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لها يقومون به من أعمال وحماس القائد هو مثال على تحضير العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة.

5-التمكين:

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطبقات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة، وتمكينهم من التعرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت .

ويعمل القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة .

¹عزات كريم العدوان العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الازمات ،دار حامجد،عمان،2013-ص63

ثانياً: خصائص القائد التحويلي ووظائفه

للقائد التحويلي عدة خصائص ووظائف، سنقوم بالتطرق لذلك بشيء من التفصيل.

1- خصائص القائد التحويلي

هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها:

*- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها؛

*- يهتم اهتمام شخصي بمرؤوسيه كل على حدا بحيث يقوم بتشجيع ودعم مرؤوسيه لأداء وظائفهم على أكمل وجه؛

*- يتمتع بجاذبيه كبيرة حيث يقدم رؤية مستقبلية ويستحوذ على¹ الاهتمام والاحترام ويزرع الفخر في التابعين؛

*- يلهم المنظمة بالتغيير للأحسن، ويتميز هذا النوع من القيادة بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق تشجيعهم القيام بالأعمال بأنفسهم؛

*- له رؤية مستقبلية فهو يقدم رؤية مشاركة ومتميزة للمدى الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المؤسسة مستقبلاً وكيف تبلغه.

2- وظائفه

للقائد التحويلي مهام متعددة من بينها:

- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ويضعه

لهم في صورة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب؛

- إدراك الحاجة للتعبير ليدرك القائد التحويلي الحاجة للتعبير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في

المنظمة بالحاجة للتعبير، من خلال جاذبية الشخصية أو قدرته الإلهامية؛

- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطتها التنظيمية وتجميع المعلومات وتنمية المقدره على استخدام

المعلومات لزيادة الميزة التنافسية؛

- تكيف المنظمة مع التوجيه العالمي ويمكن للقيادة تحويلية التكيف مع التوجه العالمي، من خلال القيام

بصياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالي بكل مستوياته وأبعاده، وتحديد رسالة المنظمة تعكس التوجه العالمي،

واحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتلائم والتوجه العالمي؛

إدارة مفاجآت على القيادة التحويلية تطوير مقدراتها الفكرية واستعداداتها العقلية ومهارتها لتعامل مع المفاجآت

المتكررة لاتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع غير مستقرة؛

¹ عزات كريم العدوان العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الازمات ،دار حامجد،عمان،2013-ص63

-إدارة التعليم والتدريب المستمر وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريب قادر على جعل الافراد او لمؤسسة على اتصال دائم ومستمر مع التوجهات والمستجدات والتغيرات العالمية، نظام يعمل على تطوير قدرات العاملين، ويرتقى بفعالية المؤسسة لتتمكن من الاستمرار ولمنافسة على مستوى العالم؛
-يشرف على إدارة التعقيد وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف .

المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية وأنماطها

سيتم التطرق لمستويات القيادة التحويلية، وكذا أنماطها بشيء من التفصيل:

أولاً: مستويات القيادة التحويلية

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات وهي كالآتي :

- * القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قياده الذات) :

ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع كال مان خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حول تكون صممت مان أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصابر والتركيز بوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية إلا أن اغلب المؤسسات تفتقر لها.

- * القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين) :

و يطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية يعتبر حدوثها خطوة خارج علمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقاوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحاً تماماً انه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفاعليه دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، بالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

- * القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قياده قادة الآخرين) :

تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية او الثانوية، وهي عبارة عن ارادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدر كبير من النضج و التبصر و الذكاء وهو ما يشير إليه دائماً بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الاطراف.

*-ثانيا :أنماط القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عادة أنماط وعلى الرغم من التدخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن عليه بالحد الفاصل فيما بينها ونذكرها فيما يلي :

*القيادة العقلانية intellectual leadership

يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف مقيم معينه كم يتناول بشكل نقدي قيما أو هدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظر أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، أو ما الشخص الذي يتعامل مع نوعيه الأفكار ويعمل على الت وحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة؛

*القيادة الإصلاحية reforms leadership

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب و التعامل مع قادة وأتباع آخرين وتعد قياده الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن أيضا إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه؛

*القيادة الثورية revolutionary leadership

تعني إحداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله على الرغم من ذلك يحذر "بيرز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادا ر كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماما لتحقيق الأهداف ونشر الالتماس من خلال المخاطر وبذل الجهد الوقت .

* القيادة البطولية الكاريزمية heroes leadership

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسيرة لفرط تأثرهم بها .

مبحث الثاني: الأداء الوظيفي و طرق التقييم.

المطلب الأول :ماهية الاداء الوظيفي :

يعتبر الاداء من المفاهيم التي تلت اهتماما بالغاً في البحوث والدراسات نظراً لأهمية على مستوى العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد.

أولاً: الاداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الاداء الوظيفي كون الاداء يصنف بمفهوم واسع ومتطور ومن أهم هذه التعريفات

1-تعريف الاداء الوظيفي:

*-التعريف 1: الاداء الوظيفي هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمل¹

*-التعريف 2: الاداء الوظيفي هو اي نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الاشكال²

*-التعريف 3: المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها او هو سلوك العامل او قدرته على تأدية عملة³

التعريف 4: الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والادراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁴

التعريف 5: التفاعل بين السلوك والانجاز اي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا على ان تكون هذه النتائج و قابلة للقياس

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بان الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعملة من خلال بذل جهد معين وفق نمط اداء معين وهذا ما يحول المدخلات الى مخرجات باقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي اقل وقت ممكن وباقل تكلفة ممكنة.

¹ ابراهيم محمد المحاسنة ادارة وتنظيم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق دار حرير للشر و التوزيع عمان 2013 ص 105

² عبد البارى ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارة القاعة 2003 ص 33

³ توفيق محمد عبد المحسن التقسيم و التميز في الاداء الفكر العربي القاهرة 2005 ص 03

⁴ aguinis herman per formance mamagement edition prenticbal neujersay osa 2017p76

2- مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الاداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة اي ان المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة في تسيرها.

*-**الفعالية:** القدرة على انجاز الاهداف اي الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى اكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة وعليه فان الفعالية¹ تقاس من خلال نسبة الاهداف المحققة فعليا الى الاهداف المخططة مسبقا اما على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقق² الاهداف المطلوبة منه.

*-**الكفاءة:** تعني بها الاستخدام الامثل للموارد المتاحة اي ان الكفاءة تركز³ على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة.

3- أنواع الأداء:

*-**الاداء المتميز:** هو الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة يكون الفضل في تحقيقه الى جهود الموظف و قدرته فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات و العرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة و تتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما و نوعا و يقدمون أفكارا و منتجات تتسم بالحدائة و الأصالة و الإبداع و التميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوي و الأداء المتنامي للمؤسسة

*-**الاداء الجيد جدا:** هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الاحيان وسرية عادة جهود ومهارات الموظف

*-**الاداء الجيد:** هو الاداء الذي يحقق توقعات العمل وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه

*-**الاداء دون الجيد:** هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل لكن لا يحقق وعادة يعود سبب ذلك الى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحيانا بيئة العمل

¹ وسيلة حمداوي ادارة الموارد البشرية مديريةية النشر لجامعة باتنة 2004ص 123

² عيد الباراد ابراهيم درة مربع سابق ص 26

³ العربي عطية اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة محل الباحثين الجزائر جامعة ورقلة العدد 10ص 323

*-**الاداء غير الوظيفي:** هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل او متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة أو بنية العمل¹

4-اهمية الاداء الوظيفي: يمكن ايجار اهمية الاداء الوظيفي في النقاط التالية

- الاداء الوظيفي يعد مقياسا تقدره الفرد على اداء عمله في الوقت الحاضر واعمال اخري في المستقبل وبالتالي ساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية².

*-ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يريد اهتمام الفرد بأدائه.

*-ارتباط الاداء بالاستقرار الوظيفي لدي العاملين حيث ان العاملين ذوي الاداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثانيا: عناصر الاداء الوظيفي

يشمل الاداء الوظيفي على مجموعة من العناصر وهي:

*-المعرفة بمنظمات العمل وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتقنييد العمل دون الوقوع في أخطاء وما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل.

*-كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

*-المتابعة والوقوف وتشمل الجدية والتفاني وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفي وتقييم نتائج عمله.

*-نوعية العمل وتشمل الدقة، النظام، الإنقاذ والتمكن التقني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الاخطاء وهناك من يقسم عناصر الاداء الى عنصرين:

1-عناصر شخصية تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية الاستعداد المهارات القيم القدرات الاهتمامات...الخ حيث تتعلق هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر ضعيفة القياس لأنها خصائص مجردة اي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

¹ رشيد مناصري فريد بن حنو مرجع سابق ص220

² قريشي هاجر باديس فهمية جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي مجلة دراسات اقتصادية جامعة قسنطينة العدد3 2016 ص 224.

2-عناصر ادمية: تتعلق سلوك وممارسات العامل اثناء القيام بالوظيفة عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات احترام مواعيد العمل الرسمية القدرة على حل المشكلات التفويض التخطيط العلاقات الشخصية المناداة الحضور كذلك الاولويات¹

ثالثا-محددات الاداء الوظيفي:

وتنقسم المحددات الى محددات داخلية واخري خارجية:

أ-المحددات الداخلية: وتتمثل فيما يلي

-الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم الى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل للأداء مهمته.

القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء الوظيفة ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة²

-ادراك الدور او المهمة: ويشير الى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال وتقوم الانشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهمية في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور و لتحقيق مستوى مرضي من الاداء لايد من وجود حد ادني من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء.

ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية: **إدراك الدور، القدرات، الجهد=محددات الاداء الوظيفي**

فالأداء الوظيفي ما هو الا محصلة³ تفاعل بين كل من الجهد القدرات وإدراك الدور او المهمة فكل عامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين

▪ المحددات الخارجية: تتمثل فيما يلي:

▪ متطلبات العمل الوظيفة: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات في ممارسة العامل بمهامه واعماله.

▪ البيئة التنظيمية وتشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة، الإدارة الهيكل التنظيمي ،نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة ،نظام الحوافز الثواب و العقاب ،وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز او تثبيط دافعية

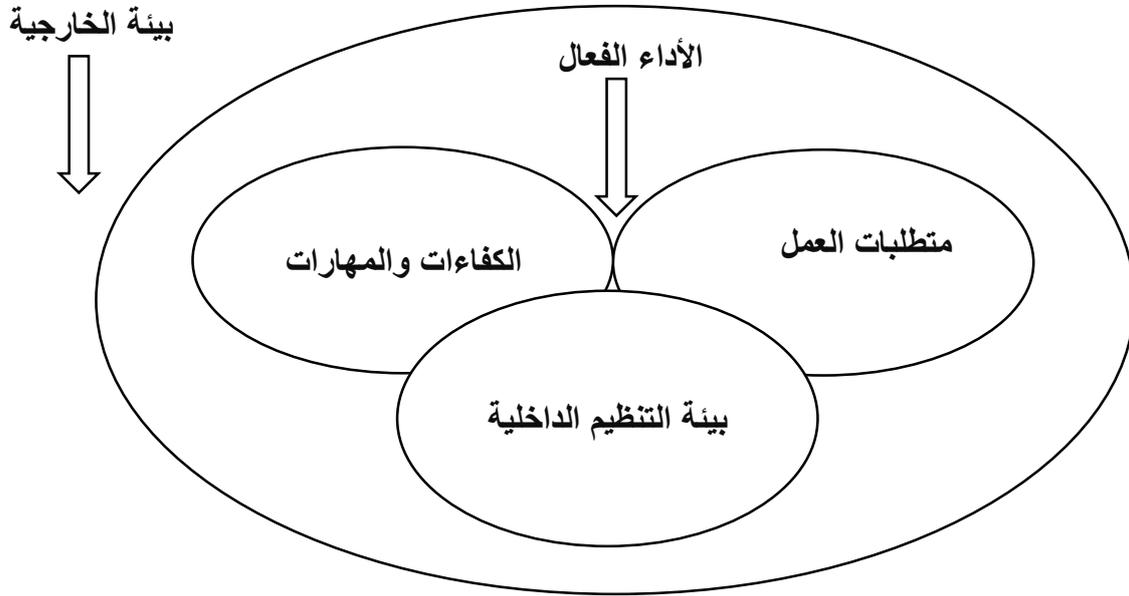
العامل و بالتالي جودة أدائه

1.سهم بن رحمون بنية العمل الداخلية و اثرها على الاداء اطروحة دكتوراة تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة باتنة 2014 ص 71.

² مصطفى يوسف كافي ادارة الاداء دار النشر الحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن 2016 ص 28

³ ابراهيم محمد المحاسنة مرجع سابق ص 128 .

- و بصفة عامة تتمثل محددات الاداء في عناصر تخضع لسيطرة الموظف و اخرى خارجية عن سيطرة الموظف (الوظيفة، بيئة التنظيم المرفق) وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على ادائه و يمكن تلخيص المحددات السابقة في الشكل التالي:



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الشكل رقم (1) الأداء الفعال

من خلال الشكل يتضح إن محددات الأداء الفعال تتمثل في أربعة عناصر تتداخل كمحددات تخص الفرد (الكفاءات والمعارف والمهارات الخاصة بالموظف) وتخص وظيفة الفرد¹ (كالمجبات والمسؤوليات الظرف والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة) وتخص البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي و نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة و نظام الحوافز ...). وأخري تخص البيئة الخارجية التي تؤثر في المؤسسة²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ومعايير تقييمه

يعتبر الاداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله وهو يتأثر بمجموعة من العوامل وحتى يتمكن المدير او القائد من تحديد مستوي أداء يتبع مجموعة من المعايير لتقييم مستوي كل عامل³

¹ راوية حسن ادارة الموارد البشرية "رؤية مستقلة،الدار الجامعة للنشر و التوزيع ،الاسكندرية 2000ص 210

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعامل رسالة ماجستير تخصيص تسير المنظمات ،جامعة بومرداس الجزائر 2010ص

³ الزهرة بن بركة طارف بن قسبي محددات الوظيفي للعامل بالقطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عمران تريكة جامعة محمد حيدر سكرة مجلة الباحث العدد15 2015 ص 141

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يتحدد مستوى الاداء الفردي يتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق بيئة العمل الخارجية ومن اهم العوامل ما يلي:

-اختيار المدير القائد المنوط به ادارة الاداء الاختيار الصحيح.

-المدير يحدد بدقة المتطلبات الوظيفة للوظائف الخارجية في ادارته مع اعداد بطاقة وصف وظيفي مستحثة عن الوظيفة الخارجية¹

-المدير يختار الموظف المناسب لشغل الوظيفة الخارجية ولديه مهارات ومعارف وقيم تتوافق بشكل كبير مع متطلبات الوظيفة وعنده الرغبة والدافع للقيام بهذه الوظيفة.

-المدير يوفر للموظف الذي يتم اختياره جميع المساعدات الوظيفية التي تعينه على هذه الوظيفة طبقاً لنوعيتها ومتطلبات ادائها فاذا كانت الوظيفة تتطلب مخرجات من برنامج الحاسب الألى وجب على المدير توفير حاسب الى لأداء وظيفته وهكذا.

-الموظف يبدأ في تأدية وظيفته تحت اشراف وتوجيه (المشرف، المدير القائد) فاذا ما تم اختيار المدير و المشرفون

ثانياً: معايير تقييم الاداء

*-تعرف المعايير على انها الاساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم على ادائه او هي المستويات التي تعتبر فيها الاداء جيداً او مرتبطة وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية التقييم حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة وتوجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء

*-المعايير التي يتم استخدامها لقياس وتقييم كفاءة العاملين نوعان وهما العناصر ومعدلات الاداء

1-العناصر

*-وتشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من اداء عمله بنجاح وكفاءة والعناصر نوعان عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة²

أ*العناصر الملموسة:

¹ عبد الباراد ابراهيم درة تكنولوجيا الأداء النشر في المنظمات منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارة القاهرة مصدر 2003 ص 120

² مصطفى يوسف ص 117-118

*-وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد كالمواظبة على العمل والدقة فيه فالعناصر الملموسة تكمن في اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقة واثقانه لعمله بشكل صحيح

ب* العناصر الغير ملموسة

وتتكون من صفات الفرد الشخصية ويجد المقوم صعوبة في قياسها وتتطلب ملاحظة مستمرة حتى يتمكن ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومن مثال هذه الصفات الصدق، الذكاء، التعاون الخ

2- معدلات الاداء:

يمكن تعريف معدل الاداء الوظيفي بانه عبارة عن ميزات يمكن من تقييم انتاجه الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة¹ ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز من طرف العامل مع المعدل المحدد ليتم تحديد انتاجه من حيث الكمية او الجودة

أ-المعدلات الكمية:

ويتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب انتاجها خلال فترة زمنية محددة وهي معدلات تستخدم لقياس العناصر الكمية ذات الطبيعة الملموسة

ب المعدلات النوعية:

وبموجبها يتم تحديد الجودة، الدقة وإلتقان والتي يجب على الفرد تحقيقها في إنتاجه وهي معدلات تقيس العناصر غير الكمية ذات الطبيعة غير ملموسة²

ج المعدلات الكمية النوعية

وهذا المعدل مزيج بين المعدلين السابقين اذ بموجبه يجب ان يصل الى انتاج الفرد مثلا الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة بمستوي معين من الجودة والالتقان ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعية ان يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا اذ تتميز بالخصائص التالية.

صدق المقياس أي ان العوامل الداخلية في المقياس يجب ان تعبر تلك الخصائص التي يطلبها اداء العمل زيادة او نقصان.³

ثبات المقياس يعني أن يتكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه⁴ فان ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

¹ عمرو وصفي عقيلي ادارة الموارد البشرية دار رهداء عمان 2010 ص 175

² المربع تقسيمه ص 175

³ العربي عطية مرجع سابق ص 323

⁴ حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 130

التمييز: وتعني درجة حساسية المقياس إظهار اختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد او مجموعة من الأفراد.

سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل¹

ثالثا - طريقة تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب و اختيار وتعيين أو برامج و سياسات وتدريب و تطوير و متابعة بمواردها البشرية مما ينعكس عن صورتها القانونية و الاجتماعية و الأخلاقية ويمكن تقسيم طرف تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

أ - طرق التقييم التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر او الادارة ومن أهمها

* - طريقة التقييم البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الاداء وتعتمد على ترتيب الافراد العاملين تنازليا من الاحسن الى الأسوأ حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختبار أفضل الموظفين اداء وذكر اسمه في اعلى القائمة تم اختيار اسوا العاملين اداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وانما يتم الترتيب على أساس الاداء تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبها فهي صعوبة معرفة كيف يكون العمال أفضل من بعض وماهي درجة الأفضلية²

* - طريقة المقارنة المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، تتميز هذه الطريقة بانها توفر الموضوعية في التقييم³

* - طريقة التوزيع الاجباري: يهدف هذا الاسلوب الى دفع الترتيب ليكون طبيعيا اي بصورة اوضح في نهاية

المطاف يتوزع اداء الموظفين توزيعا طبيعيا بالاستناد الى الافتراض القائل بان نسبة قليلة من الموظفين تحصل

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعة الاسكندرية الطبعة الخامسة 2001 ص 29

² نادر احمد ابوشيخة ادارة الموارد البشرية داتر صفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الثانية 2013 ص 35

³ عز الدين هروم واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات قسنطينة مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة متوري قسنطينة 2008 ص 147

على الترتيب الافضل ونسبة قليلة منهم تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الموظفين يحصلون على الترتيب الاوسط (المعدل)

* - طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات او الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

ب طريقة تقييم الاداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الاداء للفرد والمنظمة فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق واساليب جديدة لتقييم اداء الافراد تهدف الى تقليل درجة الاخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن اهم طرق التقييم الحديثة ما يلي:

* - طريقة التقييم الإلزامي:

الهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الاداء وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي منها أربع جمل منها اثنان تمثل الصفات المرغوبة والاثنان الأخرى تمثل الصفات الغير مرغوبة في¹ اداء العامل ويطلب من المشرف اختبار جملتين من الاربع لما يراه معبرا عن حقيقة اداء العامل وسلوكه الدقيقين وكمثال على ذلك:

- هذا الشخص يحب عمله ويقدهه
- يمكن الاعتماد عليه في اداء العمل
- كثير الكلام وقليل التنفيذ
- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون ان يعمل وتمثل العبارات الاولى و الثانية الصفات المرغوبة في اداء الموظف و الثالثة و الرابعة الصفات غير المرغوبة² ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الاداء الدقيقي للموظف وليس على اساس واحدة من العبارتين تعتبر احسن من الأخرى لأنه لا يدري ماهي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك يعتمد او يقل تدخل الشخص او انحيازه في التقييم وتعتبر الميزة الاساسية لهذه الطريقة ان تقييم الاداء يتم بموضوعية مما يخفض الاخطاء الاساسية التي يتعرض لها عملية التقييم

¹ حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 131

² محمد سعيد انور سلطان مرجع سابق ص 315-316

*** - طريقة التقرير المكتوب:**

وهي طريقة يقوم فيها المشرف او المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وكذا امكانية التقدم الوظيفي او ترقية هذا الموظف ولكن من الرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير ان يوفرها الا انه لا توجد مواصفات معيارية خاصة¹ بهذا التقرير ومكوناته كما انه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه خاصة اذا كان عدد المرؤوسين كثير

*** - طريقة الادارة بالأهداف:**

انتشر حديثا استخدم هذه الطريقة وبشكل خاص اثر العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر فهذه الفلسفة الادارية افترضها المفكر الامريكي "بيثر دراكر" وتعرف الادارة بالأهداف على انها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع او فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تتبثق² الاهداف من معدلات الاداء فادا ما تدني مستوي الاداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الاداء الي ما يجب ان يكون عليه وظيفة الادارة بالأهداف وتعتمد على ان العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد ان يتقنها بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له

¹ رواية حسن مرجع سابق ص:221

² مصطفى يوسف كافي إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي -علمي مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2014 ص 231.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالرسائل الجامعية

سيتم عرض لمختلف الدراسات السابقة المرتبطة بالرسائل الجامعية التي تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين التي تم التمكن الاطلاع عليه مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث¹.

أولاً: الرسائل الجامعية باللغة العربية

1- الرسائل الجامعية باللغة العربية الخاصة بالقيادة التحويلية

*دراسة: خلود فواز الزغبى، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي" من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، 1999

-وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

-وتكونت عينة الدراسة (925) معلما ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة.

-ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة أداتان

: الأداة الأولى : استبانة القيادة التحويلية،

الأداة الثانية : استبانة

التمائل التنظيمي.

-وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

*-أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة؛

*-وجود علاقة موجبة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

*-وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي.

* الدراسة: صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

*-الدراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجازيرية"، أطروحة دكتوراه، 8102

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية وذلك

من خلال:

*التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء عمال المؤسسات محل الدراسة ؛

¹مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تقني-علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 8604 ص 890 :

*معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره مدخلا للتغيير؛

-وللإجابة على سؤال البحث تم اختيار مجتمع دراسة مكون من ثلاث مؤسسات اقتصادية الجزائرية (سوميفوس، نفطال، اتصالات الجزائرية) ، وعينة دراسة بحجم (250) موظف، وأختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (92) فقرة وزعت على (96) مجالات

وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

-وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

*- توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية الكشف على مدى ممارسة عمال ومديري المؤسسات الاقتصادية لنمط القيادة التحويلية؛

*- التوصل إلى مدى تباين آراء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نتيجة تباين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

8-الرسائل الجامعية باللغة العربية الخاصة بالأداء الوظيفي

*دراسة: عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2007

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية، ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها.

-ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعنات الأشغال العمومية، وشملت الدراسة عينة مكونة من الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي للمركب.

-وقد سحبت عينة طبقية من مجتمع الدراسة تماشياً مع نسب تواجد الفئات المدروسة في كل فرع من فروع نشاط المركب (الذي يشمل 680 :عون تنفيذ، 174 رئيس مباشر و 40 رئيس مصلحة)، حيث تم استخدام نوعين من الاستثمارات، 50 استثماراً وجهت إلى فئتي الرؤساء و 060 استثماراً وجهت إلى فئة المرؤوسين في المستوى التنفيذي.

-ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

*- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛

*-لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيهيم؛

*-لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛

*-يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

دراسة :سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة
الدكتورة في العلوم-علم الاجتماع-، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة،

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

*- معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين في كليات ومعاهد جامعة
باتنة؛

*- معرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على الأداء الوظيفي للإداريين في ظل بيئة العمل الداخلية؛

*- مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها؛

*- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييم الأداء ورضاهم على عناصر البيئة
الداخلية.

-وتم اختيار عينة احتمالية عنقودية قدرت ب 060 استمارة، حيث وزعت عينة الدراسة على الإداريين في
كليات ومعاهد جامعة باتنة؛

-وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

*- مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين في كليات ومعاهد جامعة باتنة هو
تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل؛

*- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي وليس بشكل تام وذلك بنسبة
00.5%؛

*- مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر البيئة الداخلية نسبي لأن مستوى رضا الإداريين عن بيئة عملهم
نسبي.

ثانيا :الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية

الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية الخاصة بالقيادة التحويلية

* **ASTUDY: POLITIS، TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRASACTIONAL LEADERSHIP ENAPLDING (DISAPLING) KNOULEGE ACQUISTION OF SELF MANAGED TEAMS THE CONSEQUENCES OF PERFORMANCE،2002.**

-وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية والتي تستخدم تقنيات عالية
المستوى، إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير و احترام الافراد، التحفيز الفكري

(وأبعاد القيادة التبادلية) المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء)بعوامل اكتساب المعرفة

إذ استخدم الباحث مقياس MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE MLQ الذي

وضعه BASS لقياس خصائص القيادة، واستخدام مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

- وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية ايجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغي ا رت اكتساب المعرفة إذا ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل ايجابي مع عوامل اكتساب المعرفة وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

*** A STUDY: BURCH & WALTER ، LEDERCHIP IN CONTE SCT INVESTIGATING HIERARCHICAL IMPACTS ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ، 2007.**

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والإلهام بالتابعين احترامهم

- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (442) قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت 850 استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وزعت (800) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا.

- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- *- تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا؛
- *- يؤثر كل من التأثير المثالي الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما لدى المستويات الإدارية الوسطى؛
- لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحت ا رمهم.

8- الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية الخاصة بالأداء الوظيفي

*** A STUDY: GRACE AKOTH DOLA , THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN KENYA: THE CASE OF KENYA WILDLIFE SERVICE, 2015.**

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على موظفي المنظمة من حيث معدل أدائها، او للتحقق من مدى تأثير تدخل القائد في المواقف على أداء الموظفين، وتحديد عناصر القيادة التحويلية.

- أما فيما يخص مجتمع الدراسة فيتكون من موظفون معينون من خدمة الحياة البرية الكينية والموظفون هم الذين كانوا يعملون بصفة دائمة لمدة لا تقل عن 06 سنوات، وتم اختيار عينة صغيرة من الموظفين تتمثل في 96 استمارة.

- وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

*-التحفيز يؤثر على فعالية الأداء حيث أن الحوافز تحفز الموظفين على أن يكونوا أكثر إنتاجية؛

*-وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين؛

*-مدى تأثير تدخل القائد على الأداء في المنظمة من خلال زيادة معنويات الموظفين وتنمية روح الفريق.

* **ASTUDY: DANICA BAKOTIC , RELATION SHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL PERFORMAMANC , 2016.**

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد ما إذا كان هناك علاقة قابلة للتنفيذ تجريبيا بين هذين المتغيرين، ومدى شدة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي . وأجريت بحوث تجريبية على عينة بحثية شملت 46 شركة كرواتية كبيرة ومتوسطة الحجم، شملها 5260 موظفا. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

*-وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي في كلا الاتجاهين حيث أظهر التحليل الإحصائي وجود ارتباطات إيجابية بين الرضا الوظيفي وبعض المؤشرات المالية للأداء الوظيفي؛

*-تأثير عوامل الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، والنجاح التنظيمي هو شيء يمثل أداء العمال.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالمجلات العلمية المتخصصة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض لمجموعة من المجلات العلمية المتخصصة التي تم تناولها لكل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين مرتبة حسب التسلسل الزمني.

أولا: المجلات العلمية المتخصصة الخاصة بالقيادة التحويلية

*-دراسة: اسراء حسن علي وعمار أكرم غياب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية. 2005، التربية الأساسية، العدد 01

-وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على:

*- درجة القيادة التحويلية لدى أفراد العينة؛

*-الفرق بين القيادة التحويلية بحسب مغير النوع و سنوات الخدمة.

-حيث تكونت عينة الدراسة من (866) مدير ومديرة المدارس المتوسطة، ولتحقيق أهداف البحث قام

البحث ببناء مقياس القيادة التحويلية مكون من (99) موقفا مهنيا لمدير المدرسة،

-وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

*-إن مدير ومدري المدارس المتوسطة دون الوسط بنمط القيادة التحويلية؛

*-القيادة التحويلية لا يمكن أن تتأثر بالنوع ولسنوات الخدمة وحتى عندما يتفاعل الجنس مع سنوات الخدمة و حتى عندما يتفاعل الجنس مع سنوات الخدمة

دراسة: أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية سلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع

مارس 2000

-لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، واختيرت جامعة عنابة نموذجا.

-حيث تكونت العينة من (650) من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية.

-ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية.

-وقد توصلت نتائج هذه الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضا، كما أن درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة وأوصت الدراسة بتدريب القيادات الإدارية في الجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء القيادة التحويلية في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

ثانيا :المجالات العلمية المتخصصة الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين

دراسة :العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة

الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة- . الج 1 زئر-، مجلة الباحث، 8108

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية، وذلك من خلال البحث في حجم الأداء.

-حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من (61) موظفا وموظفة في جامعة ورقلة.

-ولقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

-وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير؛

-وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وحجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل؛

-عدم وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز، وهذا يدعو جامعة ورقلة للقيام

بتفعيل هذا المتغير من خلال رفع مهارت العاملين وتدريبهم لإكسابهم الخبرة كي يكون هناك موازنة ما بين تكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل؛

-توجد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات (السن، الأقدمية، المهنية،

الفئة الوظيفية...)

8-دراسة :الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات ببريكا"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة . الباحث،

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، وتقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب،

اول حوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية. شملت الدراسة اختيار عينة عشوائية تتألف من 68 موظف في المستويات الثلاثة (أطباء، مساعد طبيب، إداري.)

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:
*متغير الإتصال التنظيمي تم ادراجه أولا باعتباره أقوى المتغيرات تأثيرا على الأداء الوظيفي ثم التدريب، وتليه الثقافة التنظيمية وأخيرا الحوافز باعتباره رابع متغير في قوة التأثير على الأداء الوظيفي.
*وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية، الإتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، حيث كانت القدرة التفسيرية للنموذج 80.3% من التباين الكلي في درجات المتغير الأداء الوظيفي وهي قيمة كبيرة جدا من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤتمرات العلمية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض لمجموعة المؤتمرات التي تناولت متغيرات دراسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين.

أولا: المؤتمرات الخاصة بالقيادة التحويلية

-دراسة :محمود عبود الحا رحشة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، المؤتمر الدولي الأول الكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان 01أفريل 1995 ، مركز الملك عبد العزيز الحضاري - التربية آفاق مستقبلية، الفترة من 08

-لقياس درجة ممارسة أبعاد وزعت عليهم استبانة تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتكون من (80) فقرة، والمحور الثاني لقياس مستوى التطوير التنظيمي وتكون من (80) فقرة.
-ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

*- درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بدرجة متوسطة؛

*- مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطا.

-كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي.

ثانيا: المؤتمرات الخاصة بالأداء الوظيفي

-دراسة :سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، مدينة جدة، 2005

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

*- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي؛

*- التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين؛

- *- قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث تم وصف الظاهرة، ثم القيام بتحليلها، ثم تفسيرها، بناء على ما تم جمعه من بيانات. بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة حيث أن الباحث يعمل في الشركة محل التطبيق 066 مجتمع وعينة البحث: الموظفين العاملين في عمليات الخفجي المشتركة وتم اختيار عينة عشوائية عبارة عن 96 موظف تم توزيع الاستبانة عليهم.
- وتم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:
- *-أن ما نسبته % 96 من العاملين ا رضون بشكل جيد جداً وممتاز عن أدائهم الوظيفي، بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما يقدرون عليه.
- *-أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين عن الترقيات، وربما أنها تحتاج لدراسة نظام الترقيات لديها حيث أن أكثر من % 49 من أف ا رد العينة لا يشعرون برضا حيث إن من لم يبدي أ ريه لا بد وأنه غير راضي عن سياسة الترقيات المتبعة لدى المؤسسة.
- *- وجود ارتباط وثيق بين الإنتاجية والأجر الذي يحصلون عليه، ويمكن القول أنه حين يحصل الموظف على أجر مرتفع يزيد إقباله على العمل بالتالي يتحسن أدائه الوظيفي.
- *- وجود فروقات في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاه عن الأجر والحوافز والترقيات.

الفصل

الثاني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

سيتم التعرف على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مركزين على مؤسسة توزيع الكهرباء الغرب و مقرها وهران و ابراز مكانتها في الإقتصاد الجزائري، وعرض كيفية تنظيمها والهيئات التي تشرف على تسييرها، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك منهج الدراسة المتبع وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وأداة الدراسة و اجرائتها.

الفرع الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز-وكالة وهران-

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية التي تعمل على التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، والعمل في إطار توليد الطاقة، وعليه تم اتخاذ عدة إجراءات لتسهيل مواكبة التحولات على أساس المستوى العالمي، وللتعرف على المؤسسة أكثر سنحاول البحث في نشأتها وتطورها من خلال العناصر الآتية:

أولا: نشأة مؤسسة سونلغاز الوطنية لقد مرت بعدة مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى: 1947-1969

لقد تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر ، **EGA** خلال سنة 1942 حيث تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر والتي كانت مسيرة من طرف إيطاليين فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا في مستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصرا على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969 أين تقرر تأسيس¹ أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

المرحلة الثانية: 1969-1983

إن إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ** ، جاء وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية فمذ أوت 1969 المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز "تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، ومن أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع ومؤسسات...)...

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز -وكالة وهران-

-سونلغاز توزيع الوسط. **SDC**

-سونلغاز توزيع الغرب. **SDO**

-سونلغاز توزيع الشرق. **SDE**

***- الفروع المهنية المحيطة**

وتخص الدعم والإمداد وتشمل 11 فرع وهي :

-مركز البحث والتنمية في الكهرباء. **CREDEG**

-المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية. **CAMEG**

-معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز. **IFEG**

-فندق مايتا البلانتور أو نزر الغارسين. **HMP**

-الشركة ال الجزائرية لتقنيات الإعلام. **SAT TMFO**

-شركة خدمات المحولات الكهربائية. **SKMK**

-شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية. **METSPA**

-شركة الوقاية والعمل بأمان. **SPAS**

-سونلغاز طب العمل. **SMT**

-شركة النقل والصيانة الاستثنائيين لتجهيزات الصناعة الكهربائية. **TRANSMEX**

***- فروع الأشغال**

وتتمثل الفروع الخمس التالية:

-مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية كهريف. **KAHRIF**

-مؤسسة أشغال الهندسة المدنية إينرغا. **INERAGA**

-مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية كهركيب. **KAHRAIKIB**

-مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز كنا غاز. **KANAGHAZ**

-مؤسسة التركيب الصناعي التركيب. **ETTERKIB**

□□نشأة وتطور مديرية التوزيع - وهران -

مديرية توزيع وهران و تشمل كل من:

وكالة وهران. وكالة تليلات

وكالة سانيا. وكالة عين الترك

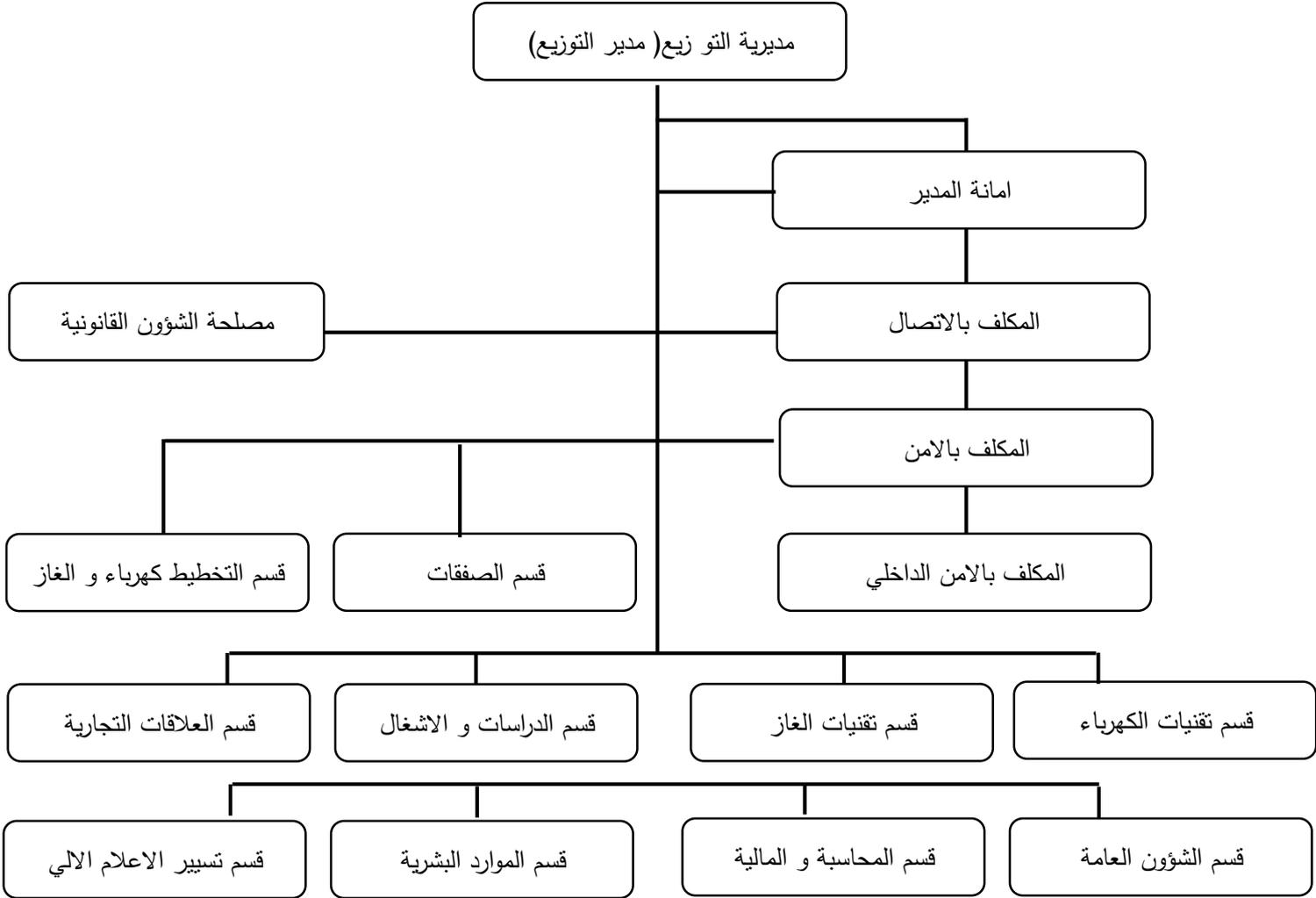
وكالة مديوني. وكالة قديل.

وكالة ارزيو. وكالة بوتليليس.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

يتناول هذا المطلب الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز-وكالة وهران -كما هو موضح في الآتي:

الشكل (01) : الهيكل التنظيمي للمديرية سونلغاز وهران



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمديرية سونلغاز -وكالة وهران-

المطلب الثاني: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

ان الوصول الى حقيقة عملية ما، اتباع خطوات و مراحل معينة، و كذلك استعمال ادوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة .

أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الاسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة، بهدف الوصول الى نتائج عامة، و المنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي التحليلي"، على اعتبار ان هذا الاخير لا يقتصر على جمع المعلومات و الحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث .

ثانياً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الادوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الادوات لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة و هي تتمثل في الاتي:

أ- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بعض مصالح المؤسسة محل الدراسة كوسيلة لجميع المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي تقدمها.

ب- المقابلة: لا يتمكن الباحث من الحصول على البيانات و المعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، الا من خلال القابلة المباشرة للمبحثن، من اجل الحصول على معلومات حول العدد الاجمالي للعاملين في الادارة العليا بالمديرية، بالإضافة الى تسميات المناصب التي تتبعها، و كذلك الخدمات و العروض التي تقدمها المديرية، و ايضا مهام كل مصلحة و قسم.

ج الاستبيان: وهو احدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق و اتجاهات افراد مستهدفين حول موضوع معين او موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث يعدها الباحث و تكون موجهة للمبحوثين من اجل الاجابة عليها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول الى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة وهران - بمختلف مستوياتهم الادارية البالغ عددهم (495) موظفا، ولقد ركزت الدراسة على فئة الموظفين الاداريين التقنيين(عمال مهارة، عمال تنفيذ)، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب (32 موظف)، و يعود سبب عدم الاعتماد على المجتمع الدراسة كاملا بحكم كبر حجمه في المؤسسة، وصعوبة الوصول الى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم، و بالتالي تم توزيع (32 استمارة) و ذلك على جميع افراد العينة، وتم استرجاع كل الاستمارات ايما نسبته (100) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الثالث: بناء اداة الدراسة واساليب التحليل الاحصائي

بغرض اتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب اللازمة وتحليلها احصائيا لتحقيق اهداف الدراسة

أولاً: بناء الدراسة

بالإضافة الى ما تم الاستعانة به من ادوات لجمع المعلومات، وكذلك اعتماد الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من اجل معالجة موضوع البحث، فانه تم استخدام اداة اخرى لجمع البيانات و هي " الاستبيان" و المتمثل في مجموعة من الاسئلة التي تهدف الى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الاسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من اهداف الدراسة، و التساؤلات الفرعية و الفرضيات، و بناء على ذلك تم اعداد الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة.

وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل الاستاذ المؤطر، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي، بحيث تالف من (30) عبارة مقسمة على محورين اساسيين وكل محور يتفرع الى محاور فرعية، و يمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

1- الجزء الاول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية بالعامل وهي تتمثل في: (الجنس، العمر المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي الخبرة المهنية)، و الهدف منها معرفة بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وذلك من اجل الاستعانة بها في التحليل.

2- الجزء الثاني: اشتمل على محورين اساسيين هما:

*المحور الاول: تضمن العبارات الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث يتكون من 15 عبارة (من 1 الى 15) مقسمة الى ثلاثة محاور فرعية، وهي:

• العبارات من (1 الى 5) تتعلق ببعد التأثير المثالي (الكاريزما)،

• العبارات من (6 الى 10) تتعلق ببعد الاثارة الفكرية،

• العبارات من (11 الى 15) تتعلق ببعد الاعتبار الفردي.

*المحور الثاني: و تضمن العبارات الخاصة بواقع الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تكون

من * 15 عبارة (من 16 الى 30) مقسمة الى ثلاثة محاور فرعية هي:

* العبارات من (16 الى 20) تتعلق بظروف الاداء الوظيفي،

* العبارات من (21 الى 25) تتعلق بمتطلبات تقييم الاداء الوظيفي

* العبارات من (26 الى 30) تتعلق بنتائج عملية الاداء الوظيفي.

وقد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الثلاثي و المتكون من ثلاثة درجات التالية:
غير موافقة (درجة واحدة)، موافق الى حد ما (درجتين)، موافق (ثلاث درجات)، و تستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة و توفر الاجابة و عليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الثلاثي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي

$$\text{المدى العام} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}$$

$$\text{المدى العام} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{تحديد طول الفئة} = 2 * 3 = 0.67$$

بإضافة هذه القيمة (0.67) الى بداية المقياس وهي واحد (1)، و ذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الفئة و عليه تكون حدود الفئات لمقياس ليكارت كما يلي:

- الفئة من 1 الى اقل من 1.67 تمثل الاستجابة "غير موافق" دالة على مستوى منخفض
- الفئة من 1.67 الى اقل من 2.34 تمثل الاستجابة "موافق الى حد ما" دلالة على مستوى متوسط
- الفئة من 2.34 الى 3 تمثل الاستجابة "موافق" دلالة على مستوى مرتفع

ثانيا: اجراءات تطبيق اداة الدراسة

- يتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الاجراءات المهمة، و التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية :
- * الحصول على الوثيقة الادارية (اتفاقية التريص) من جامعة العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم التسيير
 - الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة على افراد العينة بالمؤسسة محل لدراسة،
 - القيام بإعداد الاستبيان و عرضة على الاستاد المؤطر، بهدف تحكيمة و تقديم الملاحظات و التعديلات اللازمة من الناحية النوعية و الكمية للأسئلة
 - توزيع الاستمارات بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية على افراد عينة الدراسة لأجل الاجابة على محاورها،

• استرجاع البيانات التي تم توزيعها على افراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية حيث تم استرجاع 32 استمارة اي نسبة الاستيراد قدرت ب 100%

• المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة في مثل الدراسات.

ثالثا: اساليب المعالجة الاحصائية

يعتمد الباحث على الطرق الاحصائية حتى يتمكن من وصف متغيرات دراسة و تحديد العلاقة الموجودة بينها.وقد جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم ادخال البيانات بالحاسوب الالي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية spss* حيث تضمنت المعالجة الاحصائية ما يلي:

1- التكرارات و النسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة ،و تحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموعة الكلي للتكرارات}}$$

2 -معامل ثبات اداة الدراسة (استمارة الاستبيان) الفاكرونباخ***:تم استخدامه لتحديد معامل ثبات اداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الاتية:

حيث:

α :يمثل الفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الاسئلة

v_i : يمثل التباين في مجموعة المحاور للاستمارة.

N_t : يمثل التباين لأسئلة المحاور

3 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: حيث ان الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ،ويحسب بالعلاقة الاتية:

4 معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محاور الاستمارة.

5 الانحدار البسيط: يستخدم هذا الاختبار بشكل اساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والاخر تابع ويستخدم كذلك لتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطى البسيط فلا بد من رسم الانحدار للوصول الى معادلة الانحدار ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$Y=a+bx$$

حيث ان:

B تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) و نعني به معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x، اما a فتتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).¹

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1- صدق أداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون cerrelation person بين محورين اخر.

الجدول رقم (01) معامل ارتباط بيرسون بين كل محور و اخر

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني
معامل بيرسون للمحور الأول :القيادة التحويلية	1	0.549
معامل بيرسون للمحور الثاني :الأداء الوظيفي	0.549	1

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

¹ ** - هو اختبار لفحص مدى انسجام اسئلة محاور الدراسة مجتمعة وعايه فهو يحدد اعتمادية الاستمارة للدراسة و قدرتها على اعطاء بيانات و قياسات مستقرة نوعا ماو غير متباينة ،فكلما كانت قيمة معامل "الفا كرونباخ" اعلى تكون اداة القياس (الاستمارة) افضل و تتراوح قيمة المعامل "الفا كرونباخ" بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60%.

* - يستخدم معامل الارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين متغيرين او اكثر ،ويكون الارتباط كبير اذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.01.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم تحليل خصائص البيانات الشخصية لأفراد لعينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

-* - توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	68.75%
انثى	10	31.25%
مجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الموظفين في مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة هم رجال بنسبة (68.75) % ، أما النسبة المتبقية (31.25) % تمثل فئة الإناث وذلك نظراً لطبيعة الوظائف حيث تتطلب الكثير من التنقلات والخرجات الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور و اخر موجبة و دالة عند مستوى (0.05) فائق) و هذا ما يشير الى ان جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق متوسطة بين جميع عبارات المحور.

2- ثبات أداة قياس الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام الفاكرونباخ Cranach Alpha حيث أصغر قيمة مقبولة هي (0.6) وأفضل قيمة تكون بين (0.7) و (0.8) وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول ادناه:

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	0.91
المحور الثاني	15	0.82

معامل الثبات الكلي	30	0.95
--------------------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ للاستبيان يساوي (0.895) وهذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول، والذي يساوي (0.600)، وعليه فإن الاستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفى بأغراض الدراسة وتحقق النتائج المرجوة نظراً لتمتعها بمستوى ثبات جيد.

الجدول رقم (02) : قياس ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	0.91
المحور الثاني	15	0.82
معامل الثبات الكلي للاستبيان	30	0.895

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج SPSS .

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ للاستبيان يساوي (0.895) وهذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعامل المقبول، والذي يساوي (0.600)، وعليه فغن الاستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفى بأغراض الدراسة وتحقق النتائج المرجوة، نظراً لتمتعها بمستوى ثبات جيد .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية، حيث تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، و من ثم اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

أولاً: عرض النتائج هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية لأفراد لعينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	68.75%
أنثى	10	31.25%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة .

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الموظفين في مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة هم رجال بنسبة (68.75%)، أما نسبة المتبقية (31.25%) تمثل فئة الإناث وذلك نظرا لطبيعة الوظائف حيث تتطلب الكثير من التنقلات والخرجات الميدانية.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (04) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	1	3.1%
ثانوي	9	28.1%
جامعي	22	68.8%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات المؤهل الجامعي بنسبة 68.8% في حين بلغ الأفراد ذوي المؤهل العلمي الثانوي بنسبة 28.1%، أما الأفراد ذو المؤهل العلمي المتوسط بلغت نسبتهم 3.1%، و من ذلك نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية ، و هذا ما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها و رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها .

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوظيفية لعينة الدراسة.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(05) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
عامل مهارة	8	25%
عامل تنفيذ	15	46.9%
وظيفة أخرى	9	28.1%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العينة عمال تنفيذيين بنسبة 46.9% ثم وظائف أخرى بنسبة 9% و يليه فئة العمال المهارة بنسبة 8% ، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي .

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة .

الجدول رقم(06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة .

سنوات الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
5 سنوات فأقل	13	40.6%
من 6 إلى 10 سنوات	8	25%
من 11 إلى 15 سنة	5	15.6%
من 16 سنة فأكثر	6	18.8%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة(5 سنوات فأقل) بنسبة 40.6% ، تليها 25% للفئة(من 6 إلى 10 سنوات) ، في حين أن ذوي الخبرة (من 16 سنة فأكثر) قدر بنسبة 18.8% أما النسبة المتبقية تمثل الفئة ذوي الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) و بلغت نسبتهم 15.6% ، مما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي الخبرة لآبأس بها ، مما يعزز القدرة العلمية و العملية نحو تحقيق أداء الوظيفي أفضل للعاملين خلال مسارهم المهني بالمؤسسة .

المطلب الثاني : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة .

سيتم عرض المحاور الأساسية في هذا المطلب و التي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة ، و قد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أولا : عرض و تحليل محو القيادة التحويلية بمؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور القيادة التحويلية و كذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

الجدول رقم (07) : إجابات أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية .

رقم العبارة	موافق		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		الدرجة
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
1	11	34.4	10	31.3	11	34.4	11	34.4	متوسطة
2	13	40.6	7	21.9	12	37.5	13	40.6	متوسطة
3	11	31.4	10	31.3	11	34.4	11	31.4	متوسطة
4	19	59.4	5	15.6	8	25	19	59.4	منخفضة
5	16	50	6	18.8	10	31.3	16	50	متوسطة
6	5	15.6	14	43.8	13	40.6	5	15.6	متوسطة
7	15	46.9	9	28.1	8	25	15	46.9	متوسطة
8	11	34.4	8	25	13	40.6	11	34.4	متوسطة
9	11	34.4	10	31.3	11	34.4	11	34.4	متوسطة
10	8	25	6	18.8	18	56.3	8	25	متوسطة
11	13	40.6	9	28.1	10	31.3	13	40.6	متوسطة
12	8	25	11	34.4	13	40.6	8	25	متوسطة
13	5	15.6	10	31.3	17	53.1	5	15.6	متوسطة
14	7	21.9	9	28.1	16	50	7	21.9	متوسطة
15	8	25	15	46.9	9	28.1	8	25	متوسطة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية									
متوسطة	1.95	0.52							

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ ككل 1.95 وانحراف معياري 0.52¹ وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات عينة الدراسة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدا وهذه الأسئلة عموما تمثل 15 عبارة وهي كما يلي:

1- نتائج العبارة الدالة على بعد التأثير المثالي (الكاريزما) بالمؤسسة محل الدراسة.

- السؤال رقم (01): "يوفر القائد الإحساس العميق برسالة المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.97 بانحراف معياري قدره 0.82، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يرون أن توفير القائد للإحساس برسالة المؤسسة يدل على أن القائد لا يسعى لتحقيق مصلحته الشخصية.

¹ انظر الملحق رقم (04)

- **السؤال رقم (02):** "يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية"، وبلغ المتوسط الحسابي 10.81 بانحراف معياري قدره 0.78، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن القائد التحويلي يملك روح المثابرة والروح المعنوية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **السؤال رقم (03):** "يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.97 و الانحراف المعياري قدره 0.82 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية الأفراد يرون أن القائد يسعى تحقيق إلى المصلحة العامة للمؤسسة. **السؤال رقم (04) :** "يمتلك القائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس" ، و بلغ المتوسط الحسابي 1.56 و الانحراف المعياري 0.76 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد العينة ، و يرى معظم أفراد العينة أن القائد و ان امتلك قوة الشخصية و الثقة العالية بالنفس فهذا لا يهم كثيرا فهم يهتمون كثيرا بالجانب المادي أكثر ، في حين أن الشخصية القوية لها دور مهم في اتخاذ القرارات المصيرية .
- **السؤال رقم (05) :** "يحظى القائد بثقة و احترام و تقدير المرؤوسين" ، بلغ المتوسط الحسابي 1.69 و الانحراف المعياري 0.78 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و يرى معظم أفراد العينة أن القائد يحظى بدرجة ثقة و احترام متوسطة من قبل المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة .
- 2- نتائج العبارة الدالة على بعد الاعتبار الفكري بالمؤسسة محل الدراسة .
- **السؤال رقم (06) :** "القائد يساهم في نشر روح الابتكار و الإبداع في بيئة العمل" ، و بلغ المتوسط الحسابي 2.28 بانحراف معياري 0.73 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية الأفراد يرون أن القائد يساهم في نشر روح الابتكار و الإبداع في بيئة العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .**السؤال رقم (07) :** "يدعم القائد النماذج الجديدة و الخلافة لتطوير أساليب العمل"، بمتوسط حسابي قدره 1.88 و انحراف معياري قدره 0.83 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية المرؤوسين يرون أن القائد يدعم الأساليب الخلاقة الجديدة في العمل .
- **السؤال رقم (08) :** " يعزز القائد العمل التعاوني بين المرؤوسين" ، بمتوسط حسابي قدره 1.91 و انحراف معياري قدره 0.78 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية الأفراد يتفقون بمعدل متوسط حول اهتمام قائدهم بتعزيز العمل التعاوني بين المرؤوسين .
- **السؤال رقم (09) :** "يشجع القائد أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل " بمتوسط حسابي قدره 1.97 و انحراف معياري قدره 0.82 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أفراد المؤسسة يتفقون أن القائد يشجع الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة و يدعم الأفكار الجديدة .

• **السؤال رقم (10):** " يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديمهم أفكار جديدة للمؤسسة" ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية الأفراد يقرون بان القائد يتشارك بوتيرة متوسطة مناقشة الأفكار و اتخاذ القرارات مع المرؤوسين .

3- نتائج العبارة الدالة على بعد الإثارة الفكرية بالمؤسسة محل الدراسة .

• **السؤال رقم (11):** "يسعى القائد لمعرفة الرغبات و الحاجات الخاصة بكل مرؤوسيه" ، بمتوسط حسابي قدره 1.88 و انحراف معياري قدره 0.83 و بدرجة قبول متوسطة ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، مما يدل على أن المرؤوسين يتلقون اهتمام كبير من القائد و ذلك مما يزيد الثقة المتبادلة بينهم من أجل تطبيق أهداف المؤسسة .

• **السؤال رقم (12):** "يراعي القائد الفروقات الفردية بين مرؤوسيه في إشباع رغباتهم" ، بمتوسط حسابي 2.09 و انحراف معياري قدره 0.78 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية الأفراد يقرون أن القائد يهتم بالفوارق الفردية بين المرؤوسين حتى يكون هناك تساوي في إشباع رغباتهم .

• **السؤال رقم (13):** "يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين" ، بمتوسط حسابي قدره 2.16 و انحراف معياري قدره 0.68 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية يتفقون على أن القائد يمتلك روح المشاركة و تبادل الآراء بينه و بين المرؤوسين .

• **السؤال رقم (14):** " يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين" ، و بمتوسط حسابي قدره 2.06 و انحراف معياري قدره 0.72 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، و منه أغلبية الأفراد يتفقون بأن القائد يساهم في ترسيخ فكرة التطوير الذاتي لدى المرؤوسين .

• **السؤال رقم (15):** " يمنح القائد الاعتراف و المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم " ، بمتوسط حسابي قدره 2.22 و انحراف معياري قدره 0.83 ، و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ، مما يدل على أن القائد يهتم لأهداف مرؤوسيه و يسعى لدعم النماذج الجديدة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء .

بناء على ما تقدم ذكره و من خلال العبارات(من 1 إلى 15) على التوالي نستنتج أنها قد نالت على درجة متوسطة حسب ترتيب الفئات باستثناء العبارة رقم (04) التي نالت درجة منخفضة و التي تدل على أن معظم أفراد العينة لا يعطون أهمية إن كان للقائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس ، في حين يعطون أهمية لقدرة الرؤساء على التأثير على مرؤوسيه في العمل ، و أنه يسمح لهم بصنع القرارات و المتمثلة أساسا تخطيط العمل و تنفيذه ،سو هذا ما يعطي لهم إحساسا بالانتماء لهذه المؤسسة، و يعد حافزا أكبر للعمل بكل طاقتهم و يزيد في توطيد العلاقات بينهم .

ثانياً: عرض وتحليل محور تقييم أداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة محل الدراسة يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الوظيفي و كذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم و المتوسطات الحسابي و الانحراف المعنوي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
متوسطة	0.82	1.91	28.1	09	34.4	11	34.4	12	16
متوسطة	0.78	2.03	31.3	10	40.6	13	40.6	09	17
متوسطة	0.73	1.91	21.9	07	46.9	15	31.4	10	18
متوسطة	0.75	1.78	18.8	06	40.6	13	59.4	13	19
متوسطة	0.76	2.00	28.1	09	43.8	14	50	09	20
متوسطة	0.73	2.09	31.2	10	46.9	15	15.6	07	21
متوسطة	0.69	2.19	34.4	11	50	16	46.9	05	22
متوسطة	0.86	2.03	37.5	12	28.1	09	34.4	11	23
متوسطة	0.77	1.84	21.9	7	40.6	13	34.4	12	24
متوسطة	0.87	1.88	31.3	10	25	08	25	14	25
متوسطة	0.85	1.84	28.1	09	28.1	09	40.6	14	26
متوسطة	0.73	1.72	15.6	05	40.6	13	25	14	27
متوسطة	0.69	1.69	12.6	04	43.8	14	15.6	14	28
منخفضة	0.57	1.53	3.1	01	46.9	15	21.9	16	29
منخفضة	0.57	1.53	9.4	03	34.4	11	25	18	30
متوسطة	0.40	1.86	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 1.86 بانحراف معياري قدره 0.40¹ وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات عينة الدراسة و تظهر قراءة التكرارات و المتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى و هذه الأسئلة عموماً تمثل 15 عبارة و هي كما يلي:

1- نتائج العبارة الدالة على ظروف الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

السؤال رقم (16): "تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية" بمتوسط حسابي قدره 1.91 و بانحراف معياري 0.82 و هذا يدل على وجود تجانس متوسط في إجابات الأفراد العينة و أغلبية الأفراد يرون أن الوظيفة التي يشغلها الموظف تتماشى و الظروف الحالية مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال استثمار القدرات الذاتية للأفراد.

السؤال رقم (17): " تتناسب مهامك الوظيفية مع خياراتك و مؤهلاتك العلمية " بمتوسط حسابي قدره 2.03 و انحراف معياري قدره 0.78 و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات الأفراد العينة، مما يدل على أن المهام الوظيفية تتماشى مع خبرات و مؤهلات العاملين و هذا ما يجعل الموظفين متمكنين من المهام و يبذلون كفاءة في ممارستها و فعالية في بلوغ النتائج المرجوة منهم.

السؤال رقم (18): "تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال " بمتوسط حسابي قدره 1.91 و انحراف معياري قدره على التوالي 0.73 و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة و مما يدل على أن الوظيفة التي يشغلها الموظف تتماشى و الظروف الحالية مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال رقم (19): " يساهم التفاعل الإيجابي بينك و بين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي " بمتوسط حسابي قدره 1.78 و انحراف معياري 0.75 و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. مما يدل على أن التفاعل الإيجابي بين الموظف و رئيسه يساهم في رفع المستوى الوظيفي و ذلك ما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها المرجوة .

السؤال رقم (20): " تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي " بمتوسط حسابي قدره 2.00 و انحراف 0.76 مما يدل على البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة للعاملين تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

2- نتائج العبارة الدالة على متطلبات تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

السؤال رقم (21): " تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم الأداء " بمتوسط حسابي قدره 2.09 و انحراف معياري 0.73 و هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة و أن أغلبية الأفراد العينة يتفوقون على أن إدارة المؤسسة على اطلاع مستمر بالتغيرات في مجال تقييم أداء العاملين و تعمل على مجاراتها.

السؤال رقم (22): " تناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة مع العاملين بشكل واضح " بمتوسط حسابي 2.19 و انحراف معياري 0.69، مما يدل على أن المؤسسة تعمل وفق مبدأ المشاركة مع العاملين فيما يخص أساليب تقييم الأداء ، وهذا ما يساهم في خلق الثقة و التعاون و الشفافية بين إدارة المؤسسة و العاملين بها.

السؤال رقم (23): " تناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية " بمتوسط حسابي 2.03 و انحراف معياري 0.86، هذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة مما يدل

على أن المؤسسة تأخذ في الحسبان رأي الموظفين في وضع مقاييس الأداء و كذا تعمل على إرساء الوضوح و الشفافية على تقييم أداء المرؤوسين.

السؤال رقم (24) : "تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي بهدف علاجها" بمتوسط حسابي قدره 1.84 و انحراف معياري قدره 0.77 ، مما يدل على أن المؤسسة في بحث دائم على جوانب القصور في الأداء لتدارك نقاط الضعف و علاجها .

السؤال رقم (25) : "توفر إدارة المؤسسة التدريب الكاف للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي" ، بمتوسط حسابي قدره 1.88 و انحراف معياري قدره 0.87 ، مما يدل على أن المؤسسة لا تغفل جانب التدريب الخاص بالمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي مما يساهم في تنفيذ العمل بشكل جيد و بكفاءة عالية كما يضيفي على التقييم طابع الدقة و العدالة .

السؤال رقم (26) : "مهارتك في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية" ، و بلغ المتوسط الحسابي 1.84 بانحراف معياري 0.85 ، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لوضع موظفيها دائما في الصورة فيما يخص إجراءات تنفيذ العمل حتى تمكنهم من أدائها بكفاءة لتسهم بفعالية في تحقيق الأهداف .

3- نتائج العبارة الدالة على نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة :

السؤال رقم(27) : " قدرتي على انجاز مهامى الوظيفية المناطة بي جيدة" ، و بلغ المتوسط الحسابي 1.72 و الانحراف المعياري 0.73 ، مما يدل على أن الموظف قادر على انجاز المهام المطلوبة أو المسندة بشكل جيد و بكفاءة عالية .

السؤال رقم(28) : "التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عال " ، و بلغ المتوسط الحسابي 1.69 و انحراف معياري 0.69 ، و منه أغلبية الأفراد يرون أنهم يسهرون على أداء واجباتهم الوظيفية على أحسن وجه و تؤكد على الالتزام بكل ما يخص مهامهم .

السؤال رقم(29) : "قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم و موضوعي عالية " ، و بلغ المتوسط الحسابي أقل قيمة له 1.53 و انحراف معياري على التوالي 0.57 ، و منه أغلبية الأفراد يرون أنهم لا يمتلكون على التغلب على صعوبات العمل بشكل سليم و موضوعي و هذا راجع إلى عدة أسباب أهمها قلة الخبرة ، ضعف التكوين ... الخ .

السؤال رقم(30) : "قدرتي على ابتكار طرق جديدة من أجل السرعة من انجاز مهامى الوظيفية كبيرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي أقل قيمة له 1.53 و انحراف معياري على التوالي 0.67 بدرجة قبول منخفضة ، و منه أغلبية الأفراد يرون أن قدرة الابتكار لديهم محدودة فيما يخص الجديد من الطرق التي تبعث السرعة في الانجاز و ذلك يعود إلى أن أغلبية الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة .

بناء على ما تقدم ذكره و من خلال العبارات (من 16 إلى 28) على التوالي نستنتج أنها قد نالت على درجة متوسطة حسب ترتيب الفئات باستثناء العبارتين(29 و30) اللتين نالتا درجة منخفضة ، و هذا دليل على أن المؤسسة محل

الدراسة تقوم بتطبيق أنظمة مختلفة و تتبع مجموعة من الأساليب الجيدة لتقييم الأداء الوظيفي للعالمين و تحسينه و رفع الكفاءة و تحسين نوعية الخدمات المقدمة .

المطلب الثالث : استخلاص نتائج الدراسة .

بعد أن تم عرض و تحليل و تفسير البيانات المستقرة من إجابات أفراد العينة و بعد اختبار مدى صحة الفرضيات الدراسية ، سيتم استخلاص أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها ¹ .

1- نتائج العبارات الخاصة بتأثير المثالي (الكاريزما) على تقييم الأداء الوظيفي للعالمين بالمؤسسة محل الدراسة .

لقد أوضحت نتائج الجدول رقم(07) أن هناك خصائص و سمات تتوافر في الرؤساء من أجل رفع مستوى أداء العالمين بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الأول ككل قيمته 1.80 و بانحراف 0.59 ، و هذا ما دلت عليه نتائج العبارة (من 1 إلى 5) على التوالي و بأهمية نسبية متوسطة حيث تبين أن الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة يتحلون بسمات شخصية وظيفية عالية و التي تتمثل في النزاهة و قوة الشخصية و الثقة و الاحترام و المثابرة و تحقيق المصلحة العامة ، و هذا يزيد من قدرة العمال على أداء العمل بشكل أفضل و هذا ما يعطي حافزا أكبر للعمال بكل طاقتهم و تحسين العلاقة بينهم .

2- نتائج العبارات الخاصة بتأثير بعد الإثارة الفكرية على تقييم الأداء الوظيفي للعالمين في المؤسسة محل الدراسة .

أوضحت نتائج الجدول رقم(07) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التأثير الفكري للقائد ، حيث أن تشجيع الابتكار و الإبداع جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، و يليه تشجيع أفكار المرؤوسين لتقديم حلول إبداعية بدرجة متوسطة ، ثم الأخذ بعين الاعتبار للأفكار الجديدة و دعمها و التعاون مع المرؤوسين بدرجة منخفضة ، و عليه تبين لنا من خلال استجابات أفراد العينة قبولهم للإثارة الفكرية للقائد على تقييم الأداء الوظيفي ، و منه تبين أن أفكار القائد التحويلي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعالمين .

3- نتائج العبارات الخاصة بتأثير بعد التأثير المثالي على تقييم الأداء الوظيفي للعالمين في المؤسسة محل الدراسة .

أوضحت نتائج الجدول رقم(07) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الاعتبار الفردي للعالمين ، حيث أن القائد يقوم بالاعتراف و المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، و يليه يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين بدرجة متوسطة ، ثم يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم بدرجة متوسطة ثم يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين ، ثم يراعي القائد

¹ انظر الملحق رقم(04)

الفروق الفردية بين المرؤوسين ، و في المرتبة الأخيرة يسعى القائد لمعرفة الواجبات و الحاجات الخاصة بكل مرؤوس ، و عليه تبين لنا من خلال استجابات أفراد العينة قبولهم للاعتبار الفردي كأساس لتقييم الأداء الوظيفي ، و منه تبين أن لبعد الاعتبار الفردي تأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

4- نتائج العبارات الخاصة بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

أوضحت نتائج عبارات محور الأداء الوظيفي الذي بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي له 1.86 و انحراف قيمته 0.40 أن هناك مستوى مقبول من الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، حيث نجد أن المؤسسة تتبع طرق تقييم بشكل واضح لدى العاملين في المؤسسة ، و تحرص على تجديد طرق التقييم وفق متطلبات الوظيفة و هي تناقش النتائج المتعلقة بتطبيق التقييم بكل شفافية ، حيث تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ، و ذلك لأن الوظيفة تتوافق مع القدرات الذاتية للعاملين و ظروف العمل مواتية لإنجاز مهامهم ، و يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المطلوب منهم في الوقت المحدد ، كما أن المؤسسة تعمل على رفع مستوى الأداء بها من خلال التفاعل الإيجابي بين الرئيس و المرؤوسين ، و هو يعتبر حافزا للعاملين لتطوير مستوى أدائهم . و هذا ما دلت عليه العبارات (16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28) ، على التوالي و بأهمية نسبية ، و بالتالي تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعطي اهتمام كبير لتقييم الأداء لأنه يعكس نجاحها في جميع المستويات .

من خلال النتائج سالفة الذكر يمكن الإجابة على الإشكالية المتمثلة في "ما مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة محل الدراسة ؟

إن توافر القادة على السمات و المهارات اللازمة لعملية القيادة ، يؤدي إلى رفع أداء العاملين من خلال منح المكافآت و الحوافز و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، أو تقديم الدعم و المساعدة و حل المشكلات ، كما أن السمات السلوكية ، خاصة منها القدرة على الاتصال و الإقناع و الروح المعنوية و التفاني في العمل ، و القدوة الحسنة التي يملكها الرؤساء من خلال تصرفاتهم ، كلها تساهم بدرجة عالية للتأثير في المرؤوسين لتحقيق أداء أفضل في المؤسسة ، من خلال تحسين ظروف العمل و التقييم المستمر لمستوى الأداء فيتم معالجة الضعف من خلال برامج تدريبية و تقديم العون لتذليل الصعوبات ، و عليه يمكن القول بأن أسلوب القيادة بالمؤسسة يدعم بدرجة كبيرة تعيق مستوى أداء وظيفي جيد للعاملين .

المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة و الاستنتاجات المتوصل إليها .

أولا : اختبار فرضيات الدراسة .

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية و الأداء الوظيفي للعاملين و كذا معرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، تم الاستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%

و لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($y=ax+B$) لدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع و المتمثل في (الداء الوظيفي للعاملين) و تأثير المتغير المستقل و المتمثل في (القيادة التحويلية) ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغيير في المتغير المستقل .

1 - اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف . سيمرنوف (TEST Kolmogorov- smirnov)

اختبار درجة التوزيع الطبيعي لفقرات أداء الدراسة يسمح لنا باختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث و هذا من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (09) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي TEST Kolmogorov- smirnov

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	محاور الاستبيان
0.173	0.131	القيادة التحويلية
0.200	0.123	الأداء الوظيفي
0.200	0.104	الاستبيان ككل

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

تم إجراء اختبار (كولمجروف . سيمرنوف)¹ مدى إتباع فقرات استبيان محاور الدراسة للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) أي $sig>0.005$ ، و من خلال الجدول يتضح أن قيم نتائج اختبار (k-s) لبيانات محور القيادة التحويلية أو الأداء الوظيفي للعاملين كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) و هذا يبرهن على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، و بذلك استخدام الاختبارات المعملية .

3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) و مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة" .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق ببعد التأثير المثالي (الكاريزما) من الفقرة 01 إلى الفقرة 05 من المحور الأول (القيادة التحويلية) و فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) ، و عليه كانت النتائج كالتالي :

¹ انظر الملحق رقم (05) .

الجدول رقم (10) : معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) و الأداء الوظيفي للعاملين :

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة الاحتمالية (sig)
بعد التأثير المثالي (الكاريزما) و الاداء الوظيفي للعاملين	0.338	0.114	0.059

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أثر بعد التأثير (الكاريزما) على مستوى الأداء الوظيفي ، إذا أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بين محور التأثير المثالي (الكاريزما) في المؤسسة محل الدراسة و محور الأداء الوظيفي للعاملين يساوي 0.338 ، و أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.059)¹ ، و هي قيمة مقبولة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) و هذا دلالة على وجود ارتباط طردي مقبول ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير (الكاريزما) و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.114 فهو يفسر أن القيادة التحويلية تؤثر على تقييم الداء الوظيفي بنسبة (11.4%) من خلال بعد التأثير المثالي للقائد ، و بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى .

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإثارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة" تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق ببعد الإثارة الفكرية من الفقرة 06 إلى الفقرة 10 من المحور الأول (القيادة التحويلية) و فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) ، و عليه كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (11) : معامل الارتباط بين بعد الإثارة الفكرية والأداء الوظيفي للعاملين .

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة الاحتمالية (sig)
بعد الإثارة الفكرية و الأداء الوظيفي للعاملين	0.593	0.351	0.000

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

¹ انظر الملحق رقم (05) .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الإثارة الفكرية في مؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة- و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.593^1 و أن القيمة الاحتمالية (**sig**) تساوي 0.000 ، و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الإثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة و مستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة ، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.351 فهو يفسر أن القيادة التحويلية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 35.1% باستعمال بعد الإثارة الفكرية من طرف القائد و بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية .

4 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاعتبار الفردي والاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة "

الجدول رقم (12) : معامل الارتباط بين البعد الاعتبار الفردي و الاداء الوظيفي للعاملين .

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الاحتمالية (sig)
بعد الاعتبار الفردي و تقييم الأداء الوظيفي للعاملين	0.543	0.95	0.000

المصدر : من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الاعتبار الفردي في مؤسسة محل الدراسة و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي (0.543) ، و أن القيمة الاحتمالية (**sig**) تساوي (0.000) ² ، و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي في المؤسسة محل الدراسة و مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة ، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.95) فهو يفسر أن القيادة التحويلية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 9.5% باستعمال بعد الاعتبار الفردي من طرف القائد ، و بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

5 - اختبار الفرضية الرئيسية .

" و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط و هذا بين المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين ، و لقد تم الحصول على النتائج من خلال نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS_{v22} ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

¹ انظر الملحق رقم (05) .
² انظر الملحق رقم (05) .

الجدول رقم (13) : معامل الارتباط بين محور القيادة التحويلية و الأداء الوظيفي للعاملين .

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (B)	قيمة الثابت (A)	القيمة الاحتمالية (sig)
الأداء للعاملين	الوظيفة القيادة التحويلية	0.549	0.301	0.426	1.032	0.001

المصدر : من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمؤسسة محل الدراسة ، حيث يظهر أن هناك تأثير للقيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، و ذلك استنادا على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الوظيفي للعاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط ¹0.549 عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) و هو ارتباط طردي متوسط ، أما معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0.301 أي أن قيمة تأثير مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 30.1% تفسره دور القيادة التحويلية في المؤسسة و الباقي 69.6% يرجع إلى عوامل أخرى لعل من أبرزها (مناخ العمل، التحفيزات، المكافآت ، التدريب ، التمكين ، الاستقرار الوظيفي ...).

حيث أنه كلما تغيرت قيمة (المتغير المستقل) القيادة التحويلية بوحدة واحدة فهي تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) الداء الوظيفي بمعامل B و المعادلة التالية توضح العلاقة بينهما

$$y = 1.032 + 0.426x$$

معامل الارتباط بين المحور الأول (القيادة التحويلية) و المحور الثاني (الأداء الوظيفي للعاملين)
 معامل الارتباط بين المحور الأول (القيادة التحويلية) و المحور الثاني (الأداء الوظيفي للعاملين)
 ** la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilaterale)

¹ انظر الملحق رقم (05) .

معامل الارتباط الفا كرونباخ للمحور الأول (القيادة التحويلية)

معامل الارتباط	Corrélation de Pearson	01	0.549**
	Sig (bilatérale)		0.001
	N	32	32
	Corrélation de Pearson	0.549**	1
	Sig (bilatérale)	0.001	
	N	32	32
Alpha de cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des elements standaristes		Nombre d'élément
0.915	0.915		15

معامل الارتباط الفا كرونباخ للمحور الأول (الأداء الوظيفي للعاملين)

Alpha de cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardistes	Nombre d'élément
0.827	0.826	15

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول (القيادة التحويلية)

	N		Moyenn e	Ecran type	Varianc e
	Valide	manquant			
يوفر القائد الإحساس العميق بالمؤسسة	32	0	1.97	0.822	0.676
يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية	32	0	1.81	0.780	0.609

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة	32	0	1.97	0.822	0.676
يمتلك القائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس	32	0	1.56	0.759	0.577
يحظى القائد بثقة و احترام و تقدير المرؤوسين	32	0	1.69	0.780	0.609
يساهم القائد في نشر روح الابتكار و الابداع في بيئة العمل	32	0	2.28	0.729	0.531
يدعم القائد النماذج الجديدة و الخلافة لتطوير أساليب العمل	32	0	1.81	0.859	0.738
يعزز القائد العمل بين المرؤوسين	32	0	1.91	0.777	0.604
يشجع القائد أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل	32	0	1.97	0.822	0.676
يأخذ القائد باقتراحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة للمؤسسة	32	0	1.94	0.669	0.448
يسعى القائد لمعرفة الواجبات و الحاجات الخاصة بكل مرؤوس	32	0	1.88	0.833	0.694
يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع رغبتهم	32	0	2.09	0.777	0.604
يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين	32	0	2.16	0.677	0.459
يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطور الذاتي للمرؤوسين	32	0	2.06	0.716	0.512
المكافآت عندما يحقق الاخرين أهدافهم	32	0	2.22	0.832	0.693
محور القيادة التحويلية	32	0	1.9542	0.5261	0.277
				4	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التاثير المثالي للمحور الأول (القيادة التحويلية)

	N		Moyenne	Ecran type	Variance
	Valide	manquant			
يوفر القائد الإحساس العميق بالمؤسسة	32	0	1.97	0.822	0.676

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية	32	0	1.81	0.780	0.609
يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة	32	0	1.97	0.822	0.676
يمتلك القائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس	32	0	1.56	0.759	0.577
يحظى القائد بثقة و احترام و تقدير المرؤوسين	32	0	1.69	0.780	0.609
بعد التأثير المثالي	32	0	1.8	0.59243	0.351

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء التأثير المثالي للمحور الأول (القيادة التحويلية)

	N		Moyenne	Ecran type	Variance
	Valide	manquant			
يوفر القائد الإحساس العميق بالمؤسسة	32	0	1.97	0.822	0.676
يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية	32	0	1.81	0.780	0.609
يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة	32	0	1.97	0.822	0.676
يمتلك القائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس	32	0	1.56	0.759	0.577
يحظى القائد بثقة و احترام و تقدير المرؤوسين	32	0	1.69	0.780	0.609
بعد التأثير المثالي	32	0	1.8	0.59243	0.351

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء الاعتبار الفردي للمحور الأول (القيادة التحويلية)

	N		Moyenne	Ecran type	Variance
	Valide	manquant			
يوفر القائد الإحساس العميق بالمؤسسة	32	0	1.88	0.833	0.694

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية	32	0	2.09	0.777	0.604
يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة	32	0	2.16	0.677	0.459
يمتلك القائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس	32	0	2.06	0.716	0.512
يحظى القائد بثقة و احترام و تقدير المرؤوسين	32	0	2.22	0.832	0.693
بعد التأثير المثالي	32	0	2.0813	0.57666	0.333

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول (القيادة التحويلية)

	N		Moyenne	Ecran type	Variance
	Valide	manquant			
يوفر القائد الإحساس العميق بالمؤسسة	32	0	1.91	0.818	0.668
يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية	32	0	2.03	0.782	0.612
يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة	32	0	1.91	0.734	0.539
يمتلك القائد قوة الشخصية و الثقة بالنفس	32	0	1.78	0.751	0.564
يحظى القائد بثقة و احترام و تقدير المرؤوسين	32	0	2.00	0.762	0.581
يساهم القائد في نشر روح الابتكار و الابداع في بيئة العمل	32	0	2.09	0.734	0.539
يدعم القائد النماذج الجديدة و الخلافة لتطوير أساليب العمل	32	0	2.19	0.693	0.480

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

يعزز القائد العمل بين المرؤوسين	32	0	2.03	0.86 1	0.741
يشجع القائد أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل	32	0	1.84	0.76 7	0.588
يأخذ القائد باقتراحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة للمؤسسة	32	0	1.88	0.87 1	0.758
يسعى القائد لمعرفة الواجبات و الحاجات الخاصة بكل مرؤوس	32	0	1.84	0.84 7	0.717
يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع رغبتهم	32	0	1.72	0.72 9	0.531
يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين	32	0	1.69	0.69 3	0.480
يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطور الذاتي للمرؤوسين	32	0	1.53	0.56 7	0.322
المكافآت عندما يحقق الاخرين أهدافهم	32	0	1.53	0.67 1	0.451
محور القيادة التحويلية	32	0	1.8646	0.40 833	0.167

اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية

		القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي للعاملين	بعد التأثير المثالي	بعد الاثارة الفكرية	بعد الاعتبار الفردي
N		32	32	32	32	32
Paramètres normaux	moyenne	1.9542	1.8646	1.8	1.9812	2.0813
	Ecran type	0.52614	0.40833	0.59243	0.59538	0.57666
Différence les plus extrêmes	Absolue	0.131	0.123	0.188	0.120	0.125
	positif	0.131	0.123	0.188	0.120	0.087
	négatif	-0.100-	-0.93-	-0.088-	-0.103-	-0.125-
Statistique de test		0.131	0.123	0.188	0.120	0.125
Sig asymptotique		0.173 ^c	0.200 ^{c,d}	0.006 ^c	0.200 ^{c,d}	0.200 ^{c,d}

الفرضية الرئيسية

Modele	R	r-deux	R-deux ajuste	Erreur standard
1	0.549 ^a	0.301	0.278	0.34700

Coefficients

Modele		Coefficients non standardiste		Coefficients standardiste	t	sig
1	constante	0.1032	0.239		4.311	0.000
	القيادة التحويلية					0.001

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى بعد التأثير المثالي (الكاريزما)

Modele	R	r-deux	R-deux ajuste	Erreur standard
1	0.338a	0.114	0.085	0.39068

Coefficients

Modele		Coefficients non standardiste		Coefficients standardiste	t	sig
		B	Erreur standar	Beta		
1	constante	1.445	0224		60450	0.000
	بعد التأثير المثالي	0.233	0.118	0.338	1.966	0.059

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية بعد الاثارة الفكرية

Modele	R	r-deux	R-deux ajuste	Erreur standard De l'estimation
1	0.593 ^a	0.351	0.329	0.33437

Coefficients

Modele		Coefficients non standardiste		Coefficients standardiste	t	sig
		B	Erreur standar	Beta		
1	constante	1.059	0.208		5.084	0.000
	بعد التأثير المثالي	0.406	0.101	0.593	4.029	0.000

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بعد الاعتبار الفكري

Modele	R	r-deux	R-deux ajuste	Erreur standard De l'estimation
1	0.543 ^a	0.295	0.272	0.34849

Coefficients

Modele		Coefficients non standardiste		Coefficients standardiste	t	sig
		B	Erreur standar	Beta		

1	constante	1.064	0.234		4.544	0.000
	بعد الاعتبار الفردى	0.385	0.109	0.543	3.544	0.001

ثانياً: الاستنتاجات المتوصل إليها.

- 1 - يسعى الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة إلى تحسيس العاملين بأهمية الوظيفة و ضرورة التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإحساس العميق برسالة المؤسسة و تجاوز المصالح الشخصية و إعطاء الأولوية لصالح العام.
 - 2 - تشجيع المؤسسة و تدعيم عمليات الإبداع و الابتكار و تدعيم أفكار المرؤوسين في تقديم حلول إبداعية للمشاكل .
 - 3 - يمارس القائد التحفيز المادي و المعنوي، حيث يمنح مكافآت مادية و يحظى العامل بالثناء و الشكر مقابل انجازه لعمله ، و كذلك يشجع القائد تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين للاستفادة من الخبرات .
 - 4 - يهتم العاملون في المؤسسة محل الدراسة ببعد الاعتبار الفردي في حين لا يهتمون ببعد التأثير المثالي لأن معظم العاملين يرى أن المكافآت و التحفيز أهم من الصفات التي يتميز بها القائد .
 - 5 - تحقق الرضا الوظيفي يكون من خلال تناسب المؤهل العلمي و خيرة العاملين للوظيفة المسندة للعاملين .
 - 6 - تحقيق أداء وظيفي متميز يكون من خلال وجود برامج تدريبية .
 - 7 - تتمثل متطلبات تقييم الأداء الوظيفي في العدل و المساواة حيث أن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة يتم بشكل واضح و بكل شفافية .
 - 8 - تتوفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات و مهارات على معرفة كافية بمتطلبات العمل مما يساهم في الحصول على نتائج جيدة أثناء تقييم الأداء الوظيفي .
- ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة :**
- استعرض الباحث مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت أن القيادة التحويلية و الداء الوظيفي يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين و هي تتمثل فيما يلي :
- تشابهت هذه الدراسة و الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.
 - كذلك تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في طريقة جمعها للبيانات و المعلومات مستخدمة في ذلك نفس الأداة ألا و هي الاستبانة .
 - تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة BURCH et WALTER (2007) في دراستها للأثر الموجود بين موضوع القيادة التحويلية و موضوع آخر .

- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي درست الأثر الموجود بين موضوع الأداء الوظيفي و موضوع آخر مثل : دراسة سهام بن رحمون (2014) و دراسة العربي عطية (2012) و دراسة سالم عواد الشمري (2009) .
- كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : خلود فواز الزغبى(2013) و صورية بوطرفة(2016) و إسرائ حسن علي و عمار أكرم غايب(2015) و أمين وادي(2017) لوجود القيادة التحويلية بنسبة منخفضة في جميع المؤسسات التي تم فيها إجراء مختلف الدراسات .
- في حين اختلفت دراسة محمود عبود الحراشة (2015) عن الدراسة الحالية لوجود القيادة التحويلية المؤسسة التي أجرى فيها دراسته و لكن بدرجة متوسطة .
- تميزت هذه الدراسة على أنها أول دراسة باللغة العربية . في حدود علم الباحثان . التي جمعت بين موضوع القيادة التحويلية و الأداء الوظيفي للعاملين ، و الذي لم يسبق لأي باحث أن استقصى ذلك الأثر .
- استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في القيادة التحويلية و الداء الوظيفي في :
 - تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة المر الذي ساهم في صياغة مشكلات و فروض البحث.
 - تطوير أداة الدراسة و مجالاتها .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة محل الدراسة . حيث اتضح أن أسلوب القيادي في المؤسسة محل الدراسة يلعب دور كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، و بالتالي يمكن القول أن للقائد في المؤسسة سلوكيات تضبطه من خلال فن التعامل مع العاملين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف ، و هذا من خلال القدرة على التأثير المستمدة من شخصية القائد و التوجيه السليم لأفكارهم نحو العمل الإيجابي و بالتالي إعطاء اعتبارات و أوليات للعاملين دونما تحيز و بالتالي الوصول إلى أفضل مستوى من الأداء .

من خلال هذه النتائج أيضا تم توصيل إلى أن القيادة التحويلية تعتبر نقطة قوة يجب تثمينها كونها ترتقي بأعلى مستويات الأداء حيث تعتبر دافعا للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم من خلال تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسعى إليه القائد التحويلي لتحقيق أهداف المؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة :

لقد اتضح لنا جليا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري و التطبيقي ، أن القيادة التحويلية تعتبر أسلوب إداري يسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري ، و تعود أهمية القيادة التحويلية أساسا إلى المورد البشري و الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية ، تعمل القيادة التحويلية على عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة من خلال إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية و تشكل دافعا نحو الانجاز و تطوير أداء المؤسسة بصفة عامة ، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها و التي من شأنها ان تمنح للمؤسسة رضا عاليا للعاملين ، و يتحقق ذلك من خلال وجوب اكتساب الرؤساء للمهارة القيادية اللازمة و توظيفها في المسار الصحيح لدعم أداء وظيفي متميز للعاملين يضمن لها تجسيد رسالتها ، و تحقيق الأهداف التي تسعى من اجلها ، حيث اتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن المؤسسة محل الدراسة .

توصيات الدراسة :

وفقا للنتائج و الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة و واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم بالخروج بالتوصيات التالية :

- 1 - تعزيز الاعتماد أسلوب القيادة التحويلية في إدارة مؤسسة سونلغاز و ذلك لزيادة الداء الوظيفي .
- 2 - تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في مؤسسة سونلغاز و ذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها .
- 3 - دعم أكثر لبرامج و أساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في مؤسسة سونلغاز .
- 4 - وضع برامج تدرجيه و تشجيعية لعمليات الإبداع و الابتكار أكثر .
- 5 - وضع برامج تقييميه للأداء الوظيفي أكثر كفاءة من البرامج الحالية من أجل علاج نقاط الضعف التي يتم تشخيصها .
- 6 - مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد .

كما يوصي الباحث :

- بإجراء المزيد من الدراسات على موضوع أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في سونلغاز .
- بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية و تأثيرها على الأداء الوظيفي في مؤسسات و قطاعات أخرى .

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1 الكتب:

- إبراهيم محمد المحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع. عمان. 2013.
- احمد سيد مصطفى. ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. المعادي الجديد القاهرة. 2000.
- احمد سيد مصطفى. ادارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. المعادي الجديدة القاهرة. 2005.
- احمد ماهر. ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الاسكندرية. الطبعة الخامسة. 2001.
- احمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. الاسكندرية. 2003.
- بسيوني محمد البرادعي. مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف. ايتراك للنشر والتوزيع. 2006.
- توفيق محمد عبد المحسن. التقييم والتميز في الأداء. دار الفكر العربي. القاهرة. 2005.
- خضير كاظم حمود. ياسين كاسب الخرشة. ادارة الموارد البشرية. دار المسيرة. عمان. الاردن. ط. 2013. 5.
- وسيلة حمداوي. ادارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة. 2004.
- راوية حسن. ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية. 2000.
- عبد الباري إبراهيم درة. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2003.
- عزات كريم العدوان. العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الازمات (دراسة ميدانية). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن. 2013.
- عامر عوض. السلوك والتنظيم الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- عمرو وصفي عقيلي. داره الموارد البشرية. دار زهراء. عمان. 2000.
- طارق طه. السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والنترنترنت. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2007.
- محمد سعبد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات "فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري -تتموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014.

- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016
- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013
- 2-المجلات
- الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عميرات ببريكة-جامعة محمد خيضر بسكرة-مجلة الباحث العدد 15 2015
- اسراء حسن علي و عمار اكرم غياي، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية العدد 90 2015
- العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية لجامعة ورقلة العدد 10 2012
- امين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها دراسة ميدانية لجامعة عنابة ومجلة الافاق العلمية، العدد 7 مارس 2017
- ايد حمادة، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية العدد الرابع 2011
- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية و أهميتها في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة"مجلة أداء المؤسسات، جامعة ورقلة العدد 08 2015
- سامي بن بشير أبو رمان، اثر القيادة التحويلية في الاستعداد لادارة الازمات، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال العدد 03 2016.
- هاجر قريشي، باديسي فهيمه، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي "مجلة دراسات اقتصادية جامعة قسنطينة العدد 3 2016
- 3-المؤتمرات
- محمود عبو الحرشة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة ال البيت في الأردن و علاقتها بالتطوير التنظيمي، مؤتمر الدولي الأول بجامعة الباحه بعنوان الافاق المستقبلية الفترة 12-15 افريل 2015 مركز عبد الملك عبد العزيز الحضاري
- 4-مذكرات:
- بلال فوزي جبارة، تصوير مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوت بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية الجامعة الإسلامية غزة 2011.

- جمعان بن خلف جمعان الغامدي ،ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة،رسالة ماجستير قسم ادارة التربية و التخطيط جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية 2011-2012
- حافظ عبد الكريم الغزالي اثرا للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين اردنية رسالة ماجستير،قسم إدارة الاعمال،جامعة الشرق الأوسط،2012.
- خلود فواز الزغبى،درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمال الاعاصمة لابعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر العاملين،رسالة ماجستير ،تخصص إدارة و قيادة تربوية،جامعة الشرق الأوسط،2013.
- رؤيا محمود محمد كنعان،درجة توفرسمات القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس الحكومية الثانوية و علاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس ،فلسطين 2014.
- ياسر بن عواد بالغامسي ،واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية المدين المنورة ،رسالة ماجستير تخصص فرعي الصحة النفسية ،جامعة طيبة بالمدينة المنورة 2012.

▪ المراجع الانجليزية:

- Aguinis Herman, performance management Edition Person prenticeball neujercay USA.2011.
- Basse bemark & bruce avolio intudition in improviog organizational effectiveress through transformation leadership.california 1994