

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2018/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-

إشراف الأستاذ:

عمر عمروش

إعداد الطالبتين:

- وردة سلامي

- نادية نصر الشريف

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
توفيق حناشي	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
عمر عمروش	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
وداد بن قيراط	أستاذ مساعد-أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان



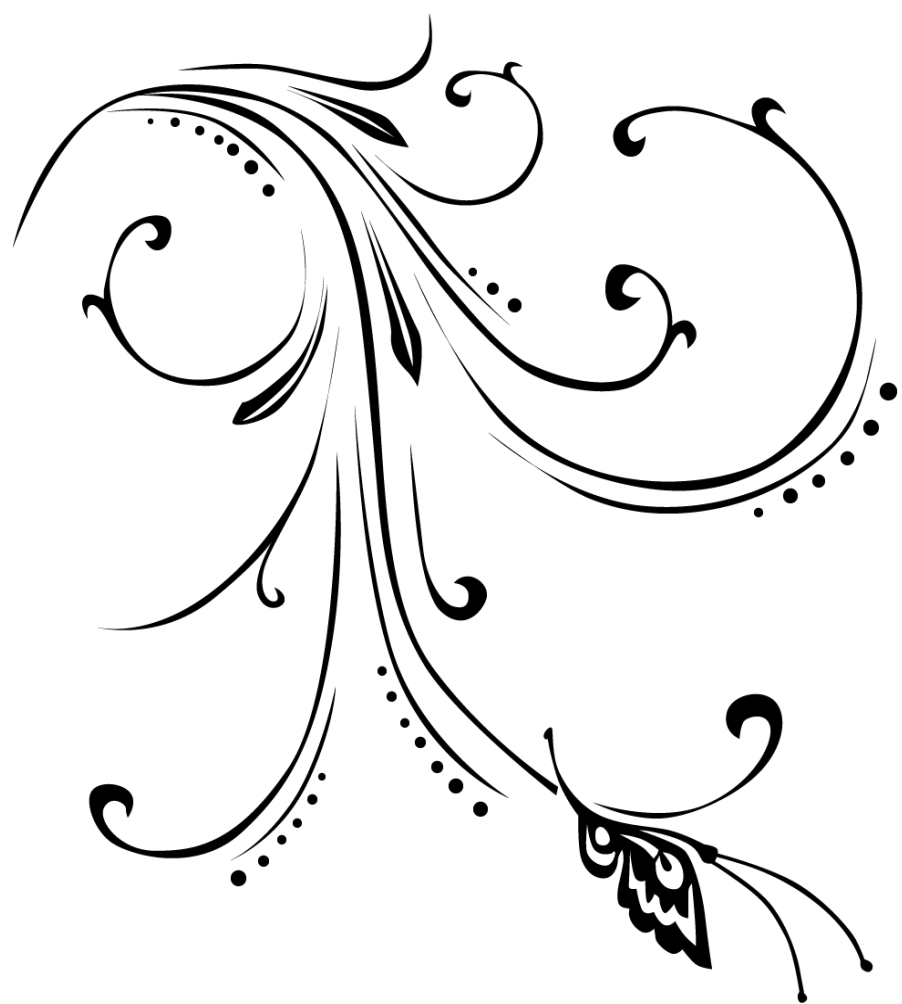
# شكر وعرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علينا بإتمام هذا البحث،  
وعلى ما مننت به علينا من توفيق وسداد، وعلى ما منحتنا إياه  
من صحة و قدرة على تحلي الصعاب و تذليل العقبات.  
وعملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم  
يشكر الله" يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير  
والعرفان لمن قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع،  
ونخص بالذكر:

الأستاذ الفاضل عمروش عمر الأخ والمشرف على ما قدمه لنا  
من عون ومساندة في مراحل إعداد الدراسة حيث تبني المذكرة  
دون تردد وشجع على إنجازها إلى أن أصبحت خطة، ثم واصل  
رعايتها وقدم النصح والإرشاد من أجل إنجاز هذه الدراسة.  
كما نتقدم كذلك بالشكر لعمال المديرية الجهوية سونلغاز -تبسة-  
وعلى رأسهم الأخ " ثابت يوسف".



# المُلخَص



## الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-. ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة على سؤال البحث قامت الباحثتان بإختيار مجتمع دراسة يتكون من عمال مؤسسة سونلغاز. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر أسلوب القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي.

## الملخص باللغة الإنجليزية

**The aim of this study was to uncover the effect of transformational driving style on the job performance of the employees of the Sonlgaz Foundation – Tabasa Agency.**

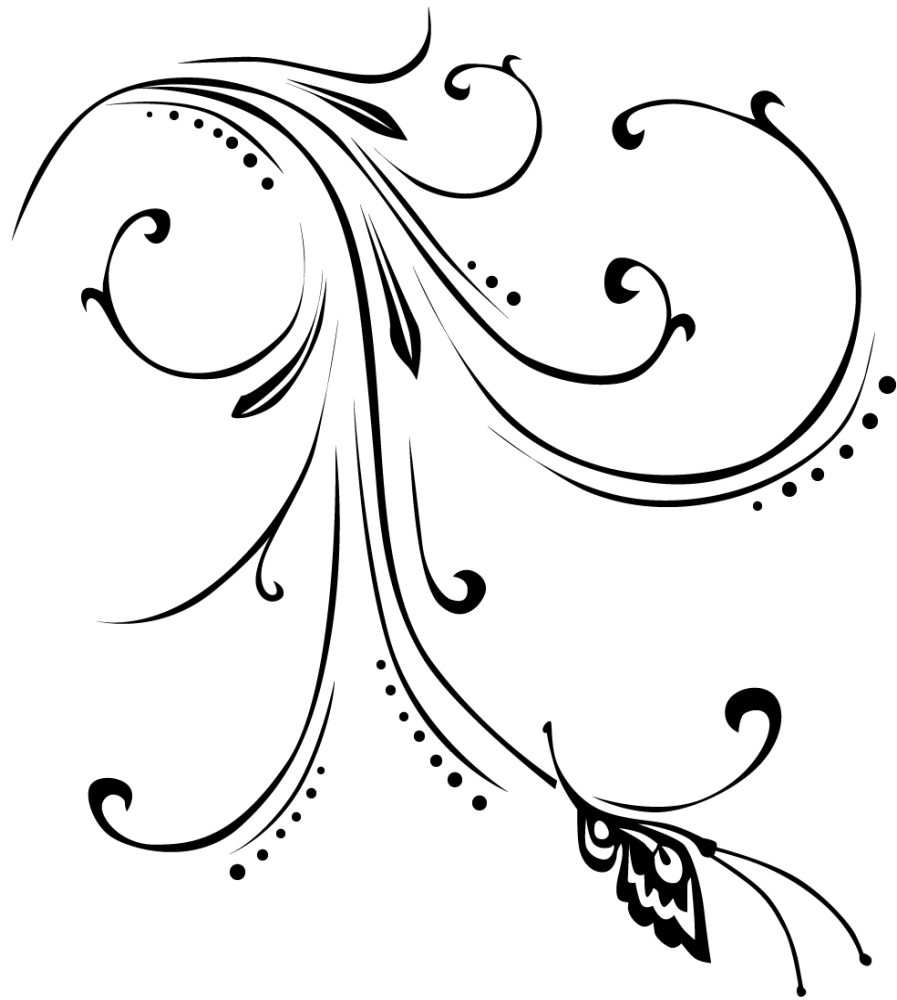
**To achieve the goal of the study and answer the research question, the researchers selected a study community composed of workers of the Sonlegaz Foundation.**

**The study found a series of results, the most prominent of which are: The method of transformational leadership in the institution under study is low, and it has been shown that the success of transformational leadership is linked to elements and specifications of behavior, knowledge and ethics.**

**Keywords: leadership, transformational leadership, performance, job performance assessment.**



## قائمة المحتويات





الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	شكر وعرقان.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ- د	المقدمة العامة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: إطار نظري حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
2	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
8	المطلب الثاني: مستويات القيادة التحويلية وأنماطها
10	المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعايير تقييمه
22	المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالرسائل الجامعية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالمجلات العلمية المتخصصة

30	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤتمرات العلمية
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -وكالة تبسة-
41	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
42	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
47	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
49	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثالث: استخلاص النتائج المتوصل إليها
59	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات والاستنتاجات المتوصل إليها
66	خلاصة الفصل
70-69	الخاتمة.....
	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....
	الفهرس.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	01
47	قياس ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ	02
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
49	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	05
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	06
51	إجابات أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية	07
55	إجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي للعاملين	08
61	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Test Kolmogorov-Smirnov	09
61	معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) والأداء الوظيفي للعاملين	10
62	معامل الارتباط بين بعد الإثارة الفكرية والأداء الوظيفي للعاملين	11
63	معامل الارتباط بين بعد الإعتبار الفردي والأداء الوظيفي للعاملين	12
64	معامل الارتباط بين محور القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين	13

## قائمة الأشكال

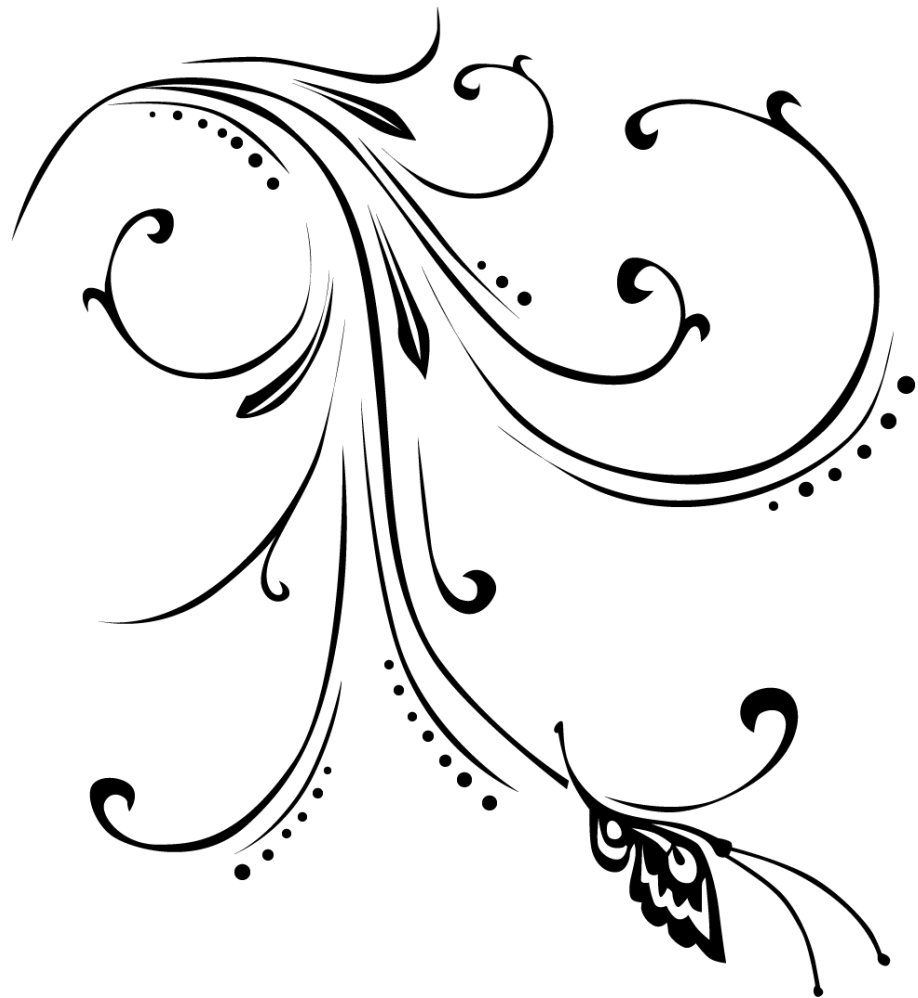
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الأداء الفعال	01
17	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	02
40	الهيكل التنظيمي للمديرية سونلغاز	03
41	المصالح التابعة لأقسام المديرية	04

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	استبيان	01
	اتفاقية التريص	02
	معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول (القيادة التحويلية) والمحور الثاني (الأداء الوظيفي للعاملين)	03
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (القيادة التحويلية)	04
	اختبار الفرضيات	05



# المقدمة العامة



### تمهيد:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن العديد من التغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة وتزايد التطور التكنولوجي، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه التغيرات البيئية، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم قدرات متميزة في البحث عن أساليب وإستراتيجيات جديدة ومتطورة، في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك. حيث يعد أسلوب القيادة المناسب أداة المؤسسة للتكيف مع بيئتها، ويساعدها على مواجهة مختلف المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، ولقد برزت الحاجة إلى البحث عن القيادة التي تحدث التغيير، ومنها القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها الكبيرة على التحسين المستمر، وذلك من خلال تشجيع العاملين والاهتمام بمتطلباتهم، وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي، الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات، ويشكل أهم أهدافها. ومن هنا تبرز إشكالية هذا البحث، من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي:

➤ ما مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-؟

### - التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ ما المقصود القيادة التحويلية؟ وماهي خصائصها؟

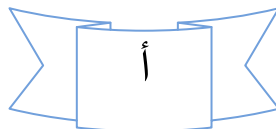
✓ ما مدى ممارسة مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة التحويلية؟

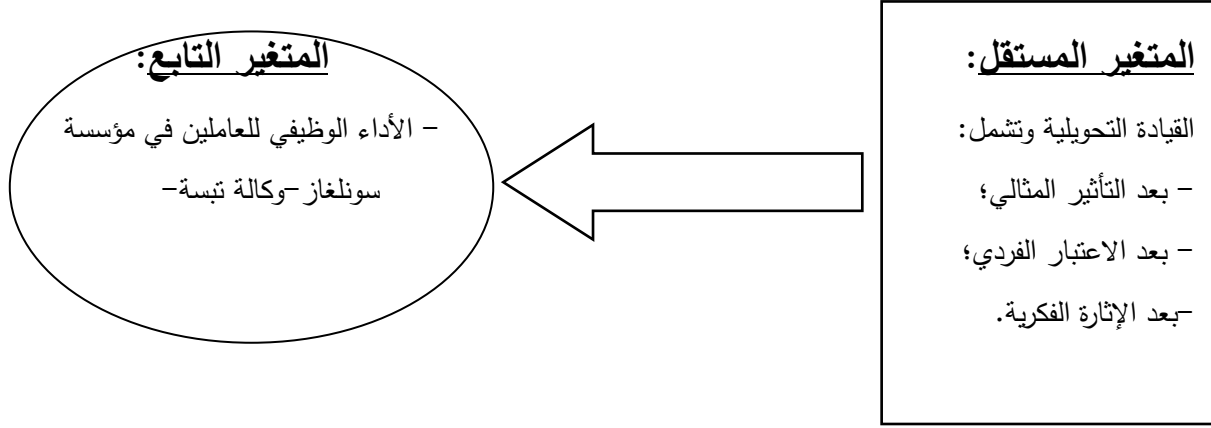
✓ ما المقصود بالأداء الوظيفي وماهي محدداته؟

✓ ماهي أسس تقييم العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

### - نموذج الدراسة:

استكمالا لمعالجة الإشكالية وتحقيقا لأهدافها، تم بناء نموذج افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقة التأثير بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين).





-الفرضية الرئيسية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز- وكالة تبسة-.

- الفرضيات الفرعية:

إنطلاقاً 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 الإعتبار الفردي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الدوافع لإختيار الموضوع ومن أهمها:

✓ حداثة موضوع القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها؛

✓ الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بالسلوك التنظيمي؛

✓ محاولة الربط بين متغيري الدراسة والبحث في أثر أسلوب القيادة التحويلية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.



### - أهداف الدراسة

- يمكن إبراز أهم أهداف هذا البحث من خلال النقاط الآتية:
- توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية للمسؤولين بمؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-؛
  - 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 الإعتبار 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 مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-.

**الحدود المكانية:** وتمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-.

**الحدود الزمنية:** وتمت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من (06 مارس 2018) إلى غاية (05 أبريل 2018).

### - منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في إجراء 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 إبراز أهمها في الآتي:

✓ النقص في المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية؛

✓ حداثة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع.

### - تقسيمات البحث

بناءً على الأهداف الأساسية للموضوع واستناداً للإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات

المطروحة سابقاً، تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي\*:

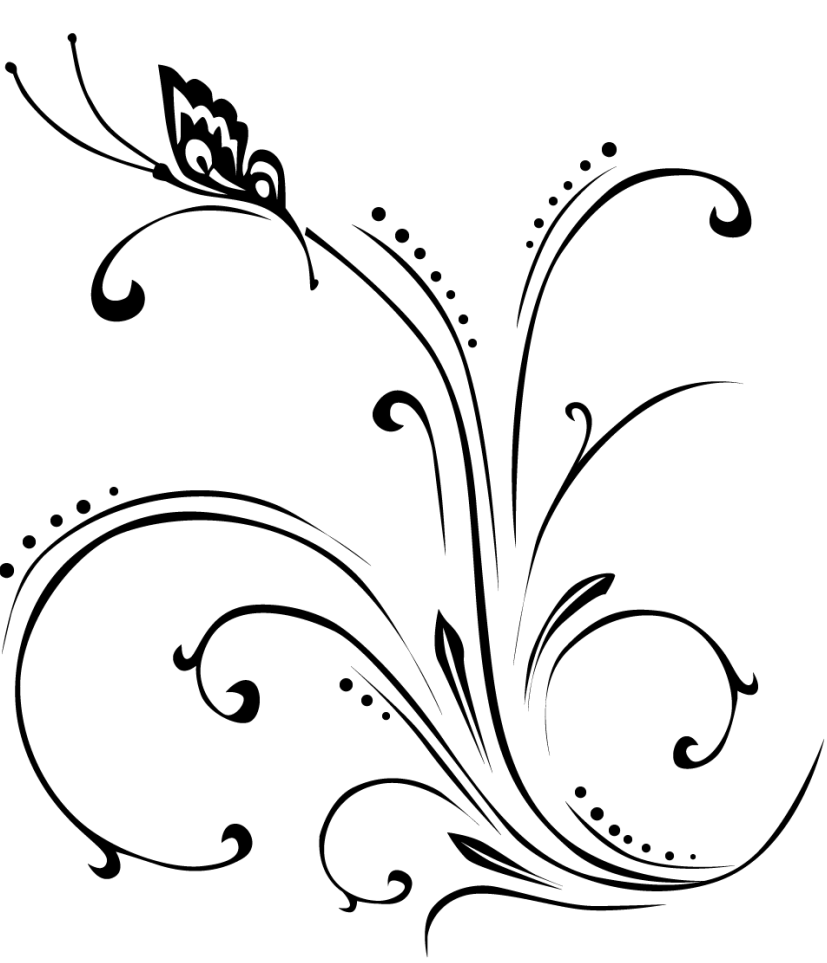
**الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:** ويتناول ماهية كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

ثم التطرق إلى أهم الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بهما.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-):** ويتناول الإطار المنهجي للدراسة

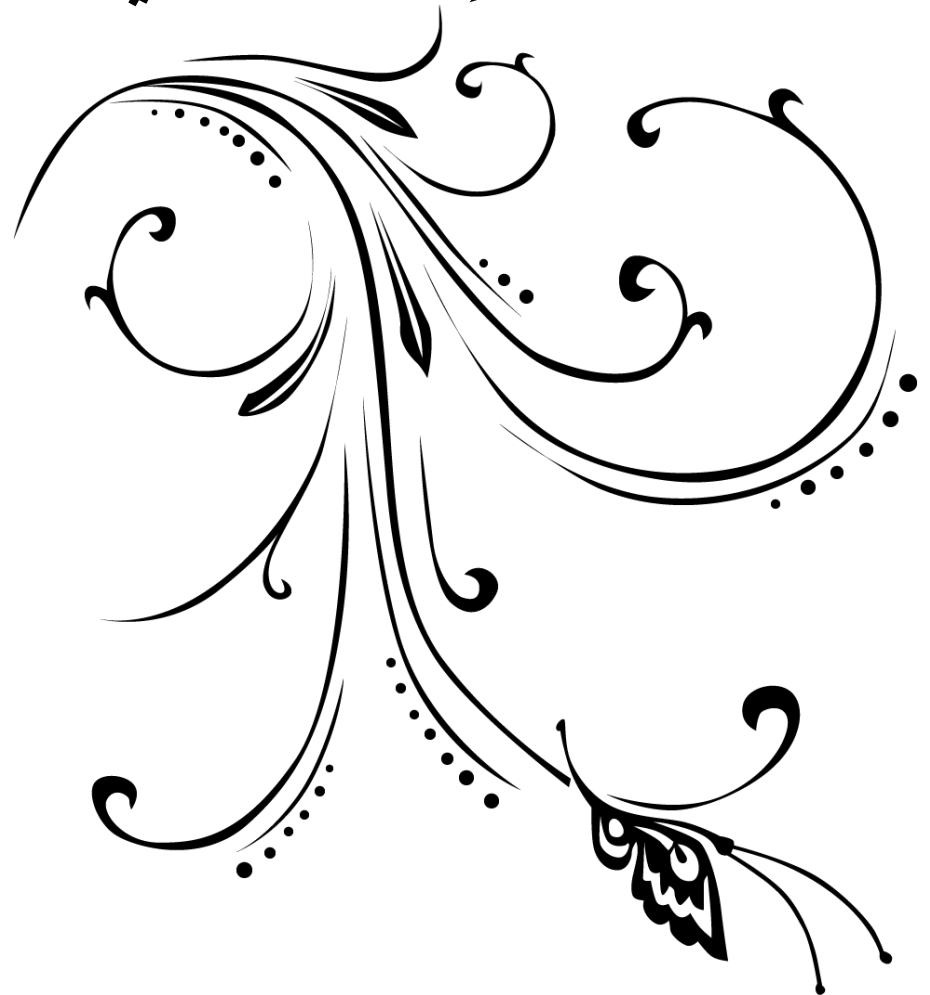
الميدانية ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها.

\*- تم اعتماد طريقة إمراد في هذه الدراسة، والتي تعني: المناقشة **D**، و **And**، النتائج **R**، الطريقة والأدوات **M**، المقدمة **IMRAD** :



## الفصل الأول:

### الإطار النظري والدراسات السابقة



## 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، نظرا لأهمية وجود قيادات واعية مدركة لحجم التحديات وزيادة تعقيد العمليات الإدارية، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب قيادية قادرة على مجازاة التطورات، لذلك ظهرت أساليب حديثة للقيادة من أبرزها أسلوب القيادة التحويلية، فالتغيير والتحول من وضع إلى آخر من سمات العصر الحديث، فما كان مقبولا وصحيحا 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 العمل، وتطوير وتنمية قدراتهم حتى ينجزو أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية، وذلك عن طريق تحسين أدائهم تدريجيا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وإلى جانب ذلك نجد أن الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت أيضا نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات 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: إطار نظري حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

إزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات، وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين، تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة، ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقيادة التحويلية يوفران محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات ونحو رفع أدائهم، وبذلك يشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم.

## المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على كل من مفهوم القيادة التحويلية، أهميتها، أهدافها، أبعادها وأهم الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره والوظائف التي يقوم بها.

## أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

## 1 تعريف القيادة التحويلية

يستخدم الآن الفكر المعاصر مصطلح القيادة التحويلية "Transformational leadership" لوصف ذلك النمط القيادي، الذي يعتمد على المقومات الزعامية في إثارة حماس المرؤوسين، وتحويل النظام الكلي للمؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية للغاية، حيث يمكن تعريف القيادة التحويلية من خلال بعض التعاريف على النحو التالي:

- **التعريف 1:** القيادة التحويلية هي "نمط قيادي ملهم يستخدم المعلومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"<sup>1</sup>.
- **التعريف 2:** القيادة التحويلية هي "قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية"<sup>2</sup>.
- **التعريف 3:** هي عبارة على "نمط قيادي لديه رؤية واضحة، عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد الأهداف الواقعية للمؤسسة، ويسعى إلى

<sup>1</sup>- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 290.

<sup>2</sup>- إسماعيل حسن علي وعمار أكرم غياب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 90، 2015، ص: 953.

أحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وأساليب قيادية مرنة، تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة".<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول بأن القيادة التحويلية تعني التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع والسيطرة، إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة من خلال خلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود.

## 2- أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة)، 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 الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا.<sup>2</sup>

\* تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

\*تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل

المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة.<sup>4</sup>

\* تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب

<sup>1</sup> - أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، "دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع مارس 2017، ص: 146.

<sup>2</sup> - صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص علوم التسيير، 2016، ص: 30.

<sup>3</sup> - خلود فواز الزغبى، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمال العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 19.

<sup>4</sup> - محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادة سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، تخصص إدارة أعمال، 2016، ص: 36.

لإحداث تغييرات ذي مغزى.<sup>1</sup>

\* تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3- أهداف القيادة التحويلية

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

- ❖ مساعدة فريق العمل 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.<sup>3</sup>
- ❖ 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 عمل المدير وحده.<sup>4</sup>
- ❖ تعزيز تنمية العامل: فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ياسر بن عواد بالمغامسي، واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحوكمة المدنية المنورة، رسالة ماجستير، تخصص فرعي صحة نفسية، جامعة طيبة بالمدينة المنورة ، 2012، ص: 12.

<sup>2</sup> - صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص: 31.

<sup>3</sup> - محمد ياسين حسون، مرجع سابق، ص: 35.

<sup>4</sup> - محمود عبود الحراشنة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، المؤتمر الدولي الأول الكلية التربوية بجامعة الباحة بعنوان التربية آفاق مستقبلية، الفترة من 12-15 أبريل 2015، مركز الملك عبد العزيز الحضاري، ص: 05.

<sup>5</sup> - جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2011-2012، ص: 36.

## ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: ( التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية، التحفيز)، بالإضافة إلى بعد التمكين، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

## ■ التأثير المثالي

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. ويحدث التأثير المثالي عندما ينصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.<sup>1</sup>

## ■ الإستثارة الفكرية

الاستثارة الفكرية أو العقلية وتعني إثارة العاملين في الجامعة لجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وكذلك أن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات.<sup>2</sup>

## ■ الإعتبارية الفردية

يقوم القائد بتدريب وإرشاد المرؤوسين ويحفزهم على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العاملين و يراعي الفروق الفردية بينهم ويتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة<sup>3</sup>، أي يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المؤسسة ويحاول تطوير علاقته معهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 27-28.

<sup>2</sup> - عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 63.

<sup>3</sup> - سحر بنت خلف سلمان مددين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2013، ص: 04.

<sup>4</sup> - عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص: 63.



### ■ التحفيز

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

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم 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.<sup>1</sup>

### ■ 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 بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.<sup>2</sup>

ويعمل القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات إلى تساعد على تحقيق مصالح المنظمة.<sup>3</sup>

### ثالثاً: خصائص القائد التحويلي وظائفه

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

#### 1- خصائص القائد التحويلي

هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليين منها:

- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص: 30.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 30-31.

<sup>3</sup> - سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الإستعداد للإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 03، 2016، ص: 717.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 319.

- يهتم اهتمام شخصي بمرؤوسيه كل على حدا بحيث يقوم بتشجيع ودعم مرؤوسيه لأداء وظائفهم على أكمل وجه؛<sup>1</sup>
- يتمتع بجاذبيه كبيرة حيث يقدم رؤية مستقبلية ويستحوذ على الإهتمام والإحترام ويزرع الفخر في التابعين؛<sup>2</sup>
- يلهم المنظمة بالتغيير للأحسن، ويتميز هذا النوع من القيادة بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق تشجيعهم القيام بالأعمال بأنفسهم؛<sup>3</sup>
- له رؤية مستقبلية فهو يقدم رؤية مشرقة ومتميزة للمدى الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه.<sup>4</sup>

## 2- وظائفه

للقائد التحويلي مهام متعددة من بينها:

- ✓ تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضيقه لهم في صورة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب؛<sup>5</sup>
- ✓ 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؛<sup>6</sup>
- ✓ إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطتها التنظيمية وتجميع المعلومات وتنمية المقدرة على استخدام المعلومات لزيادة الميزة التنافسية؛<sup>7</sup>
- ✓ 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، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم والتوجه العالمي؛<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 347.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص: 316.

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات "فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 347.

<sup>4</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، المعادي الجديدة القاهرة، 2000، ص: 319.

<sup>5</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 221.

<sup>6</sup> - إياد حمادة، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، 2011، ص: 393.

<sup>7</sup> - محمود عبود الحراشنة، مرجع سابق، ص 04.

<sup>8</sup> - رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014، ص: 24.

- ✓ إدارة مفاجآت على القيادة التحويلية تطوير مقدرتها الفكرية واستعداداتها العقلية ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع غير مستقرة؛<sup>1</sup>
- ✓ إدارة التعليم والتدريب المستمر وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريبى قادر على جعل الأفراد والمؤسسة على اتصال دائم ومستمر مع التوجهات والمستجدات والتغيرات العالمية، نظام يعمل على تطوير قدرات العاملين، ويرتقى بفعالية المؤسسة لتتمكن من الاستمرار والمنافسة على مستوى العالم؛<sup>2</sup>
- ✓ يشرف على إدارة التعقيد وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: 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 كالاتي:<sup>4</sup>

- 1- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قياده الذات): أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع كل من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز بوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية إلا أن اغلب المؤسسات تفتقر لها.
- 2- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): و يطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا بإستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم 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

<sup>1</sup> - محمود عبود الحراشنة، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>2</sup> - إياد حماد، مرجع سابق، ص: 393.

<sup>3</sup> - جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص: 39.

<sup>4</sup> - bass , bemark, & bruce, avolio : intudution in improviogng organizational effectiverness through transformtion leadership, califomia, 1994, p:96

الذاتية أولاً، بالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

**3- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قياده قادة الآخرين):** تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء وهو مايشير إليه دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

#### ثانيا: أنماط القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة أنماط وعلى الرغم من التداخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن عليه بالحد الفاصل فيما بينها ونذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ❖ القيادة العقلانية intellectual leadership

يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف مقيم معينه كم يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعيه الأفكار ويعمل على التوحيد 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؛<sup>2</sup>

#### ❖ القيادة الإصلاحية reform leadership

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين وتعد قياده الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من 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 بالترج ولكن أيضا إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سورية بوطرفة ، مرجع سابق، ص: 33.

<sup>2</sup> - رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سابق ، ص: 02.

<sup>3</sup> - بلال فوزي جبارة، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوت وبمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص: 36.

## ❖ 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 نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماما لتحقيق الأهداف ونشر الالتزام من خلال المخاطر وبذل الجهد الوقت.<sup>1</sup>

## ❖ القيادة البطولية الكاريزمية heroes leadership

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة لفرط تأثرهم بها.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماما بالغا في البحوث والدراسات الإدارية، نظرا لأهميته على مستوى العامل من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى. حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لذلك.

## أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي كون الأداء يتصف بمفهوم واسع ومتطور، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

## 1- تعريف الأداء الوظيفي

- **التعريف 1:** الأداء الوظيفي هو "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>3</sup>

- **التعريف 2:** الأداء الوظيفي هو "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>4</sup>

- **التعريف 3:** "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>5</sup>

أو هو "سلوك العامل أو قدرته على تأدية عمله".<sup>6</sup>

1 - رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سابق، ص: 22.

2 - بلال فوزي جبارة الآغا، مرجع سابق، ص: 38.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 105.

4- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 33.

5- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص: 03.

6 -Aguinis Herman, performance management, edition personprenticeball, neujersay, USA, 2011, P: 76.

- **التعريف 4:** "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>1</sup>

- **التعريف 5:** "التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين، وهذا ما يحول المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

## 2 مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها:

✓ **الفعالية:** القدرة على إنجاز الأهداف، أي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.<sup>3</sup>

✓ **الكفاءة:** وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.<sup>4</sup> أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة.

## 3 أنواع الأداء الوظيفي

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المؤسسات المختلفة، وقد صنف أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية:<sup>5</sup>

5

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص: 123.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>3</sup> - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة مجلة الباحث - الجزائر -، جامعة ورقلة، العدد 10، 2012، ص: 323.

<sup>4</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دارالمسيرة، عمان، الأردن، 5، 2013، ص: 149.

<sup>5</sup> - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 08، 2015، ص: 220.

- **الأداء المتميز:** وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.

- **الأداء الجيد جداً:** هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

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

- **الأداء دون الجيد:** هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحياناً بيئة العمل.

- **الأداء غير المرضي:** هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل.<sup>1</sup>

#### 4- أهمية الأداء الوظيفي

يمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

<sup>1</sup> - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سابق، ص: 220.

<sup>2</sup> - قريشي هاجر، باديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد 3، 2016، ص: 224.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته يرتبط كل من عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات، التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.

### 1-عناصر الأداء الوظيفي

ويشمل الأداء الوظيفي على مجموعة من العناصر وهي:<sup>1</sup>

أ- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

د- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.<sup>2</sup>

وهناك من يقسم عناصر الأداء إلى:<sup>3</sup>

✓ **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.....الخ. حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.

✓ **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية،

<sup>1</sup> - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014، ص: 71.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 28.

<sup>3</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 128.



الاتصالات الشفوية... الخ. ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي يخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولاً لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- محددات الأداء الوظيفي

وتنقسم المحددات إلى محددات داخلية وأخرى خارجية.

### أ- المحددات الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

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

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.<sup>1</sup>

- **إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.<sup>2</sup>

وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء<sup>3</sup> ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{إدراك الدور} \times \text{القدرات} \times \text{الجهد} = \text{محددات الأداء الوظيفي}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

### ب- المحددات الخارجية: وتتمثل في مايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 210.

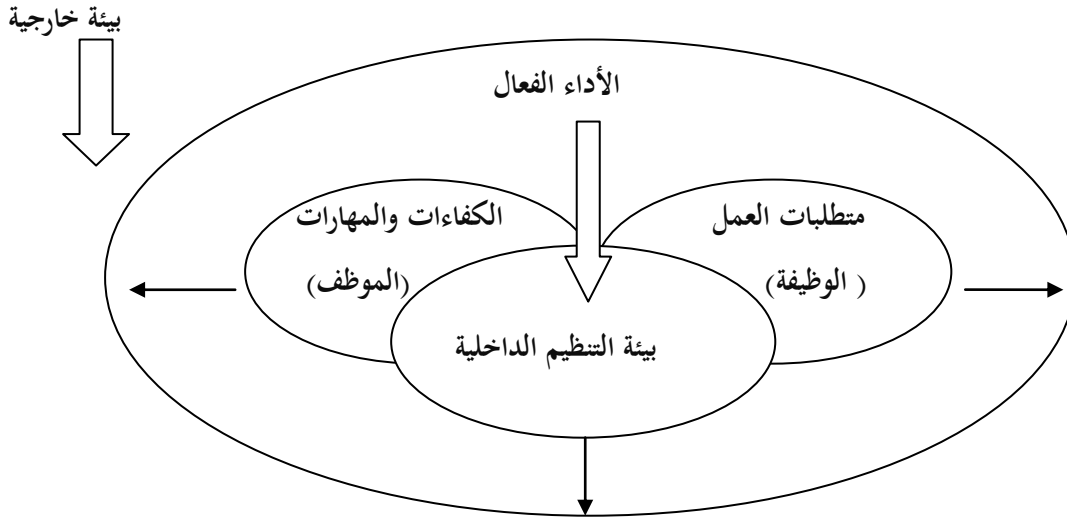
<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 66.

<sup>3</sup> - الزهرة بن بركة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريقة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015، ص: 141.

<sup>4</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 114.

- متطلبات العمل (الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
  - البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
- وبصفه عامة تتمثل محددات الأداء في عناصر تخضع لسيطرة الموظف وأخرى خارجة عن سيطرة الموظف (الوظيفة، الموقف، بيئة التنظيم) وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه. ويمكن تلخيص المحددات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأداء الفعال



المصدر: عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص:120.

من خلال الشكل يتضح أن محددات الأداء الفعال تتمثل في أربعة عناصر تتداخل كمحددات تخص الفرد (الكفاءات والمعارف والمهارات الخاصة بالموظف) وتخص وظيفة الفرد (كالواجبات والمسؤوليات، الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة) وتخص البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال، السلطة وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز...)، وأخرى تخص البيئة الخارجية التي تؤثر في المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومعايير تقييمه

يعتبر الأداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله وهو يتأثر بمجموعة من العوامل، وحتى يتمكن المدير أو القائد من تحديد مستوى أداء العامل يتبع مجموعة من المعايير لتقييم مستوى كل عامل.

#### أولاً : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

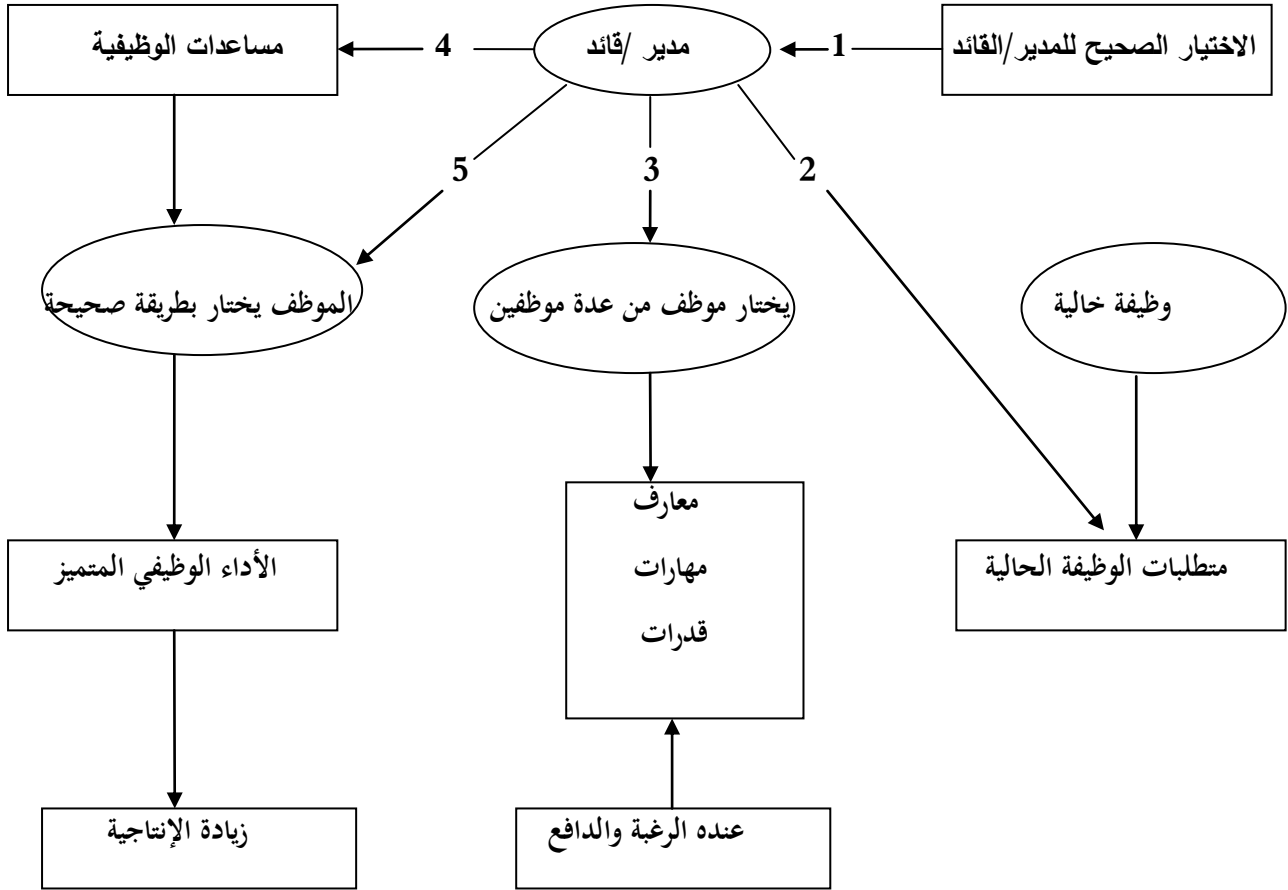
يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

- اختيار المدير القائد المنوط به إدارة الأداء للاختيار الصحيح.
- المدير يحدد بدقة المتطلبات الوظيفية للوظائف الخالية في إدارته مع إعداد بطاقة وصف وظيفي مستحثة عن الوظيفة الخالية.
- المدير يختار الموظف المناسب لشغل الوظيفة الخالية، 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 أدائها، فإذا كانت الوظيفة تتطلب مخرجات من برنامج الحاسب الآلي وجب على المدير توفير حاسب آلي لأداء وظيفته وهكذا.
- الموظف يبدأ في تأدية وظيفته تحت إشراف وتوجيه (المشرف-المدير-القائد)، فإذا ما تم اختيار المديرين والمشرفين والقيادات بطريقة صحيحة، فإنه سيقوم بتوجيه الموظفين الذين يعملون معهم بطريقة صحيحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص: 20-21.

<sup>2</sup>- بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص ص: 20-21.

الشكل رقم (02):العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،

2006، ص: 20.

وتمثل القدرات والمهارات والدافعية (حوافز) مكافآت ومتطلبات الوظيفة (الواجبات، المهام والخبرة المناسبة) وكذا التدريب مع توفير المساعدات الوظيفية اللازمة من طرف مدير/قائد. كلها عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

## ثانياً - معايير تقييم الأداء الوظيفي

تعرف المعايير على أنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>1</sup>

والمعايير التي يتم استخدامها لقياس وتقييم كفاءة العاملين نوعان وهما: العناصر ومعدلات الأداء.

## 1 العناصر

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن في أداء عمله بنجاح وكفاءة والعناصر نوعان: عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة.<sup>2</sup>

## أ -العناصر الملموسة

وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد كالمواصفة على العمل والدقة فيه، فالعناصر الملموسة تكمن في إكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيح.

## ب -العناصر غير الملموسة

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...إلخ.

## 2- معدلات الأداء

يمكن تعريف معدل الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن ميزان يمكن من تقييم إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز من طرف العامل مع المعدل المحدد ليتم تحديد إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة".<sup>3</sup>

ولمعدلات الأداء الوظيفي ثلاثة أنواع وهي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص: 117-118.

<sup>2</sup> - عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000، ص: 175.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص: 175.

## أ - المعدلات الكمية

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

## ب- المعدلات النوعية

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

## ج- المعدلات الكمية النوعية

وهذا المعدل مزيج بين المعدلين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إلى إنتاج الفرد مثلاً إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة بمستوى معين من الجودة والإتقان.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

\***صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

\***ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

\***التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

\***سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

## 3- طرق 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

<sup>1</sup>- عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 175.

<sup>2</sup>- الهيتمي خالد، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 204.

واختيار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس عن صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.<sup>1</sup> ويمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

أ- **طرق التقييم التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن أهمها:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ،<sup>2</sup> حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء، تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي صعوبة معرفة كيف يكون العمال أفضل من بعض وما هي درجة الأفضلية.<sup>3</sup>

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم.<sup>4</sup>

- **طريقة التوزيع الإجباري:** يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعياً، أي بصورة أوضح، في نهاية المطاف يتوزع أداء الموظفين توزيعاً طبيعياً، بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الموظفين تحصل على الترتيب الأفضل، ونسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما الباقي الموظفين يحصلون على الترتيب الوسطي (المعدل).<sup>5</sup>

- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات. وترج فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - العربي عطية، مرجع سابق، ص: 323.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 130.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص: 29.

<sup>4</sup> - نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص: 352.

<sup>5</sup> - عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص: 147.

<sup>6</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 131.

ب- طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن أهم الطرق التقييم الحديثة ما يلي:

- طريقة الإختيار الإلزامي: والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العاملين للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل: منها اثنان تمثل الصفات المرغوبة والاثنان الأخرى تمثل الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع لما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل وسلوكه الحقيقي، وكمثال على ذلك:

- هذا الشخص يحب عمله ويقدهه؛

- يمكن الاعتماد عليه في أداء العمل؛

- كثير الكلام وقليل التنفيذ؛

- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل وتمثل العبارات الصفات المرغوبة في أداء الموظف والثالثة والرابعة الصفات غير المرغوبة ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى لأنه لا يدري ماهي القيمة المعطاة لكل منهما، وبذلك ينعدم ويقل تدخل الشخص أو انحيازه في التقييم، وتعتبر الميزة الأساسية لهذه الطريقة إن تقييم الأداء يتم بموضوعية مما يخفض الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم.<sup>1</sup>

- طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو 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 إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف ولكن من الرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لانجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص:315-316 .

<sup>2</sup> -راوية حسن ، مرجع سابق، ص:221.



- طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر، فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" Peter Drucker سنة 1957. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع رؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، ووظيفة الإدارة بالأهداف تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

لقد تعرض العديد من الباحثين لموضوع القيادة التحويلية ولكن نادراً ما نجد منهم من تعرض إلى اثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن القيادة التحويلية تعتبر من المواضيع الجديدة في العالم العربي.

وسيتم عرض لمختلف الدراسات السابقة المرتبطة بالرسائل الجامعية، والدراسات السابقة المرتبطة بالمجلات العلمية المختصة، وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤتمرات العلمية، التي تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين التي تم التمكن الاطلاع عليها مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

#### 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 الأحدث.

#### 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، 2013.

<sup>1</sup> -مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص:231.

- 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 من ( 375 ) معلما ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة.
- ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة أداتان: الأداة الأولى: استبانة القيادة التحويلية، الأداة الثانية: استبانة التماثل 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.

\* دراسة: صورية بوظرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، 2016.

- 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؛
- 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 جزائرية (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر)، وعينة دراسة بحجم (668) موظف، وأختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (37) فقرة وزعت على (09) 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.

## 2- 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 لعناد 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 و46 رئيس مصلحة)، حيث تم استخدام نوعين من الإستمارات، 51 استمارة وجهت إلى فئتي الرؤساء و106 استمارة 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 مرؤوسيه؛
- 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 الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع-، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014.

- 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 106 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 66.5%؛

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

ثانيا: الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية

1- الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية الخاصة بالقيادة التحويلية

\* A STUDY: POLITIS, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRASACTIONAL LEADERSHIP ENAPLDING (DISAPLING) KNOULEGE ACQUISTION OF SELF MANAGED TEAMS THE CONSEQUENCENCES OF PERFORMANCE, 2002.

- وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الأسترالية والتي تستخدم

تقنيات عالية المستوى، إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام

الأفراد، 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 ومتغيرات 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.

**\* ASTUDY: BURCH & WALTER ، LEDERCHIP IN CONTESCT 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 واحترامهم.

- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (448) قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (286) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وزعت (162) 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 واحترامهم.

**2-الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية الخاصة بالأداء الوظيفي**

**\* ASTUDY: 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، والتحقق 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 10 سنوات، وتم اختيار عينة صغيرة من الموظفين تتمثل في 30 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 PERFORAMANC , 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 40 شركة كرواتية كبيرة ومتوسطة الحجم، شملها 5806 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 يمثله 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.

أولاً: المجلات العلمية المتخصصة الخاصة بالقيادة التحويلية

1- دراسة: إسماعيل حسن علي وعمار أكرم غياب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 90، 2015.

- وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على:

- درجة القيادة التحويلية لدى أفراد العينة؛
  - الفرق بين القيادة التحويلية بحسب مغيرا النوع و سنوات الخدمة.
- حيث تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة المدارس المتوسطة، ولتحقيق أهداف البحث قام البحث ببناء مقياس القيادة التحويلية مكون من (39) موقفا مهنيا لمدير المدرسة،
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- إن مدير و مديرات المدارس المتوسطة دون الوسط بنمط القيادة التحويلية؛
  - القيادة التحويلية لا يمكن أن تتأثر بالنوع ولسنوات الخدمة وحتى عندما يتفاعل الجنس مع سنوات الخدمة وحتى عندما يتفاعل الجنس مع سنوات الخدمة.

2- دراسة: أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، "دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع مارس 2017.

- 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 (150) 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 منخفضة، 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

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

الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة -الجزائر-، مجلة الباحث، 2012.

- 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 مهارات العاملين وتدريبهم، لإكسابهم الخبرة كي يكون هناك مواءمة ما بين تكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل؛
- توجد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات(السن، الأقدمية، المهنية، الفئة الوظيفية...).

2- دراسة: الزهرة بن بركة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات ببريقة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، 2015.

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، ونقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية.
- شملت الدراسة اختيار عينة عشوائية تتألف من 68 موظف في المستويات الثلاثة (أطباء،مساعداً طبيباً، إداري).

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- \* متغير الإتصال التنظيمي تم إدراجه أولاً باعتباره أقوى المتغيرات تأثيراً على الأداء الوظيفي ثم التدريب، وتليه الثقافة التنظيمية وأخيراً 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 متغيرا الدراسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين.

#### أولا: المؤتمرات الخاصة بالقيادة التحويلية

- دراسة: محمود عبود الحراحشة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، المؤتمر الدولي الأول الكلية التربوية بجامعة الباحة بعنوان التربية آفاق مستقبلية، الفترة من 12-15 أبريل 2015، مركز الملك عبد العزيز الحضاري.

- ولقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين معهم.

- وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (178) فردا، وزعت عليهم استبانة تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة أبعاد وزعت عليهم استبانة تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتكون من (12) فقرة، والمحور الثاني لقياس مستوى التطوير التنظيمي وتكون من (28) 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.

ثانياً: المؤتمرات الخاصة بالأداء الوظيفي

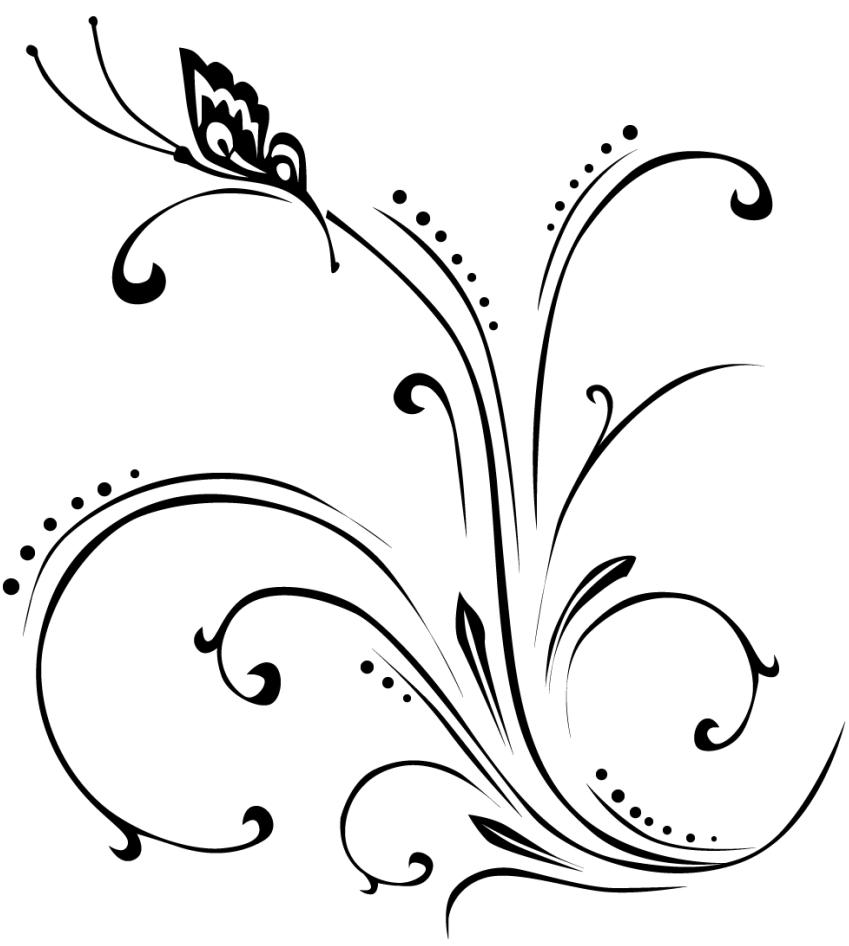
- دراسة: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، مدينة جدة، 2009.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:
  - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي؛
  - التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين؛
  - قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم وصف الظاهرة، ثم القيام بتحليلها، ثم تفسيرها، بناءً على ما تم جمعه من بيانات. بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة حيث أن الباحث يعمل في الشركة محل التطبيق 600 مجتمع وعينة البحث: الموظفين العاملين في عمليات الخفجي المشتركة وتم اختيار عينة عشوائية عبارة عن 30 موظف تم توزيع الاستبانة عليهم.
- وتم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:
  - أن ما نسبته 90 % من العاملين راضون 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 43 % من أفراد العينة لا يشعرون برضا حيث إن من لم يبدي رأيه 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.

## خلاصة الفصل

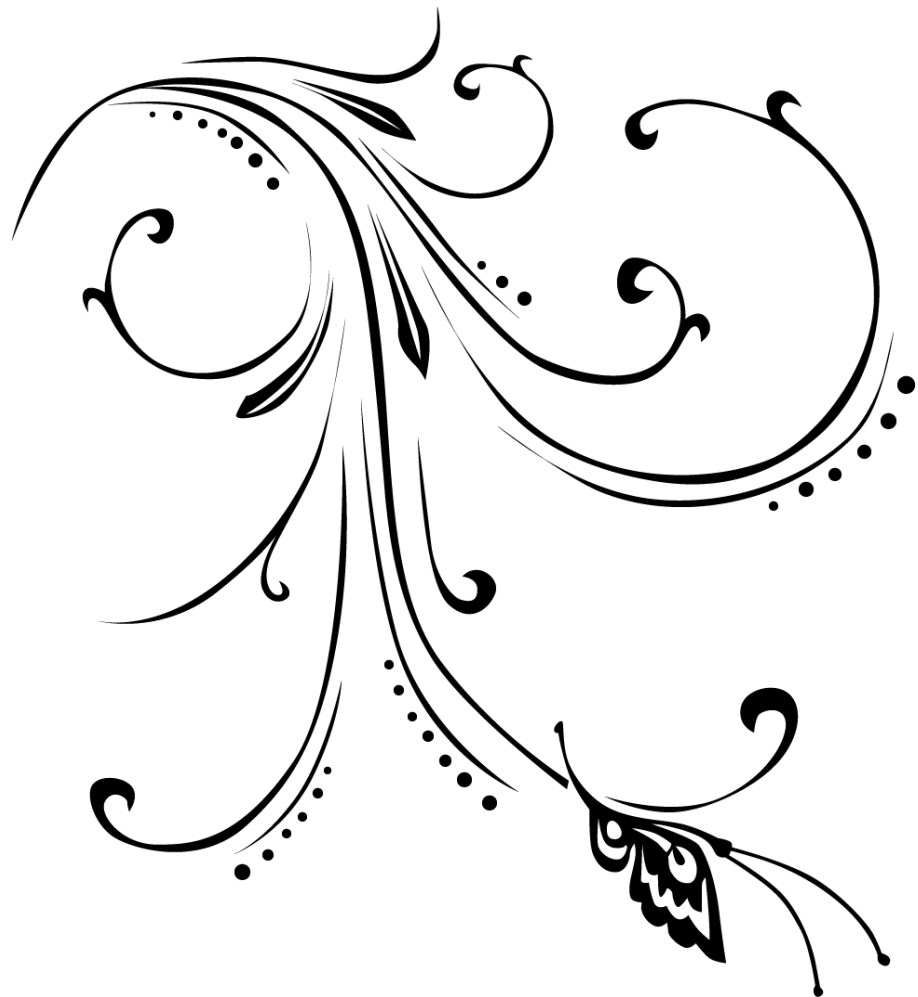
من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى القيادة التحويلية وإلى خصائص القائد التحويلي الذي له الدور المهم في المؤسسة، حيث تحتاج اليوم المؤسسات إلى قادة وليس إلى مدراء تقليديين وقد أكدت البحوث أن القيادة هي المحرك الأساسي لرفع أو خفض مستوى أداء العاملين.

وكذلك تم التطرق إلى موضوع الأداء الوظيفي والذي يعتبر من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها لذلك ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، حيث أن القائد التحويلي يحث الأفراد والجماعات على العمل بمستوى عالي وتحقيق أهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة والتعامل مع التغيير بأسلوب فعال وناجح، ويتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تركز على القيم والحوافز وتحقيق الأهداف طويلة المدى، وتعتمد على الاهتمام بالأفراد وإشباع حاجاتهم وبالتالي الحصول على الأداء المتميز الذي تسعى إليه كل المنظمات.





## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



## تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المترتبة بكل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وجب إسقاط هذه المفاهيم على الجانب التطبيقي، لإكتشاف مدى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية من طرف مسؤولي أحد المؤسسات الاقتصادية، وما اثر ذلك على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن الدراسات النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، وقصد إثراء موضوع دراستنا أكثر تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز (وكالة تبسة)، لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، وللوقوف على موضوع البحث ميدانياً، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التعرف على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مركزين على مؤسسة توزيع الكهرباء للشرق وإبراز 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 وإجراءاتها.

## المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-

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:

أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز الوطنية لقد مرت بعدة مراحل كالتالي:<sup>1</sup>

## 1 المرحلة الأولى: "1947-1969"

لقد تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر **EGA** خلال سنة 1947، حيث تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر والتي كانت مسيرة من طرف إدارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا في مستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصراً 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 تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

## 2- 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 فمُنذ أوت 1969 المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" تم إنشاؤها بدلاً 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...).

<sup>1</sup> -مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-

### 3- المرحلة الثالثة: "1983 - 1991"

إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة وشهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث قسمت إلى عدة فروع أهمها:

- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية **KAHIRIF**.
  - مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية **KAHIRAKIB**.
  - مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز **KANAGAZ**.
  - مؤسسة أشغال الهندسة المدنية **INERGA**.
  - مؤسسة التركيب الصناعي **ETTERKIB**.
  - مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية و الغازية وأجهزة القياس والمراقبة **AMC**.
- ولقد أصبحت هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات سوق الدولة الجزائرية.

### 4- المرحلة الرابعة: "1991 - 1995"

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ( مرسوم تنفيذي رقم 91- 475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية تحدد علاقات العمل (الحقوق والواجبات).

### 5- المرحلة الخامسة "2002 - 2005"

تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم وبعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، وأصبحت المؤسسة سنة 2002 شركة ذات أسهم.

### ❖ فروع مجمع سونلغاز

يضم مجمع سونلغاز 39 فرعا موزعة على أقطاب المهن التالية:<sup>1</sup>

### ✓ الفروع المهنية

- المتعلقة بالإنتاج، النقل والتوزيع للكهرباء والنقل والتوزيع للغاز، وتشمل الفروع الثمانية التالية:
- سونلغاز إنتاج الكهرباء **SPE**.
- مسير شبكة نقل الكهرباء **GRTE**.
- سونلغاز مشغل المنظومة الكهربائية **OS**.
- مسير شبكة نقل الغاز **GRTG**.
- سونلغاز توزيع الجزائر **SDA**.

<sup>1</sup> - مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-



- سونلغاز توزيع الوسط **SDC**.
- سونلغاز توزيع الغرب **SDO**.
- سونلغاز توزيع الشرق **SDE**.
- ✓ الفروع المهنية المحيطة

وتخص الدعم والإمداد وتشمل 11 فرع وهي:<sup>1</sup>

- 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 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 إينرقا **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 - تبسة-

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة سنة 1978م ثم تم إستحداث مركز التوزيع تبسة، والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، لعوينات، بئر العاتر والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتهما عبر الولاية.

<sup>1</sup> - مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-

وطبقا للقانون 02- 01 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجمهورية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي:

### ✓ مديرية التوزيع تبسة

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية، والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ: 136850 زبون يمولون بشبكة كهرباء طولها 7017 كلم، و89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كلم.

ثانيا: مفهوم شركة سونلغاز - تبسة-

### ❖ تعريف سونلغاز - تبسة<sup>1</sup>

سونلغاز هي المتعامل الوحيد في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد الصادر في 2002 يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة، ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز.

لقد قامت سونلغاز على الدوام بدور راجح في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساهمتها في تجديد السياسة الطاقوية الوطنية، ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع نسبة التغطية، من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 % ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%.

سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد حددت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية بالنسبة إلى الفترة 2005- 2010، فقد وضعت برنامج استثماري استثنائي في موضع التنفيذ بغية رفع قدرتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف الشبكات الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى، والعمل على تحسين وتحديد خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

### ❖ أهداف شركة سونلغاز

تكمن أهمية سونلغاز في مايلي:

- توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد أمنية معمول بها عالميا؛
- وصل الزبائن الجدد في آجال محددة، لضمان الكمية والجودة بأقل تكلفة؛
- العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز و الكهرباء وتطويرها؛
- ضمان حسن تسيير وتطوير الموارد البشرية العاملة بها؛

<sup>1</sup> - مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-

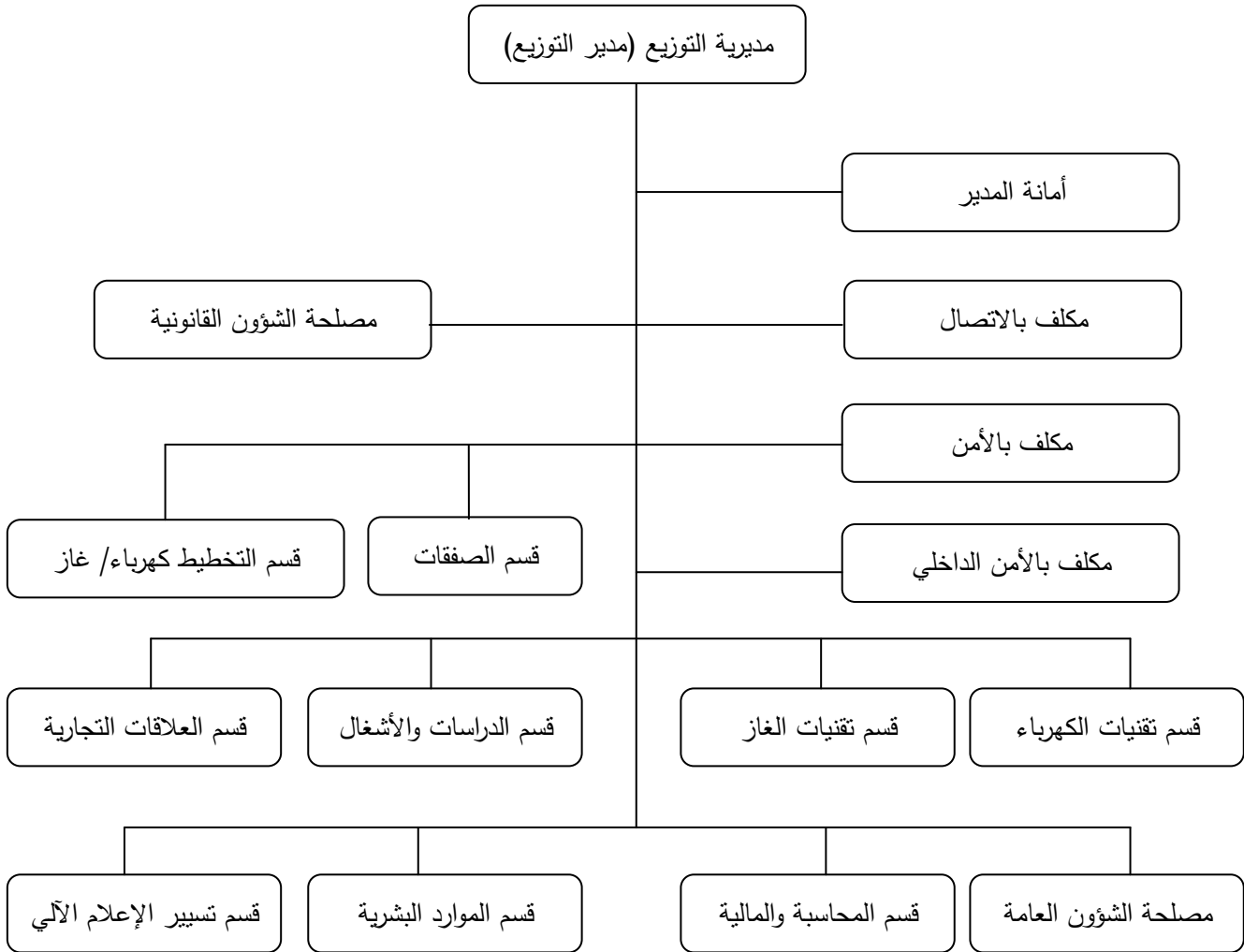
- ضمان حسن تسيير الأشخاص وممتلكاتهم من مخاطر الغاز والكهرباء؛
- إعطاء الصورة الجيدة لمؤسسة سونلغاز على المستوى المحلي؛
- طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط؛

- فتح آفاق جديدة وزيادة أنشطة جديدة إلى الأنشطة المعتادة، من إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

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

#### الشكل (03): الهيكل التنظيمي للمديرية سونلغاز



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمديرية سونلغاز-وكالة تبسة-.

حسب الشكل (03) الموضح أعلاه فإن مديرية التوزيع تشرف على تسيير الهيئات الآتية: أمانة المدير ويكون أقل من المدير درجة وهو مسؤول عن كل المصالح داخل المؤسسة، وبعده يأتي المكلف بالاتصال الذي يت رأس مصلحة الشؤون القانونية، و مسؤول عن قسم الصفقات قسم التخطيط كهرباء/ غاز، ثم المكلف بالأمن الداخلي الذي يكون مسؤول عن قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، وقسم الدراسات والأشغال قسم العلاقات التجارية وفي الأخير تأتي المصالح التالية: مصلحة الشؤون العامة، قسم المحاسبة والمالية، قسم الموارد البشرية، قسم تسيير الإعلام الآلي.

الشكل (04): لمصالح التابعة لأقسام المديرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمديرية سونلغاز -وكالة تبسة-.

كما هو موضح في الشكل (04) فإن مديرية سونلغاز تنقسم إلى عدة مصالح وتلك المصالح إلى

فروع كالتالي:

\*قسم تقنيات الكهرباء: وتتفرع عنه أقاليم كهرباء متواجدة في كل من تبسة، لعوينات، بئر العائر، الشريعة؛

\*قسم تقنيات الغاز: وتتفرع عنه أقاليم غاز في تبسة، لعوينات، بئر العائر، والشريعة؛

\*قسم العلاقات التجارية: يتفرع إلى وكالات في الأماكن التالية تبسة (وكالة 1، وكالة 2)، لعوينات، ونزة، بئر العائر، الشريعة.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما، يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك إستعمال أدوات

ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة، بهدف الوصول إلى

نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم إستخدامه في هذه الدراسة هو " المنهج الوصفي التحليلي"، على إعتبار أن

هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الإعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع

هذه البيانات، فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وهي تتمثل في

الآتي:

أ- الوثائق والسجلات: تم الإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بعض مصالح المؤسسة محل الدراسة

كوسيلة لجمع المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي

تقدمها.

ب- المقابلة: لا يتمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه،

إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين

في الإدارة العليا بالمديرية، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات والعروض التي

تقدمها المديرية، وأيضا مهام كل مصلحة وقسم.

ج- الإستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء وإتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة سونلغاز -وكالة تبسة - بمختلف مستوياتهم الإدارية البالغ عددهم (495) موظفاً، ولقد ركزت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين التقنيين (عمال مهارة، عمال تنفيذ)، حيث إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب(32موظف)، ويعود سبب عدم الإعتماد على المجتمع الدراسة كاملاً بحكم كبر حجمه في المؤسسة، وصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم، وبالتالي تم توزيع (32 إستمارة) وذلك على جميع أفراد العينة، وتم إسترجاع كل الإستمارات أي ما نسبته (100 %) من إجمالي الإستمارات الموزعة.

### المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً

لتحقيق أهداف الدراسة

#### أولاً : بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الإستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك إعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم إستخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الإستبيان"، والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة إنطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات، وبناءاً على ذلك تم إعداد الإستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة.

وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل الأستاذ المؤطر، تم تعديل الإستبيان ليصبح في شكله النهائي، بحيث تألف من (30) عبارة مقسمة على محورين أساسيين، وكل محور يتفرع إلى محاور فرعية، ويمكن توضيح مكونات الإستبيان في ما يلي:

**1- الجزء الأول:** يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل وهي تتمثل في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وذلك من أجل الإستعانة بها في التحليل.

**2- الجزء الثاني:** اشتمل على محورين أساسيين هما:

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

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

- العبارات من ( 1 إلى 5 ) تتعلق ببعده التأثير المثالي (الكاريزما)،
- العبارات من ( 6 إلى 10 ) تتعلق ببعده الإثارة الفكرية؛
- العبارات من ( 11 إلى 15 ) تتعلق ببعده الإعتبار الفردي.

\*المحور الثاني: وتضمن العبارات الخاصة بواقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد تكون من 15 عبارة (من 16 إلى 30) مقسمة إلى ثلاثة محاور فرعية هي:

- العبارات من ( 16 إلى 20 ) تتعلق بظروف الأداء الوظيفي؛
- العبارات من ( 21 إلى 25 ) تتعلق بمتطلبات تقييم الأداء الوظيفي؛
- العبارات من ( 26 إلى 30 ) تتعلق بنتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي.

وقد صيغ الإستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الثلاثي والمتكون من ثلاث درجات التالية:

غير موافق (درجة واحدة)، موافق إلى حد ما (درجتين)، موافق (ثلاث درجات)، وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة، وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الثلاثي (حدود الفئات وطول الفئة ) كما يلي:

المدى العام = الحد الأعلى - الحد الأدنى

المدى العام = 3-1=2

طول الفئة = المدى العام ÷ عدد الفئات

تحديد طول الفئة = 3 ÷ 2 = 0.67

بإضافة هذه القيمة (0.67) إلى بداية المقياس وهي واحد (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه تكون حدود الفئات لمقياس ليكارت كما يلي:

-الفئة من [ 1 إلى أقل من 1.67 ] تمثل الإستجابة " غير موافق "دالة على مستوى منخفض؛

-الفئة من [ 1.67 إلى أقل من 2.34 ] تمثل الإستجابة " موافق إلى حد ما "دلالة على مستوى متوسط؛

-الفئة من [ 2.34 إلى أقل من 3 ] تمثل الإستجابة "موافق" دلالة على مستوى مرتفع.

ثانيا: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الإستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- \* الحصول على الوثيقة الإدارية ( إتفاقية التريص) من جامعة العربي التبسي -تبسة-، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم التسيير؛
- \* الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة؛

\* القيام بإعداد الإستبيان وعرضه على الأستاذ المؤطر، بهدف تحكيمه وتقديم الملاحظات والتعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة؛

\* توزيع الإستمارات بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها؛

\* إسترجاع البيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث تم إسترجاع 32 إستمارة، أي نسبة الإسترداد قدرت بـ (100 %).

\* المباشرة في تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في مثل هذه الدراسات.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات دراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS \* حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1 التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

- 2

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

\* - هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940 م وكان ناتج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات ( أنظر هشام بركات بشير حسين، تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص:24)



**3** معامل ثبات أداة الدراسة (إستمارة الإستبيان) ألفا كرونباخ\*\* : تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

حيث:

$\alpha$ : يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

$V_i$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

$V_t$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

**4** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

**4- معامل ارتباط بيرسون\***: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محاور الإستمارة.

**5- الإنحدار البسيط**: يستخدم هذا الإختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك لتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الإنحدار الخطى البسيط فلا بد من رسم الإنحدار للوصول إلى معادلة الإنحدار ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$y=a+bx$$

حيث أن:

b تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في **y** عندما تتغير قيمة المتغير المستقل **x** ، أما **a** فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

\*\* - هو إختيار لفحص مدى إنسجام أسئلة محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد إعتماذية الإستمارة للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى تكون أداة القياس (الإستمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل ألفا كرونباخ بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60%.

\*- يستخدم معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01.

رابعاً: صدق و ثبات 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 **Person Correlation** بين كل محور وآخر.

الجدول رقم (01): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

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

المصدر: من إعداد الطالبات إعتامداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة ودالة عند مستوى (0.05 فأقل)<sup>1</sup>، وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق متوسطة بين جميع عبارات المحور.

2- ثبات أداة قياس الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ **Cranbach 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 أدناه:

<sup>1</sup>-انظر المرجع رقم (3).

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 للإستبيان	30	0.895

المصدر: من إعداد الطالبات إعتقادا على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ للإستبيان يساوي (0.895)<sup>1</sup> وهذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول، والذي يساوي (0.600)، وعليه فإن الإستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفي بأغراض الدراسة وتحقق النتائج المرجوة، نظرا لتمتعها بمستوى ثبات جيد.

<sup>1</sup>-انظر المرجع رقم (3).

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، حيث تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم إختبار 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 المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

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

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

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 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

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
3,1 %	1	متوسط
28,1 %	9	ثانوي
68,8 %	22	جامعي
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات 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 عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي الثانوي بنسبة 28.1 %، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي المتوسط بلغت نسبتهم 3.1%. ومن ذلك نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية، وهذا مما يدل على إستثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها.

ثانياً: 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

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

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج "spss"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة عمال تنفيذيين بنسبة 46.9% ثم وظائف أخرى بنسبة 9% ويليه 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

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

المصدر: من إعداد الطالبات 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 نسبة 25% للفئة (من 6 إلى 10)، 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) وبلغت نسبتهم 15.6%، مما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة لا بأس بها، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل للعاملين خلال مساهمهم المهني بالمؤسسة.

## المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض المحاور الأساسية في هذا المطلب والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المتتملة في الإستمارة، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS .

أولاً: عرض وتحليل محور القيادة التحويلية بمؤسسة سونلغاز -وكالة تبسة-

يوضح الجدول الموالي توزيع إستجابات أفراد العينة لمحوّر القيادة التحويلية وكذلك التوزيع النسبي لإستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		رقم العبارة	
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
متوسطة	0.82	1.97	31.3	10	34.4	11	34.4	11	1	
متوسطة	0.78	1.81	21.9	7	37.5	12	40.6	13	2	
متوسطة	0.82	1.97	31.3	10	34.4	11	31.4	11	3	
منخفضة	0.76	1.56	15.6	5	25	8	59.4	19	4	
متوسطة	0.78	1.69	18.8	6	31.3	10	50	16	5	
متوسطة	0.73	2.28	43.8	14	40.6	13	15.6	5	6	
متوسطة	0.86	1.81	28.1	9	25	8	46.9	15	7	
متوسطة	0.78	1.91	25	8	40.6	13	34.4	11	8	
متوسطة	0.82	1.97	31.3	10	34.4	11	34.4	11	9	
متوسطة	0.67	1.94	18.8	6	56.3	18	25	8	10	
متوسطة	0.83	1.88	28.1	9	31.3	10	40.6	13	11	
متوسطة	0.78	2.09	34.4	11	40.6	13	25	8	12	
متوسطة	0.68	2.16	31.3	10	53.1	17	15.6	5	13	
متوسطة	0.72	2.06	28.1	9	50	16	21.9	7	14	
متوسطة	0.83	2.22	46.9	15	28.1	9	25	8	15	
متوسطة	0.52	1.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية							

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 1.95 وانحراف معياري قدره <sup>1</sup>0.52 وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات عينة الدراسة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى وهذه الأسئلة عموما تمثل 15 عبارة وهي كما يلي:

<sup>1</sup> - انظر الملحق رقم (04)

### 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 قبل مصالح المؤسسة.
- السؤال رقم (02): "يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية"، وبلغ المتوسط الحسابي 1.81 بانحراف معياري قدره 0.78، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، 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 والانحراف معياري قدره 0.82، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يرون أن القائد يسعى تحقيق إلى المصلحة العامة للمؤسسة.
- السؤال رقم (04): "يمتلك القائد قوة الشخصية والثقة بالنفس"، وبلغ المتوسط الحسابي 1.56 والانحراف المعياري 0.76، وهذا يدل على وجود درجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد العينة، ويرى معظم أفراد العينة أن القائد وان امتلك قوة الشخصية والثقة 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 واحترام وتقدير المرؤوسين"، بلغ المتوسط الحسابي 1.69 والانحراف المعياري 0.78، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ويرى معظم أفراد العينة على أن القائد يحظى بدرجة ثقة واحترام 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 والإبداع في بيئة العمل"، وبلغ المتوسط الحسابي 2.28 بانحراف معياري قدره 0.73، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يرون أن القائد يساهم في نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.



- السؤال رقم (07): "يدعم القائد النماذج الجديدة والخلافة لتطوير أساليب العمل"، بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف معياري قدره 0.83، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه 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 وانحراف معياري قدره 0.78، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه 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 وانحراف معياري قدره 0.82، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أفراد المؤسسة يتفقون أن القائد يشجع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة ويدعم الأفكار الجديدة.
- السؤال رقم (10): "يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديمهم أفكار جديدة للمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 1.94 وانحراف معياري قدره 0.67، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن القائد يتشارك بوتيرة متوسطة مناقشة الأفكار واتخاذ القرارات مع المرؤوسين.

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

- السؤال رقم (11): "يسعى القائد لمعرفة الرغبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوسيه"، بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف معياري قدره 0.83 وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن المرؤوسين يتلقون اهتمام كبير من القائد وذلك مما يزيد الثقة المتبادلة بينهم من أجل تطبيق أهداف المؤسسة.
- السؤال رقم (12): "يراعي القائد الفروقات الفردية بين مرؤوسيه في إشباع رغباتهم"، بمتوسط حسابي قدره 2.09 وانحراف معياري قدره 0.78، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه 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 وانحراف معياري قدره 0.68، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يتفقون على أن القائد يمتلك روح المشاركة وتبادل الآراء بينه وبين المرؤوسين.
  - السؤال رقم (14): "يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين"، بمتوسط حسابي قدره 2.06 وانحراف معياري قدره 0.72، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه 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 وانحراف معياري قدره 0.83، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن القائد يهتم لأهداف مرؤوسيه ويسعى لدعم النماذج الجديدة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء.
- بناء على ما تقدم ذكره ومن 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 والتي تدل على أن معظم أفراد العينة لا يعطون أهمية إن كان للقائد قوة الشخصية والثقة بالنفس، في حين يعطون أهمية لقدرة الرؤساء على التأثير على مرؤوسيه في العمل، وأنه يسمح لهم بصنع القرارات والمتمثلة أساسا في تخطيط العمل وتنفيذه، وهذا ما يعطي لهم إحساسا بالانتماء لهذه المؤسسة، ويعد حافزا أكبر للعمل بكل طاقاتهم ويزيد في توطيد العلاقات بينهم.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور تقييم أداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز -وكالة تبسة- يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الوظيفي وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسطات الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي للعاملين

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	9	34.4	11	34.4	12	16
متوسطة	0.78	2.03	31.3	10	40.6	13	40.6	9	17
متوسطة	0.73	1.91	21.9	7	46.9	15	31.4	10	18
متوسطة	0.75	1.78	18.8	6	40.6	13	59.4	13	19
متوسطة	0.76	2.00	28.1	9	43.8	14	50	9	20
متوسطة	0.73	2.09	31.2	10	46.9	15	15.6	7	21
متوسطة	0.69	2.19	34.3	11	50	16	46.9	5	22
متوسطة	0.86	2.03	37.5	12	28.1	9	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	8	25	14	25
متوسطة	0.85	1.84	28.1	9	28.1	9	40.6	14	26
متوسطة	0.73	1.72	15.6	5	40.6	13	25	14	27
متوسطة	0.69	1.69	12.6	4	43.8	14	15.6	14	28
منخفضة	0.57	1.53	3.1	1	46.9	15	21.9	16	29
منخفضة	0.67	1.53	9.4	3	34.4	11	25	18	30
متوسطة	0.40	1.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي للعاملين						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 1.86 بإنحراف معياري قدره 0.40<sup>1</sup>، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات عينة الدراسة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى وهذه الأسئلة عموماً تمثل 15 عبارة وهي كما يلي:

- 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 وإنحراف معياري قدره على التوالي 0.82، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، وأغلبية الأفراد يرون أن الوظيفة التي يشغلها الموظف تتماشى والظروف 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 وإنحراف معياري قدره 0.78، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن المهام الوظيفية تتماشى مع خبرات ومؤهلات العاملين وهذا ما يجعل الموظفين متمكنين من المهام و يبذلون كفاءة في ممارستها و فاعلية في بلوغ النتائج المرجوة منهم.
- السؤال رقم (18): "تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال"، بمتوسط حسابي قدره 1.91 وإنحراف معياري قدره على التوالي 0.73، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن الوظيفة التي يشغلها الموظف تتماشى والظروف الحالية مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- السؤال رقم (19): "يساهم التفاعل الايجابي بينك و بين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي"، بمتوسط حسابي قدره 1.78 وإنحراف معياري قدره 0.75، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن التفاعل الايجابي بين الموظف ورئيسه يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك ما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها المرجوة.
- السؤال رقم (20): "تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي"، بمتوسط حسابي قدره 2.00 وإنحراف معياري قدره 0.76، مما يدل على البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة للعاملين تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

<sup>1</sup> - انظر الملحق رقم (04)

## 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 وانحراف معياري قدره 0.73، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، وأن أغلبية الأفراد العينة يتفقون على أن إدارة المؤسسة على اطلاع مستمر بالتغيرات في مجال تقييم أداء العاملين وتعمل على مجاراتها.
- السؤال رقم (22): "تناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة مع العاملين بشكل واضح"، بمتوسط حسابي قدره 2.19 وانحراف معياري قدره 0.69، مما يدل على أن المؤسسة تعمل وفق مبدأ المشاركة مع العاملين فيما يخص أساليب تقييم الأداء، وهذا مايساهم في خلق الثقة وروح التعاون والشفافية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها.
- السؤال رقم (23): "تناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية"، بمتوسط حسابي قدره 2.03 وانحراف معياري قدره 0.86، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن المؤسسة تأخذ في الحسبان رأي الموظفين في وضع مقاييس الأداء وكذا تعمل على إرساء الوضوح والشفافية على تقييم أداء المرؤوسين.
- السؤال رقم (24): "تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي بهدف علاجها" بمتوسط حسابي قدره 1.84 وانحراف معياري قدره 0.77، مما يدل على أن المؤسسة في بحث دائم على جوانب القصور في الأداء لتدارك نقاط الضعف وعلاجها.
- السؤال رقم (25): "توفر إدارة المؤسسة التدريب الكاف للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي"، بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف 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 وبكفاءة عالية كما يضيفي على التقييم طابع الدقة والعدالة.
- السؤال رقم (26): "مهارتك في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية"، وبلغ 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 "، وبلغ المتوسط الحسابي 1.72 والانحراف المعياري 0.73، مما يدل على أن الموظف قادر على انجاز المهام المطلوبة منه أو المسندة بشكل جيد وكفاءة عالية.
  - السؤال رقم (28): "التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عال"، وبلغ المتوسط الحسابي 1.69 وانحراف معياري 0.69، ومنه أغلبية الأفراد يرون أنهم يسهرون على أداء واجباتهم الوظيفية على أحسن وجه وتؤكد على الالتزام بكل ما يخص مهامهم.
  - السؤال رقم (29): "قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية"، وبلغ المتوسط الحسابي أقل قيمة له 1.53 وانحراف معياري على التوالي 0.57، ومنه أغلبية الأفراد يرون أنهم لا يمتلكون القدرة على التغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها قلة الخبرة، ضعف التكوين ... الخ.
  - السؤال رقم (30): "قدرتي على ابتكار طرق جديدة من اجل السرعة في انجاز مهامى الوظيفية كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي أقل قيمة له 1.53 وانحراف معياري على التوالي 0.67 بدرجة قبول منخفضة، ومنه أغلبية الأفراد يرون أن قدرة الابتكار لديهم محدودة فيما يخص الجديد من الطرق التي تبعث السرعة في الانجاز وذلك يعود إلى أن أغلبية الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة.
- بناء على ما تقدم ذكره ومن خلال العبارات(من 16 الى 28) على التوالي نستنتج أنها قد نالت على درجة متوسطة حسب ترتيب الفئات باستثناء العبارتين (29 و 30) اللتين نالتا درجة منخفضة، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق أنظمة مختلفة وتتبع مجموعة من الأساليب الجيدة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين وتحسينه ورفع الكفاءة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

## المطلب الثالث: استخلاص نتائج الدراسة

بعد أن تم عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من إجابات أفراد العينة وبعد إختبار مدى صحة الفرضيات الدراسة، سيتم إستخلاص أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها.<sup>1</sup>

### 1- نتائج العبارات الخاصة بتأثير بعد التأثير المثالي(الكاريزما) على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

لقد أوضحت نتائج الجدول رقم (07) أن هناك خصائص وسمات تتوافر في الرؤساء من أجل رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الأول ككل قيمته 1.80 وبإنحراف 0.59 ، وهذا ما دلت عليه نتائج العبارة (من 1 إلى 5) على التوالي وبأهمية نسبية متوسطة حيث تبين أن الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة يتحلون بسمات شخصية ووظيفية عالية والتي تتمثل في النزاهة وقوة الشخصية والثقة والاحترام والمثابرة وتحقيق المصلحة العامة، وهذا يزيد من قدرة العمال على أداء العمل بشكل أفضل وهذا ما يعطي حافزا أكبر للعمال بكل طاقتهم وتحسين العلاقة بينهم.

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

أوضحت نتائج الجدول رقم (07) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التأثير الفكري للقائد، حيث أن تشجيع الابتكار والإبداع جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ويليه تشجيع أفكار المرؤوسين لتقديم حلول إبداعية بدرجة متوسطة، ثم الأخذ بعين الاعتبار للأفكار الجديدة ودعمها والتعاون مع المرؤوسين بدرجة منخفضة، وعليه تبين لنا من خلال إستجابات أفراد العينة قبولهم للإثارة الفكرية للقائد على تقييم الأداء الوظيفي، ومنه تبين أن أفكار القائد التحويلي تأثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

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

أوضحت نتائج الجدول رقم (07) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الاعتبار الفردي للعاملين، حيث أن القائد يقوم بالاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ويليه يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين بدرجة متوسطة، ثم يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم في بدرجة متوسطة ثم يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين، ثم يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم، وفي المرتبة الأخيرة يسعى القائد لمعرفة الواجبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس. وعليه تبين لنا من خلال إستجابات

<sup>1</sup>-انظر الملحق رقم (04)

أفراد العينة قبولهم للاعتبار الفردي كأساس لتقييم الأداء الوظيفي، ومنه 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 وإنحراف 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، وتحرص على تجديد طرق التقييم وفق متطلبات الوظيفة وهي تناقش النتائج المتعلقة بتطبيق التقييم بكل شفافية، حيث تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك لأن الوظيفة تتوافق مع القدرات الذاتية للعاملين وظروف العمل مواتية لإنجاز مهامهم، ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المطلوب منهم في الوقت المحدد، كما أن المؤسسة تعمل على رفع مستوى الأداء بها من خلال معالجة الضعف في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التفاعل الايجابي بين الرئيس والمرؤوسين، وهو يعتبر حافزا للعاملين لتطوير مستوى أدائهم. وهذا ما دللت عليه العبارات (16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28)، على التوالي وبأهمية نسبية، وبالتالي تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعطي إهتمام 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 سونلغاز-وكالة تبسة-؟"

إن توافر القادة على السمات والمهارات اللازمة للعملية القيادية، يؤدي إلى رفع أداء العاملين من خلال منح المكافآت والحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، أو تقديم الدعم والمساعدة وحل المشكلات، كما أن السمات السلوكية، خاصة منها القدرة على الإتصال والإقناع والروح المعنوية والتفاني في العمل، والقوة الحسنة التي يملكها الرؤساء من خلال تصرفاتهم، كلها تساهم بدرجة عالية للتأثير في المرؤوسين لتحقيق أداء أفضل في المؤسسة، من خلال تحسين ظروف العمل والتقييم المستمر لمستوى الأداء فيتم معالجة الضعف من خلال برامج تدريبية وتقديم العون لتذليل الصعوبات، وعليه يمكن القول بأن أسلوب القيادة بالمؤسسة يدعم بدرجة كبيرة تحقيق مستوى أداء وظيفي جيد للعاملين.



المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة والاستنتاجات المتوصل اليها

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين وكذا 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%.

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

1- إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سيمرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov)

إختبار درجة التوزيع الطبيعي لفقرات أداة الدراسة يسمح لنا بإختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي Test Kolmogorov-Smirnov

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

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS".

تم إجراء إختبار (كولمجروف - سمرنوف)<sup>1</sup> مدى إتباع فقرات استبيان محاور الدراسة للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) أي ( $\text{Sig}>0.05$ )، ومن خلال الجدول يتضح أن قيم نتائج إختبار (k-s) لبيانات محور القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهذا يبرهن على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك استخدام الإختبارات المعلمية.

<sup>1</sup>-انظر الملحق رقم (05)

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

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

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

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

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
بعد التأثير المثالي(الكاريزما) والأداء 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 المثالي (الكاريزما) على مستوى الأداء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بين محور التأثير المثالي (الكاريزما) في المؤسسة محل الدراسة ومحور الأداء الوظيفي للعاملين يساوي 0.338 ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.059)<sup>1</sup>، وهي قيمة مقبولة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا دلالة على وجود ارتباط طردي مقبول ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي(الكاريزما) والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.114 فهو يفسر أن القيادة التحويلية تؤثر على تقييم الأداء الوظيفي بنسبة ( 11.4%) من خلال بعد التأثير المثالي للقائد، وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

<sup>1</sup>-انظر الملحق رقم (05)

### 3- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإثارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق ببعد الإثارة الفكرية من الفقرة 06 إلى الفقرة 10 من المحور الأول (القيادة التحويلية) وفقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

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

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المجال
0.000	0.351	0.593	بعد الإثارة الفكرية والأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS".

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الإثارة الفكرية في مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة- ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.593<sup>1</sup>، وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا دلالة على وجود ارتباط طردى متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الإثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة ومستوى 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% بإستعمال بعد الإثارة الفكرية من طرف القائد، وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

<sup>1</sup>-انظر الملحق رقم (05)

#### 4- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتبار الفردي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (12) : معامل الارتباط بين بعد الإعتبار الفردي والأداء الوظيفي للعاملين

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	المجال
0.000	0.95	0.543	بعد الإعتبار الفردي وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الإعتبار الفردي في مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة- ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي (0.543) ، وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي (0.000)<sup>1</sup>، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الإعتبار الفردي في المؤسسة محل الدراسة ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.95) فهو يفسر أن القيادة التحويلية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (9.5%) بإستعمال بعد الإعتبار الفردي من طرف القائد، وبناءا على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 5 إختبار الفرضية الرئيسية

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهذا بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS<sub>v22</sub>، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>-انظر الملحق رقم (05)

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

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الثابت (A)	قيمة (B)	معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.001	1.032	0.426	0.301	0.549	القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "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، وذلك استناداً على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط 0.549<sup>1</sup>، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهو 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 والباقي 69.6% يرجع إلى عوامل أخرى. لعل من أبرزها (مناخ العمل، التحفيز، المكافآت، التدريب، التمكين، الاستقرار الوظيفي....)

حيث أنه كلما تغيرت قيمة (المتغير المستقل) القيادة التحويلية بوحدة واحدة فهي تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) الأداء الوظيفي بمعامل B، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما.

$$y = 1.032 + 0.426x$$

<sup>1</sup> - انظر الملحق رقم (05)

## ثانياً: الاستنتاجات المتوصل إليها

- 1- يسعى الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة إلى تحسيس العاملين بأهمية الوظيفة وضرورة التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإحساس العميق برسالة المؤسسة وتجاوز المصالح الشخصية وإعطاء الأولوية لصالح العام.
- 2- تشجع المؤسسة وتدعم عمليات الإبداع والإبتكار وتدعم أفكار المرؤوسين في تقديم حلول إبداعية للمشاكل.
- 3- يمارس القائد التحفيز المادي والمعنوي، حيث يمنح مكافآت مادية ويحضى العامل بالثناء والشكر مقابل انجازه لعمله، وكذلك 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 والتحفيزات أهم من الصفات التي يتميز بها القائد.
- 5- تحقق الرضا الوظيفي يكون من خلال تناسب المؤهل العلمي وخبرة العاملين للوظيفة المسندة للعاملين.
- 6- تحقيق أداء وظيفي متميز يكون من خلال وجود برامج تدريبية.
- 7- تتمثل متطلبات تقييم الأداء الوظيفي في العدل والمساواة حيث أن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة يتم بشكل واضح وبكل شفافية.
- 8- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات ومهارات على معرفة كافية بمتطلبات العمل مما يساهم في الحصول على نتائج جيدة أثناء تقييم الأداء الوظيفي.

## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

- استعرضت الباحثتان مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت أن القيادة التحويلية والأداء الوظيفي يعتبر من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين وهي تتمثل فيمايلي:
- تشابهت هذه الدراسة والدراسات السابقة في إستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.
  - كذلك تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في طريقة جمعها للبيانات والمعلومات مستخدمة في ذلك نفس الأداة ألا وهي الإستبانة.
  - تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة BURCH & WALTER (2007) في دراستها للأثر الموجود بين موضوع القيادة التحويلية وموضوع آخر.
  - تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي درست الأثر الموجود بين موضوع الأداء الوظيفي وموضوع آخر مثل: دراسة سهام بن رحمون (2014) ودراسة العربي عطية (2012) ودراسة سالم عواد الشمري(2009).

- كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: خلود فواز الزغبى (2013) وصورية بوطرفة (2016) وإسراء حسن علي وعمار أكرم غايب (2015) وأمين 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 في المؤسسة التي أجري فيها دراسته ولكن بدرجة متوسطة.
- تميزت هذه الدراسة على أنها أول دراسة باللغة العربية -في حدود علم الباحثان- التي جمعت بين موضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين، والذي لم يسبق لأي باحث أن استقصى ذلك الأثر.
- استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في:
  - تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض البحث.
  - تطوير أداة الدراسة ومجالاتها.

## 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 سونلغاز-وكالة تبسة-.

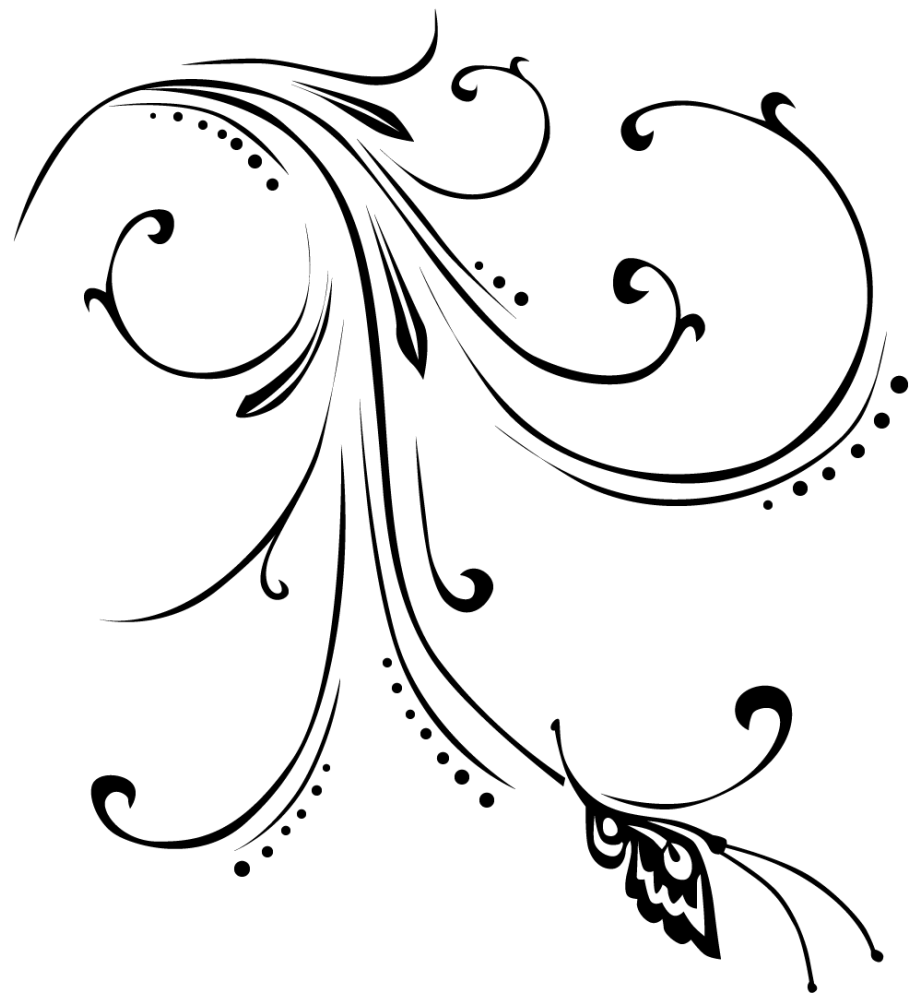
حيث اتضح أن أسلوب القيادي في المؤسسة محل الدراسة يلعب دور كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن للقائد في المؤسسة سلوكيات تظبطه من خلال فن التعامل مع العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وهذا من خلال القدرة على التأثير المستمدة من شخصية القائد والتوجيه السليم لأفكارهم نحو العمل الإيجابي وبالتالي إعطاء اعتبارات وأولويات للعاملين دونما تحيز وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.

ومن 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



لقد اتضح لنا جليا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري والتطبيقي، أن القيادة التحويلية تعتبر أسلوب إداري يسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري، وتعود أهمية القيادة التحويلية أساسا إلى المورد البشري والذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية، وتعمل القيادة التحويلية على عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة من خلال إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا نحو الإنجاز وتطوير أداء المؤسسة بصفة عامة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل مختلف المؤسسات على إختلاف أنشطتها والتي من شأنها أن تمنح للمؤسسة رضا عاليا للعاملين، ويتحقق ذلك من خلال وجوب إكتساب الرؤساء للمهارة القيادية اللازمة وتوظيفها في المسار الصحيح لدعم أداء وظيفي متميز للعاملين يضمن لها تجسيد رسالتها، وتحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها، حيث اتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن المؤسسة محل الدراسة.

### توصيات الدراسة:

وفقا للنتائج والإستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة وواقع التحليل الإحصائي للبيانات تم بالخروج بالتوصيات التالية:

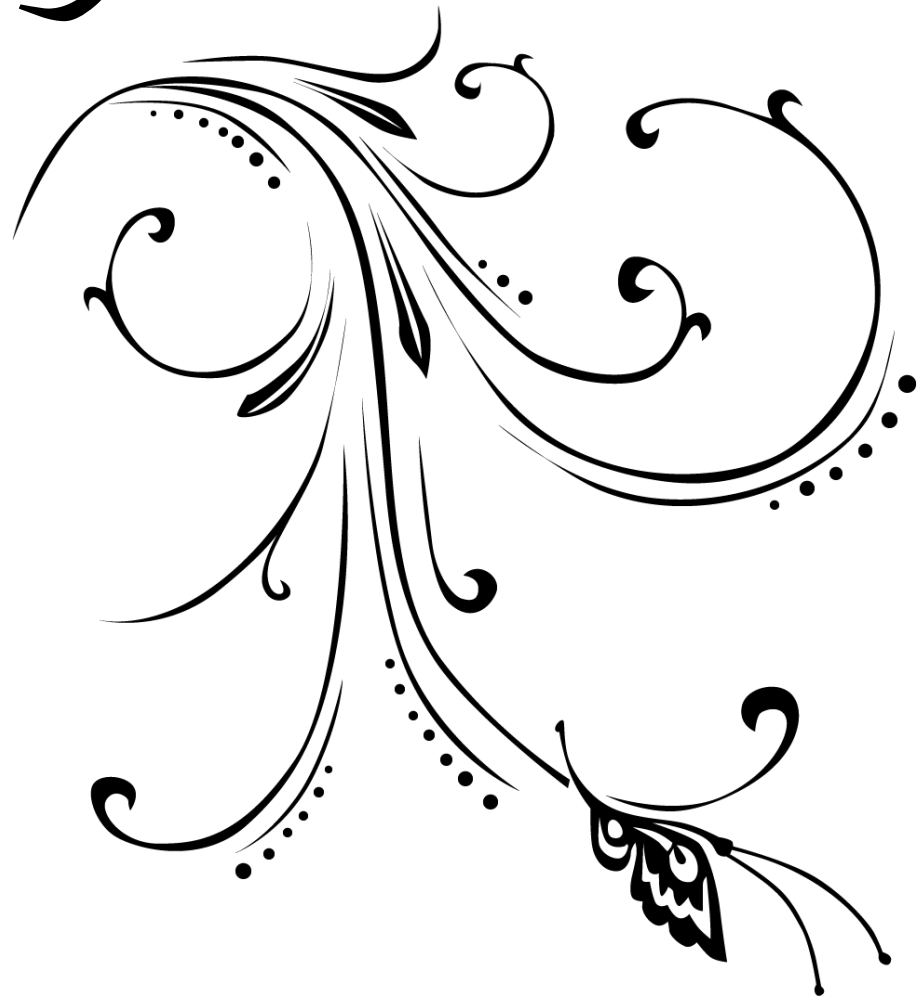
- 1- تعزيز الإعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة مؤسسة سونلغاز وذلك لزيادة الأداء الوظيفي.
- 2- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في مؤسسة سونلغاز وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
- 3- دعم أكثر لبرامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في مؤسسة سونلغاز.
- 4- وضع برامج تدمجية وتشجيعية لعمليات الإبداع والإبتكار أكثر.
- 5- وضع برامج تقييمية للأداء الوظيفي أكثر كفاءة من البرامج الحالية من أجل علاج نقاط الضعف التي يتم تشخيصها.
- 6- مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد.

### كما توصي الباحثان:

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



# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، المعادي الجديدة القاهرة، 2000.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط5، 2013.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- راوية حسن، إدارة 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 الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2013.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهراء، عمان، 2000.
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- محمد سعيد 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 إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
  - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
  - نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013
- 2- المجالات:
- الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكا، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، العدد15، 2015.
  - إسراء حسن علي وعمار أكرم غياب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 90، 2015.
  - العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية،"دراسة ميدانية في جامعة ورقلة -الجزائر-"، جامعة ورقلة، العدد10، 2012.
  - أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، "دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع مارس 2017.
  - إياد حمادة، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، 2011.
  - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد08، 2015.
  - سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الإستعداد للإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 03، 2016.
  - هاجر قريشي، باديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد 3، 2016.
- 3- المؤتمرات:
- محمود عبود الحراحشة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، المؤتمر الدولي الأول الكلية التربية بجامعة الباحثة بعنوان التربية آفاق مستقبلية، الفترة من 12-15 أبريل 2015، مركز الملك عبد العزيز الحضاري.

4- المذكرات:

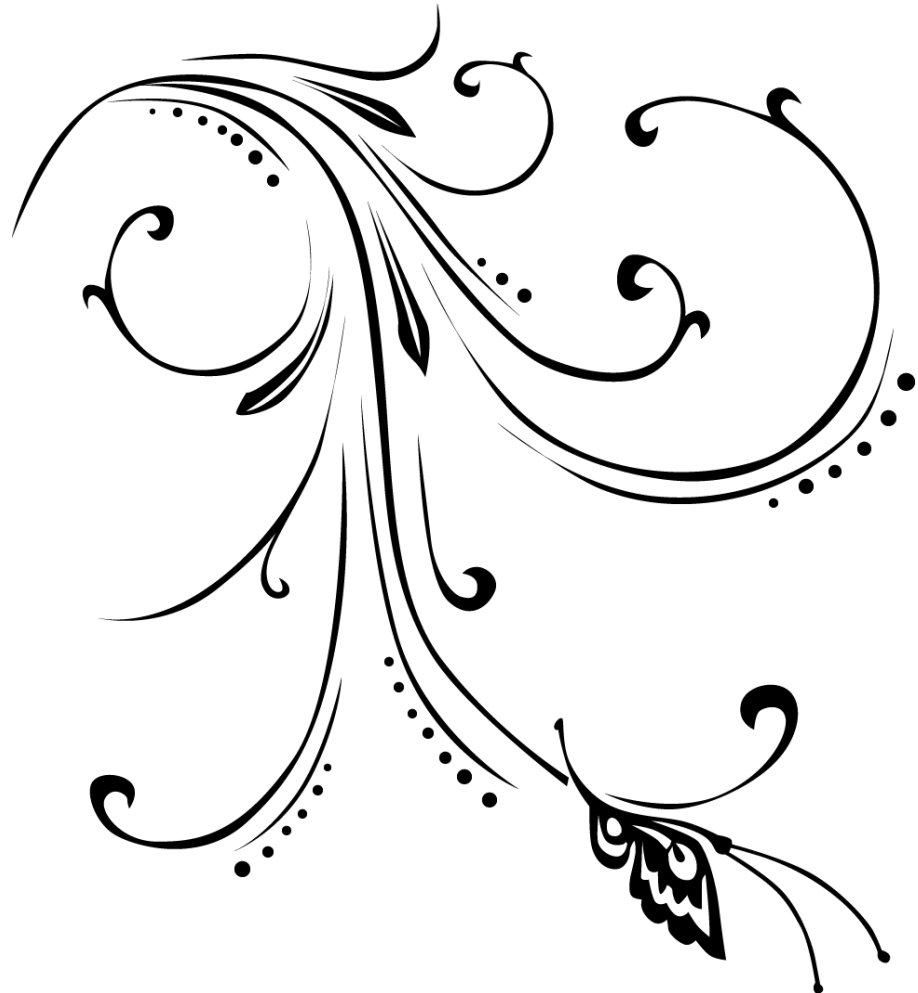
- بلال فوزي جبارة، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوت وبمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2011-2012.
- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- خلود فواز الزغبى، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمال العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014.
- سحر بنت خلف سلمان مددين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2013.
- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص علوم التسيير، 2016.
- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)-قسنطينة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادة سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، تخصص إدارة أعمال، 2016.

- ياسر بن عواد بالمغامسي، واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومة المدنية المنورة، رسالة ماجستير، تخصص فرعي صحة نفسية، جامعة طيبة بالمدينة المنورة ، 2012.  
ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

- Aguinis Herman, **performance managment**, edition personprenticeball, neujersay, USA, 2011.
- bass , bernard, & bruce, **avolio : intudution in improviogng organizational effectiverness through transformtion leadership**, califomia, 1994.



# الملاحق





الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر تخصص: "إدارة أعمال"

## استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، التي نقوم بإعدادها، والتي تندرج تحت عنوان "أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-.  
ومن أجل ذلك نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة، ونلتزم باستعمال هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي وسوف نتعامل معها بسرية تامة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم.

البيانات الوظيفية والشخصية:

1 الجنس:

ذكر  أنثى

2 العمر:

30 سنة فأقل  من 31 إلى 39 سنوات

من 40 إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة

3 المؤهل العلمي:

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

أخرى حدد (ي): .....

4- المستوى الوظيفي:

عامل مهارة  عامل تنفيذ

أخرى حدد (ي): .....

5- الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

## المحور الأول: القيادة التحويلية

درجة الموافقة			العبارة	الرقم
غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق		
<b>أولاً: بعد التأثير المثالي (الكاريزما)</b>				
			يوفر القائد الإحساس العميق برسالة المؤسسة.	01
			يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية.	02
			يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	03
			يمتلك القائد قوة الشخصية والثقة بالنفس.	04
			يحظى القائد بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين.	05
<b>ثانياً: بعد الإثارة الفكرية</b>				
			يساهم القائد في نشر روح الإبتكار والإبداع في بيئة العمل.	06
			يدعم القائد النماذج الجديدة والخلاقة لتطوير أساليب العمل.	07
			يعزز القائد العمل التعاوني بين المرؤوسين.	08
			يشجع القائد أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.	09
			يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديمهم أفكار جديدة للمؤسسة.	10
<b>ثالثاً: بعد الإعتبار الفردي</b>				
			يسعى القائد لمعرفة الرغبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس.	11
			يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم.	12
			يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين.	13
			يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين.	14
			يمنح القائد الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم.	15

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

درجة الموافقة			العبارة	الرقم
غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق		
<b>أولاً: ظروف الأداء الوظيفي</b>				
			تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية.	16
			تتناسب مهامك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية.	17
			تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال.	18
			يساهم التفاعل الإيجابي بينك وبين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي.	19
			تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي.	20
<b>ثانياً: متطلبات تقييم الأداء الوظيفي</b>				
			تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم أداء العاملين	21
			تتناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة مع العاملين بشكل واضح.	22
			تتناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية.	23
			تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي بهدف علاجها.	24
			توفر إدارة المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	25
<b>ثالثاً: نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي</b>				
			مهاراتي في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية.	26
			قدرتي على انجاز مهامي الوظيفية المناطة بي جيدة.	27
			إلتزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عال.	28
			قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية.	29
			قدرتي على ابتكار طرق جديدة من أجل السرعة في إنجاز مهامي الوظيفية كبيرة.	30

## الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي. تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت /ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت.ج.ع.ت. /ت. 2017/ 2018

### إتفاقية التربص

#### المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ..... **بسمو. نيل. خان. بن. تيمسست** .....

مقرها في : ..... **تبسة** .....

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- ..... **سليمة. ص. و. و. دة** .....

2- ..... **ذ. ص. الشويخ. نادية** .....

3: .....

4: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

#### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ..... **إدارة أعمال** .....

#### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : ..... **السرا. د. البشير. بلال** .....

الفترة من : ..... **2018.03.1** .....

إلى : ..... **2018.04.05** .....

ملاحظة : .....

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون او اكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السابعة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتيسة في : 21 جافن 2018  
رئيس قسم الموارد البشرية  
ممثل المؤسسة  
قسم علوم التسيير  
قسم التسيير

### الملحق رقم (03)

معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول (القيادة التحويلية) والمحور الثاني (الأداء الوظيفي للعاملين)

```
GET
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
/VARIABLES=X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي للعاملين
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	1	0,549**
	Sig. (bilatérale)		0,001
	N	32	32
الأداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	0,549**	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	
	N	32	32

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

معامل الارتباط ألفا كرونباخ للمحور الأول (القيادة التحويلية)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE CORR COV
/SUMMARY=MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,915	0,915	15

\*معامل الارتباط ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الأداء الوظيفي للعاملين)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE CORR COV
/SUMMARY=MEANS VARIANCE.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,827	0,826	15

## الملحق رقم (04)

### \*المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول(القيادة التحويلية)

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.

#### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
يوفر القائد الاحساس العميق برسالة المؤسسة	32	0	1,97	0,822	0,676
يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح 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 والثقة بالنفس	32	0	1,56	0,759	0,577
يحظى القائد بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين	32	0	1,69	0,780	0,609
يساهم القائد في نشر روح الابتكار والابداع في بيئة العمل	32	0	2,28	0,729	0,531
يدعم القائد النماذج الجديدة والخلاقة لتطوير أساليب العمل	32	0	1,81	0,859	0,738
يعزز القائد العمل التعاوني بين المرؤوسين	32	0	1,91	0,777	0,604
يشجع القائد افكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل	32	0	1,97	0,822	0,676
يأخذ القائد بقتراحات المرؤوسين عند تقديم افكار جديدة للمؤسسة	32	0	1,94	0,669	0,448
يسعى القائد لمعرفة الواجبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس	32	0	1,88	0,833	0,694
يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم	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 التطوير الذاتي للمرؤوسين	32	0	2,06	0,716	0,512
والمكافآت عندما يحقق الآخرون اهدافهم	32	0	2,22	0,832	0,693
محور القيادة التحويلية	32	0	1,9542	0,52614	0,277

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

	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
يوفر القائد الاحساس العميق برسالة المؤسسة	32	0	1,97	0,822	0,676
يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح 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 والثقة بالنفس	32	0	1,56	0,759	0,577
يحظى القائد بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين	32	0	1,69	0,780	0,609
بعء التأثير المثالي	32	0	1,8000	0,59243	0,351



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

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
يوفر القائد الاحساس العميق برسالة المؤسسة	32	0	1,97	0,822	0,676
يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح 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 والثقة بالنفس	32	0	1,56	0,759	0,577
يحظى القائد بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين	32	0	1,69	0,780	0,609
بعء التأثير المثالي	32	0	1,8000	0,59243	0,351

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

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
يسعى القائد لمعرفة الواجبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس.	32	0	1,88	0,833	0,694
يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم	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 التطوير الذاتي للمرؤوسين.	32	0	2,06	0,716	0,512
يمنح القائد الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون اهدافهم.	32	0	2,22	0,832	0,693
بعء الإعتبار الفردي	32	0	2,0813	0,57666	0,333

**\*المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني(الأداء الوظيفي للعاملين)**

FREQUENCIES VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.

**Statistiques**

	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية	32	0	1,91	0,818	0,668
تتناسب مهامك الوظيفية مع خبرتك و مؤهلاتك العلمية	32	0	2,03	0,782	0,612
تساعد ظروف العمل الحالية على إنجاز مهامك الوظيفية على أحسن حال	32	0	1,91	0,734	0,539
يساعد التفاعل الإيجابي بينك وبين رئيسك في رفع مستوى ادائك الوظيفي	32	0	1,78	0,751	0,564
تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى ادائك الوظيفي	32	0	2,00	0,762	0,581
تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من تغيرات في مجال تقييم أداء العاملين	32	0	2,09	0,734	0,539
تناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسب مع العاملين بشكل واضح	32	0	2,19	0,693	0,480
تناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العامل بكل شفافية	32	0	2,03	0,861	0,741
تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي بهدف علاجها	32	0	1,84	0,767	0,588
توفر إدارة المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين	32	0	1,88	0,871	0,758
مهارتي في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية	32	0	1,84	0,847	0,717
قدرتي على إنجاز مهماتي الوظيفية المناطة بي جيدة	32	0	1,72	0,729	0,531
التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عال	32	0	1,69	0,693	0,480
قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية	32	0	1,53	0,567	0,322
قدرتي على ابتكار طرق جديدة من أجل السرعة في إنجاز مهماتي الوظيفية كبيرة	32	0	1,53	0,671	0,451
محور الأداء الوظيفي للعاملين	32	0	1,8646	0,40833	0,167

## الملحق رقم (05)

### اختبار الفرضيات

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية

##### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي للعاملين	بعد التأثير المثالي	بعد الإثارة الفكرية	بعد الإعتبار الفردي
<b>N</b>		32	32	32	32	32
<b>Paramètres normaux<sup>a,b</sup></b>	<b>Moyenne</b>	1.9542	1.8646	1.8000	1.9812	2.0813
	<b>Ecart type</b>	0.52614	0.40833	0.59243	0.59538	0.57666
<b>Différences les plus extrêmes</b>	<b>Absolue</b>	0.131	0.123	0.188	0.120	0.125
	<b>Positif</b>	0.131	0.123	0.188	0.120	0.087
	<b>Négatif</b>	-0.100-	-0.093-	-0.088-	-0.103-	-0.125-
<b>Statistiques de test</b>		0.131	0.123	0.188	0.120	0.125
<b>Sig. asymptotique (bilatérale)</b>		0.173 <sup>c</sup>	0.200 <sup>c,d</sup>	0.006 <sup>c</sup>	0.200 <sup>c,d</sup>	0.200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribution du test est Normale.  
b. Calculée à partir des données.  
c. Correction de signification de Lilliefors.  
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

##### Récapitulatif des modèles الفرضية الرئيسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.549 <sup>a</sup>	0.301	0.278	0.34700

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

##### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.032	0.239		4.311	0.000
	القيادة التحويلية					

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

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.338 <sup>a</sup>	0.114	0.085	0.39068

a. Prédicteurs : (Constante), بعد التأثير المثالي,

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.445	0.224		6.450	0.000
	بعد التأثير المثالي	0.233	0.118	0.338	1.966	0.059

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي للعاملين:

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية بعد الإثارة الفكرية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.593 <sup>a</sup>	0.351	0.329	0.33437

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الإثارة الفكرية,

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.059	0.208		5.084	0.000
	بعد الإثارة الفكرية	0.406	0.101	0.593	4.029	0.000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي للعاملين:

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بعد الإعتبار الفردي

##### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.543 <sup>a</sup>	0.295	0.272	0.34849

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الإعتبار الفردي,

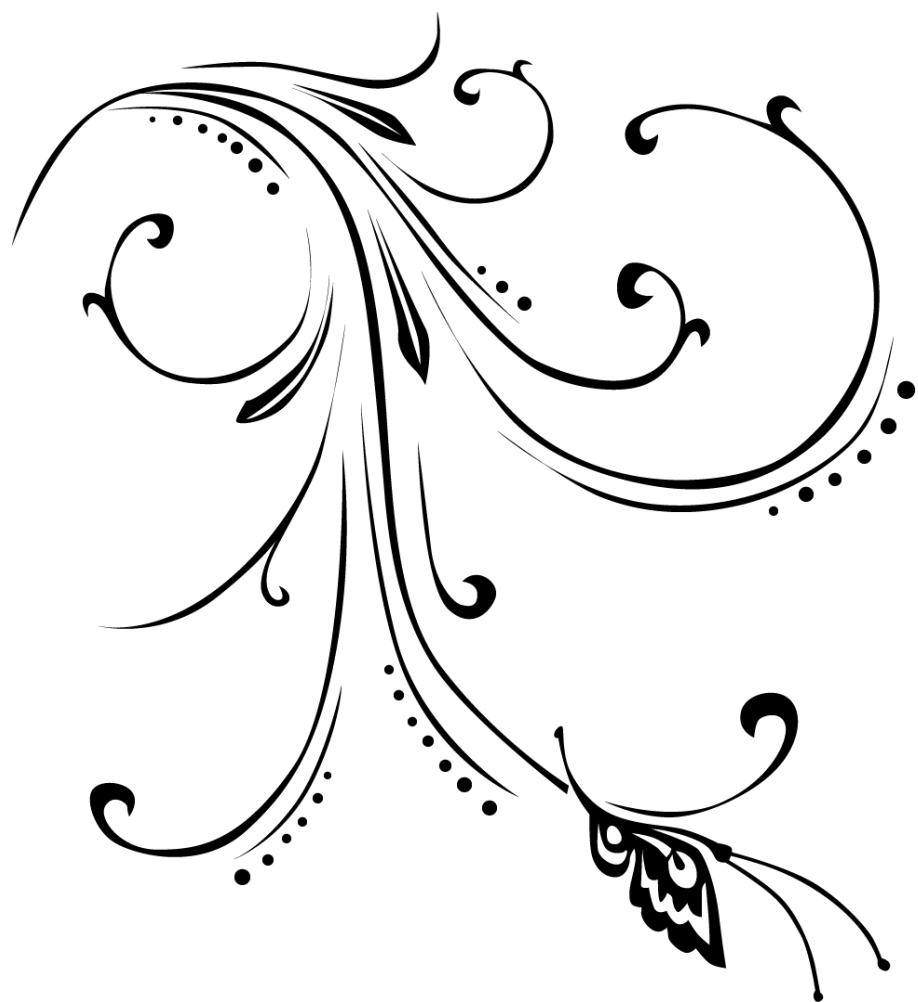
##### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.064	0.234		4.544	0.000
	بعد الإعتبار الفردي	0.385	0.109	0.543	3.544	0.001

a. الوظيفي للعاملين الأداء. Variable dépendante :



# الفهرس



الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	شكر وعرقان.....
	الملخص.....
I	قائمة المحتويات.....
I	قائمة الجداول.....
I	قائمة الأشكال.....
I	قائمة الملاحق.....
أ- د	المقدمة العامة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: إطار نظري حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
2	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
2	أولاً: مفهوم القيادة التحويلية
5	ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية
6	خصائص القيادة التحويلية
8	المطلب الثاني: مستويات القيادة التحويلية وأنماطها
8	أولاً: مستويات القيادة التحويلية
9	ثانياً: أنماط القيادة التحويلية
10	المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
10	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

12	ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعايير تقييمه
16	أولا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
18	ثانيا: معايير تقييم الأداء الوظيفي
22	المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالرسائل الجامعية
22	أولا: الرسائل الجامعية باللغة العربية
25	ثانيا: الرسائل الجامعية باللغة الاجنبية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالمجلات العلمية المتخصصة
27	أولا: المجلات العلمية الخاصة بالقيادة التحويلية
28	ثانيا: المجلات العلمية الخاصة بالأداء الوظيفي
30	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤتمرات العلمية
30	أولا: المؤتمرات الخاصة بالقيادة التحويلية
30	ثانيا: المؤتمرات الخاصة بالأداء الوظيفي
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
33	تمهيد



34	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -وكالة تبسة-
34	أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-
38	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
40	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
40	أولاً: منهج الدراسة المتبع
40	ثانياً: أدوات جمع البيانات
41	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
41	أولاً: بناء أداة الدراسة
43	ثانياً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
43	ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي
45	رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة
47	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
47	أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة
48	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوظيفية لعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
49	أولاً: عرض وتحليل ومحور القيادة التحويلية
54	ثانياً: عرض وتحليل ومحور الأداء الوظيفي للعاملين
58	المطلب الثالث: استخلاص النتائج المتوصل إليها
60	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات والاستنتاجات المتوصل إليها

60	أولاً: اختبار الفرضيات
65	ثانياً: الاستنتاجات المتوصل إليها
65	ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة
67	خلاصة الفصل
68	.....الخاتمة
72-69	.....قائمة المصادر والمراجع
I	.....الملاحق
III-I	.....الفهرس