

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

## دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط \_ SONALGAZ

إعداد الطالب:

- محمد الأمين بن واعر

إشراف الأستاذ:

د. يوسف زكرياء رحمانى

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	ابو القاسم حمدي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ	يوسف زكرياء رحمانى
ممتحنا	أستاذ محاضر ب	محمد الأمين جوبر

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral illustration featuring a central flower with multiple petals and several smaller buds on a stem with leaves, positioned to the left of the calligraphic text.A faint, semi-transparent reflection of the calligraphic text is visible directly beneath the main text, creating a mirrored effect.

# كلمة شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته فله الحمد أولا وآخرا وكذلك أشكر أستاذي الفاضل "رحماني يوسف زكريا" لما منحني من توجيهات وإرشادات ودعم لإنجاز هذا البحث رغم الإنشغالات العديدة فكان نعم الأستاذ الموجه وإلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات . كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل بهدف إثرائه واستكمال نقائصه .

كما أتقدم بالشكر إلى زميلي وأخي "حسان" الذي كان لي عون في هذا العمل  
كما أتقدم بك الشكر إلى عمال سونلغاز بالأغواط

بن واعر محمد الأمين

# أهداء

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنعم علي بالعلم

ووفقي لأصل إلى هذه المرحلة

أهدي عملي المتواضع وثمره جهدي:

إلى من سهرت الليالي من أجلي إلى قرة عيني إلى القلب الدافئ حنانا والصدر  
العامر أمانا، إلى من كانت النور الذي أنارني دربي من أجلي دفعي واستمراري في  
طريق العلم أُمي الحبيبة حفظها الله.

إلى من أفنى شبابه وسعى وشقى من أجل أن يوصلني إلى هذه اللحظة إلى سندي  
وصاحب القلب الكبير الذي لم يبخل علي بأي شيء أبي الغالي خليفة أطل الله  
في عمره.

إلى إخوتي "عبد الرحمان، أيمن، عبد الناصر، يوسف"

إلى رفيقي الغالي الذي لم يبخل علي من وقته وجهده لإنجاز هذه المذكرة

"حسان"

إلى كل من رافقني في مشواري هذا

محمد الأمين

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المخلص
أ - ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات حول القيادة التحويلية وأداء المورد البشري</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: القيادة التحويلية
13	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
20	المطلب الثاني: مفهوم القائد التحويلي
25	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
28	المبحث الثاني: أداء المورد البشري
28	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
29	المطلب الثاني: مفهوم أداء المورد البشري
31	المطلب الثالث: أبعاد وطرق تحسين أداء الموارد البشرية
35	المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري
35	المطلب الأول: دور التأثير المثالي في ترقية أداء المورد البشري
36	المطلب الثاني: دور التحفيز الإلهامي في ترقية أداء المورد البشري
38	المطلب الثالث: تأثير الإستشارة الفكرية على أداء المورد البشري
39	المطلب الرابع: تأثير الإعتبار الفردي في أداء المورد البشري

41	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة بديرية توزيع الكهرباء والغاز _ الأوغاوط	
43	تمهيد:
44	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التوزيع سونلغاز
44	المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع سونلغاز _ الوطنية
47	المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأوغاوط
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز _ الأوغاوط
54	المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
54	المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة
59	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية للأداة
70	المبحث الثالث: دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري لدى مديرية التوزيع سونلغاز _ الأوغاوط
70	المطلب الأول: عرض البيانات العامة للدراسة
75	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان المتعلقة بدور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري
83	الاستنتاج العام
84	خلاصة
88	خاتمة
93	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
58	يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس	01
60	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية للبعد.	02
61	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي والدرجة الكلية للبعد.	03
62	ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتبارية الفردية والدرجة الكلية للبعد.	04
63	ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.	05
64	ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد جودة الأداء والدرجة الكلية للبعد.	06
65	ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة والدرجة الكلية للبعد.	07
66	ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الفاعلية والدرجة الكلية للبعد.	08
67	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.	09
67	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أداء المورد البشري	10
68	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري.	11
69	اختبار التوزيع الطبيعي	12
71	توزيع العينة حسب الجنس	13
72	توزيع العينة حسب العمر	14
73	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	15

74	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة	16
75	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة	17
76	يوضح دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.	18
78	يمثل اختبار التعدد الخطي بعامل تضخيم التباين (VIF) ودليل الحالة (C.I)	19
79	يوضح دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.	20
80	يوضح دور للاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط	21
81	يوضح دور الاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط	22
83	يوضح دور التحفيز في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.	23

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
49	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	01
71	توزيع العينة حسب الجنس	02
72	توزيع العينة حسب العمر	03
73	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04
74	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة	05
75	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	06

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	01
قائمة محكمي الإستبيان	02
تقرير تقييم أداء العمال	03
توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة الأغواط، وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة متنوعة بين فرضيات الدراسة، حيث لم يكن للتأثير المثالي دور في ترقية المورد البشري حسب الفرضية الأولى، في حين جاءت الفرضية الثانية موجبة أي أن للاستشارة الفكرية دور للاستشارة الفكرية (التشجيع الابداعي) في ترقية أداء المورد البشري، بعدها جاءت الفرضية الثالثة موجبة تماما من خلال وجود للاعتبارات الفردية في ترقية المورد البشري لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع الأغواط، فيما جاءت الفرضية الرابعة كذلك موجبة والتي اظهرت ان للتحفيز دور في ترقية المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع الأغواط.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، أداء المورد البشري.

## Abstract :

The study aimed to identify the impact of transformational leadership on the performance of workers in the Electricity and Gas Distribution Corporation and the Laghouat Unit, and the SPSS statistical program was used to analyze the questionnaire data. The first, while the second hypothesis was positive, meaning that the intellectual consultation had a role for the intellectual advice (creative encouragement) in upgrading the performance of the human resource, then the third hypothesis was completely positive through the presence of individual considerations in the promotion of the human resource among the workers of the Electricity and Gas Distribution Company, Laghouat branch, while The fourth hypothesis was also positive, which showed that motivation has a role in upgrading the human resource in the Electricity and Gas Distribution Corporation, Laghouat Branch.

**Key words:** Leadership, Transformational Leadership, Job performance

# مقدمة

## تمهيد:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي شهدتها المنظمات بصفة مستمرة، وتشكل القيادة الإدارية أهم المجالات التي تتأثر بالتغيرات العالمية على مستوى الدولة والمنظمات، وفرضت الضرورة الملحة لمواجهة هذه التحديات التميز في أسلوب القيادة والتفوق في مجال البحث والتطوير، والانتقال بأساليب إدارية من المحلية إلى العالمية، فالقيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، ومن الأساليب الإدارية الحديثة القيادة التحويلية، حيث يتميز هذا النمط بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، عن طريق فتح مجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وإن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة، والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية المستقبل، بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية أداء المورد البشري وتحفيزهم.

ومن الأساليب القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني أسلوب القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات ، حيث تعتمد بشكل أساسي على مهارات وسمات القائد التحويلي التي تترك آثارها الفعالة في نفوس المرؤوسين فتثير فيهم روح الحماس والدافعية والقناعة بالتغيير للأفضل وتنمية قدراتهم الإبداعية ، فيقبلون على أداء مهامهم بالتعاون والمشاركة الجماعية ويوظفون معارفهم في وضع استراتيجيات ترتبط بأهدافهم وأهداف المنظمة ، وبذلك أصبحت القيادة التحويلية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير باعتبارها من المحددات الرئيسية النجاح المؤسسة

أو فشلها إذ تركز على تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة وزيادة المستوى العلمي للعاملين في المؤسسة.

ويعتبر الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار نظرا لما يكتسبه من أهمية في منظمات الأعمال، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال المديرين، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في بيئة أعمالها بإعتباره يمثل الدافع لوجودها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري.

#### أولاً- الإشكالية الرئيسية للبحث:

- إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز \_ فرع الأغواط؟

#### ثانياً- الإشكاليات الفرعية:

وتتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساءلات الفرعية نصيغها كالتالي:

- هل يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية أداء المورد البشري.
- هل يوجد دور للإستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية أداء المورد البشري؟
- هل يوجد دور للإعتبارية الفردية في ترقية أداء المورد البشري؟
- هل يوجد دور للتحفيز في ترقية أداء المورد البشري؟

### ثالثاً - فرضيات الدراسة:

#### \* الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للقيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري عند مستوى دلالة  $0.05 < \alpha$  بمديرية سونلغاز الأغواط.

#### \* الفرضيات الفرعية:

- يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية أداء المورد البشري عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بمديرية سونلغاز الأغواط.

- يوجد دور للإستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية أداء المورد البشري عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بمديرية سونلغاز الأغواط.

- يوجد دور للإعتبارية الفردية في ترقية أداء المورد البشري عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بمديرية سونلغاز الأغواط.

- يوجد دور للتحفيز في ترقية أداء المورد البشري عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بمديرية سونلغاز الأغواط.

### رابعاً - أهمية الدراسة:

يمكننا حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعد الدراسة الحالية من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ تتناول مفهومين مهمين هما القيادة التحويلية وترقية أداء المورد البشري.

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع لدى المنظمات.

- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجا وممارسة بإعتباره أحد المداخل الهامة لترقية أداء المورد البشري.
- ما يزيد هذه الدراسة أهمية هو إرتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لها لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى المورد البشري وهو ترقية أداء المورد البشري وتشجيع المورد البشري لإنجاز مهامهم بكل دقة وجودة.

#### خامسا - أهداف الدراسة:

- التعرف على علاقة القيادة التحويلية بترقية أداء المورد البشري في المنظمات.
- توضيح أهمية ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وترقية أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

#### سادسا - منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

#### سابعا - أسباب اختيار الموضوع:

- وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب منها:
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع بناء على اطلاعي السابق؛
- محاولة إفادة مديرية سونلغاز بدراسة واقعية من شأنها أن تحل مشاكلها الخاصة فيما يتعلق بترقية الأداء المورد بالإعتماد على القيادة التحويلية كمنط قيادي ناجح.

### ثامنا - أدوات جمع البيانات:

في الفصل النظري: للحصول على المعلومات اعتمدنا على:

- المسح المكتب لكل الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع.
- الانترنت باعتبارها وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

### في فصل دراسة حالة: تم الاعتماد:

- على الاستبيان بصورة مباشرة والمقابلة والملاحظة بصفة غير مباشرة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه ثم تحليل وتفسير هذه النتائج والعمل بـ SPSS لحساب النتائج.

### تاسعا - حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2022/01/07 إلى غاية 2022/05/31.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

الحدود البشرية: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من العمال الذين اخترناهم عشوائيا من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والمورد البشري بمختلف المستويات الإدارية.

**الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على دراسة دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري.

**عاشرا- صعوبات الدراسة:** من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي:

- نقص المراجع المتعلقة بأداء المورد البشري.
- نقص الرغبة لدى المورد البشري في الاجابة عن الاستبيان، نظرا لضغوط العمل مما أدى إلى التهرب من الاجابة ومحاولة العبث بها.

**احدى عشر- دراسات سابقة:**

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة. أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنظمة. حظي هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث والدراسات بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع:

**الدراسة الأولى:** شادي عطا محمد عايش (2008) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة كلية الدراسات العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانته تكونت من 86 استبيان استرد منها 77 استبانته أي ما نسبته 93.9% وهذا من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات

باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل،

توصلت الدراسة إلى أن:

- المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات المورد البشري، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

- لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

**الدراسة الثانية:** دراسة زياد مفيد القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المورد البشري وأثرها على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت 38 فقرة لجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 88 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والانحراف

المعياري، وتحليل المسار واختبار t. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

- لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة  $\alpha > 0.05$ .

- لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، مشاركة المورد البشري على أداء المورد البشري في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة  $\alpha > 0.05$ ؛

- لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب، التعيين، نظم التعويضات، التدريب، التطوير على أداء المورد البشري في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة

$\alpha < 0.05$ .

**الدراسة الثالثة:** دراسة نهاية التلبناني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين المورد البشري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد4، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفكرية) وتمكين المورد البشري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تم اختبار مجتمع البحث من المورد البشري في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

- هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة %64.09،
- المساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة %65.98 ،
- القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة %62.50؛
- القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك المورد البشري لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها %63.81؛
- أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات المورد البشري للتمكين.

#### اثنى عشر: هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا الموضوع إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتقبهم خاتمة اشتملت على النتائج التي تم التوصل إليها ومجموعة من التوصيات والأقتراحات التي تبدو ضرورية.

#### - الفصل النظري:

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للقيادة التحويلة وأداء المورد البشري حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية " مفهوم القيادة التحويلية، أهمية، الأنماط، أبعاد القيادة التحويلية، مفهوم القائد التحويلي.

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ماهية أداء المورد البشري مفاهيم أساسية حول الأداء، مفهوم أداء المورد البشري، أبعاد وطرق تحسين، ووظائف وخصائص.

#### - الفصل التطبيقي:

يتمثل هذا الفصل في الدراسة الميدانية لمديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط وذلك لتجسيد النظري في عينة من عماله لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد

البشري، بحيث قسمناه إلى ثلاث مباحث أشتل المبحث الأول على تقديم عام للمؤسسة، في حين قمنا بالمبحث الثاني مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية، تم فيه تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

أساسيات حول القيادة

التحويلية وأداء المورد البشري

### تمهيد:

تسعى المنظمات على اختلاف أنشطتها للوصول إلى الأهداف المخططة بأعلى إنتاجية وأقل تكلفة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من وجود قائد تحويلي كفاء وملم بكفاءة الوسائل والطرق العلمية الحديثة، التي تمكنه من الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة.

وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية:

### المبحث الأول: القيادة التحويلية

### المبحث الثاني: أداء المورد البشري

### المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري

## المبحث الأول: القيادة التحويلية

## المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

## أولاً- تعريف القيادة التحويلية:

القيادة لغة مشتقة من الفعل قاد، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين ينفذون هذه الأوامر بالعمل الذي يوصلهم لتلك الأهداف.<sup>1</sup>

كلمة (قيادة) في اللغة كما يراها ابن منظور من القود نقيض السوق، أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.<sup>2</sup> والتحويل لغة كما جاء في لسان العرب على أنه "حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء، زال عنه إلى غيره وتحول من وضع إلى وضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً ويكون تحولاً.

وفي تعريفها اصطلاحاً لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لإختلاف وجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف، وربما تعود هذه الإختلافات على غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الإختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر حسين منصور، نعيمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات : دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 93.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان، 2000، ص 315.

<sup>3</sup> بن جمعة مصطفى، حوة مسعود، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي \_ دراسة حالة بالمديرية العامة للجمارك - الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مواد بشرية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2014/2013، ص

وعرفها العامري، والغالبي على أنها "القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين".<sup>1</sup>

وفي هذا يشير الهواري إلى القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً ومما كان متوقّعة، فتسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم، والتوجهات، والقناعات، والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والأفراد في التغيير الشامل المتكامل.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر "القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتسعى إلى تحفيز الموظفين الإداريين وتشجيعهم على أداء أعمالهم كما تولي القيادة التحويلية احترام الأشخاص وتشجع صفة الثقة بالآخر والثقة بالنفس كما تعتمد حب التغيير والتجديد والتحديث".<sup>3</sup>

### ثانياً - خصائص القيادة التحويلية:

يتسم القادة التحويلين بعدة خصائص منفردة تميزهم عن غيرهم من القادة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- القادة التحويليون أكثر مرونة وأكثر انفتاحاً على التغيير الهيكلي والوظيفي للمنظمة مع التركيز بشكل خاص على الحصول على تقنيات وطرق جديدة لتطوير المنظمة وفقاً للاحتياجات الملحة للسوق المتغيرة بسرعة؛

<sup>1</sup> العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 479.

<sup>2</sup> الهواري، سيد، القادة صناع التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص 84.

<sup>3</sup> خديجة بن مويزة، القيادة التحويلية ودورها في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2018/2017، ص 10.

- للقيادة التحويلية قدر كبير من التأثير فيما يتعلق بالابتكار على كل من المستوى الفردي والتنظيمي لأنه يسمح للأتباع بممارسة قدر كبير من الحرية ويمنحهم المزيد من المسؤولية اي - تتميز القيادة التحويلية بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما؛
- القائد التحويلي صاحب مبادئ وقيم أخلاقية، فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدفة، فهو يتمتع بالاحترام، موثوق به، منفتح على الآخرين، غير ملتو، أمين..؛
- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه وإثارة قمع للعمل أكثر وإنتاج أكبر مما هو متوقع، إذ يتعامل معهم بشكل أبوي، يوجههم في كل الظروف ويقدم لهم يد المساعدة، كما يصلح مهاراتهم ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار وتحمل المخاطر لمواجهة التحديات، وتعد القيادة التحويلية نموذجا للنزاهة و العدالة والتعاون.<sup>1</sup>

### ثالثا- أهمية القيادة التحويلية:

- أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي:
- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

<sup>1</sup> إسمهان قرزه، القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة -الشركة الوطنية للنقل البري SNTR-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص 129.

- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛
- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتبات للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.<sup>1</sup>

#### أهمية ومزايا القيادة التحويلية على المورد البشري:

غالبا ما يرتبط هذا النوع من القيادة مع مجموعة من المزايا الايجابية داخل المنظمة مثل زيادة الالتزام والابداع والرفاهية إضافة الى تمكين الموظفين وإرساء الأداء الجيد الذي يتعدى مجرد تحقيق الأهداف البسيطة، ويتجلى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز وتنمية الابداع لدى المورد البشري بالمنظمة من خلال:

- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.

<sup>1</sup> أمجد محمد، بسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوي UNPEF أدرار-نموذجاً، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم العلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020/2019، ص 09.

- إثارة جو التنافس والتحدي بين المورد البشري وازكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
  - ربط تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وتشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطوق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
  - تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتفريع عند الفشل.
- كما تساعد القيادة التحويلية أيضا على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على نتائج فعالة.<sup>1</sup>

#### رابعا- أنماط القيادة التحويلية:

على الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

- 1- القيادة العقلانية: مصطلح "عقلي" في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما و أهدافا و غايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا و أما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا. و القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار

<sup>1</sup> طوبهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة، الجزائر، جانفي 2017، ص 207.

ونظريات جديدة . وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.<sup>1</sup>

2- **القيادة الإصلاحية:** تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد من قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج وأن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه.

وبالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي والسياسي المحيط به، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في مغزاها وإجرائية من خلال إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا كليا.<sup>2</sup>

3- **القيادة الثورية:** الثورة كمصطلح يعني الخروج عن الوضع الراهن سواء إلى وضع أفضل أو أسوأ من الوضع القائم، وهي تعني بإحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ويؤكد "بيرنز" أن القيادة الثورية الناجحة غالبا تكون نادرة لأن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما تكتنفه الكثير من الصعوبات، ولذلك لم يشهد العالم الكثير من القادة الثوريين (مارتن لوثر كينغ، فيدل كاسترو، مانديلا...).

حيث يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص:

<sup>1</sup> سعاد الوزان، مريم العمري، أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي \_ دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز \_ ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 4-5.

<sup>2</sup> مفاغة معاذ، صالح طارق، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة \_ دراسة حالة شركة ENTP بحاسي مسعود، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة، الجزائر، 2020/2019، ص 06.

- ✓ أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.
- ✓ أن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وكذلك الدوافع التي تكون كامنة، والتي يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.
- ✓ إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
- ✓ يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.<sup>1</sup>

#### 4- القيادة البطولية والأيدولوجية:

- القيادة البطولية ليست خاصة بملكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والتابع، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنما تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة و تلعب دورا حيويا في انتقال و تطوير المجتمعات.
- أما القيادة الأيدولوجية هي التي قتم بتوضيح الأهداف التي تتطلب التغيير الاجتماعي المهم، وتوصف علاقة القائد الأيدولوجي بأتباعه بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات و برامج وقيم القادة الأيدولوجيين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمدود زوبير، كمامسي الحاج، دور القيادة التحولية في تعزيز العمل الجماعي \_ دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020/2019، ص 09.

<sup>2</sup> حسيبة بصيص، أثر القيادة التحولية على الإبداع الإداري - دراسة حالة جامعة محمد خيضر \_ بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 16.

## المطلب الثاني: مفهوم القائد التحويلي

تكمن مهمة القائد التحويلي في دفع أتباعه نحو أهداف المؤسسة مما يضمن تطبيق خطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يساعد على رفع أداء المورد البشري وأداء المنظمة ككل، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المفهوم ثم نتعرض إلى مفاهيم القائد التحويلي كذا خصائصه وإلى أهم الفروقات بين القائد التحويلي والغير تحويلي وإلى وظائفه.

## أولاً- مفهوم القائد التحويلي:

يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية أو الذي يروح في نفس الوقت علمية تنمية تطوير المجموعات والمنظمات.<sup>1</sup>

و يعرف على أنه: "معني بممارسة عمليات تغيير و تطوير منظمة هادفة، وهو دائم الدراسة عن فرص لتجويد الوضع القائم، فهو قائد يشجع على المعرفة والمشاركة بما في المورد البشري معه ويعمل على دعمهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

القائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى المورد البشري في المنظمة وكذلك الإبداع، وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.<sup>2</sup>

وكذلك عرف بأنه: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية".

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، قيادة الإدارية الفعالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2014، ص 360.

<sup>2</sup> عزات كريم العداون، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

وكما يعرف على أنه: "هو الذي يحفز التابعين نحو التغيير من خلال تركيزه على الرؤية والأفكار المشتركة".<sup>1</sup>

### ثانياً - خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد لتغيير و تحول مدرسته نحو الأفضل فإنه ينبغي إن يجوز على عدد من خصائص منها ما يلي:

1. صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً و كيف تبلغه كل فرد.
2. متمكن في الإتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين والمورد البشري وأولياء الأمور على عقولهم وفقاً لخصائص و خلفية الثقافة.
3. ذو مصداقية: إيمان التابعين بتراهانه و استقامته.
4. ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم.<sup>2</sup>

وهناك خصائص أخرى يتمتع بها القائد التحويلي عن غيره من القادة التقليديين:

1. القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير (قادة تغيير) همهم الشخصي والمعني هو أحداث تميز و تحويل منظماتهم التي تحت مسؤولياتهم إلى الوضع المنشود.
2. القادة التحويليين هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
3. القادة التحويليين يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.

<sup>1</sup> سهير عادل حامد، شفاء محمد حسون، النزاهة الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطرية، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 38، 2010، ص 113.

<sup>2</sup> بدره مرزوق، أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة \_ دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 47.

4. القادة بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
5. القادة التحويلين يثقون في القدرات الآخرين متسلطين، كما أنهم أقوياء و حساسون تجاه الآخرين ويمتلكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكيد.<sup>1</sup>

### ثالثاً- وظائف القائد التحويلي: حددت وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

1. **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
3. **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العلمي.
4. **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
5. **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
6. **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بدرة مرزوق، المرجع السابق، ص 47.

<sup>2</sup> قيدوم نعيمة، دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية \_ دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان "القطرة"، مذكرة ماستر في إدارة المواد البشرية، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 24.

هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:

- إدراك الحاجة للتغيير.
- تقديم رؤية مستقبلية.
- اختيار نموذج التغيير.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- إعادة الفترة الانتقالية.<sup>1</sup>

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

رابعاً- التحديات التي تواجه القائد التحويلي:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وعقلانية، وقد حددت تلك التحديات في النقاط التالية:

#### 1- المنافسة:

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهنيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية الاحتفاظ بموقعها في السوق، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي بدوره يؤدي إلى التميز والتفوق، لأنه السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 24.

## 2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات (المالية، التجارية، السياسية، العسكرية، الثقافية)، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية الاستعداد له، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش مع مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت.

## 3- القدرة على الاستخدام الأمثل للمورد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود حدة المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية العالمية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى والمناسبة ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

## 4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة، أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في (المناقصات، الصفقات، المفاوضات)، وقد أصبحت هذه الأخيرة هدفا لكل المنظمات لتتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميهوبي خميسي، دور القيادة التحويلية في إبداع العملية \_ دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة "فيلبا" بركة، مذكرة ماستر، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 22.

## 5- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحالي، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات، وكيفية توظيفها لتطوير خدماتها ومنتجاتها، وتخفيض تكاليفها وزيادة الجودة في المنتج، لأنها تدرك أن التطور التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأن بفضلها تحقق عددا من المميزات مثل: تخفيض الوقت والتكلفة، تطوير الخدمات والمنتجات، إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة... الخ، ويبقى هذا الأخير أهم تحدي الذي تواجهه القيادات الإدارية التحويلية، لأنه يؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم... الخ.

## 6- اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية استراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع هذه التحديات بشكل أفضل، فتحدي هذه القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما على مدى توافق هذا القرار مع توجه تلك القيادات والخطة التي وضعوها.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الموارد البشرية : حدد BASS أربع أبعاد أساسية، توصل إليها من خلال دراساته البحثية التي استخدم فيها مقياس multifactor (leadership questionnaire) وهي التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية وسيتم شرحها وتوضيح علاقتها بأداء الموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup> ميهوبي خميسي، المرجع السابق، ص 23.

## 1. التأثير المثالي:

يعني التأثير المثالي إيجاد القائد الرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام للتابعين، كما أنه يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مرؤوسيه<sup>1</sup>، إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع المورد البشري في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات المورد البشري<sup>2</sup> فكلما استطاع القائد تحقيق هذا التوازن كلما استطاع كسب ولائهم وتجاوبهم معه، وهذا ما يساعد على تحقيق التفاعل والاندماج في العمل و بالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء. فالقادة أصحاب الكاريزما يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى المورد البشري.

يعرف (Avolio) التأثير المثالي بأنه: " إظهار مشاعر الاحترام الآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل المورد البشري يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي الإداري، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 420.

<sup>2</sup> كمال سليم دواني، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 141.

<sup>3</sup> فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين \_ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير \_ جامعة الوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 45.

2. **الحافز الإلهامي:** يعتبر BASS سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبب بالكارزمية، فالحفز الإلهامي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، كما أن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

إن القائد يقوم على التشجيع المستمر للتابعين من اجل تطوير مهاراتهم لبلوغ نتائج أفضل، كما يغرسون الثقة في مرؤوسيهم بان الأهداف سيتم تحقيقها وبأن أهداف المنظمة المستقبلية سيتم إنجازها، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.<sup>2</sup>

3. **الاستثارة الفكرية :** القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكارها، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي التحفيز المورد البشري على ايجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة، فالاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة،

<sup>1</sup> كمال سليم دواني، المرجع السابق، ص 142.

<sup>2</sup> حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص 224.

كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب المورد البشري من المتعلمين تعليماً عالياً.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أداء المورد البشري

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

تعود أصل كلمة التقييم من مصطلح القيمة، و يعني تقدير للقيمة، و التقييم يرتكز بالدرجة الأولى على النتائج المحففة، و يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنهجية التي من خلالها نستطيع الحكم على مستوى أداء و مؤهلات الأفراد أثناء العمل بالمنظمة و ذلك خلال فترة زمنية محددة و معروفة، و عملية التقييم تعتبر من التحديات التي يواجهها المديرين أو المسؤولين أثناء عملية التقييم.<sup>2</sup>

الأداء هو درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالب ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>3</sup>

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه، ونجد من التعاريف ما يلي:

<sup>1</sup> طوبهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، الجزائر، 2017، ص 208.

<sup>2</sup> أ.د. ناصر ميلود، د. الجيلالي بوظراف، أ. شهيدة عبد الله، تقييم أدار الموارد البشرية (حالة مركب GL1/Z بمؤسسة سوناظراك - منطقة أرزو - وهران)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 2، العدد 2، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017، ص 90.

<sup>3</sup> مسعودي زكرياء، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 51.

يقصد بالأداء "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع كما الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

### المطلب الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

#### أولاً- تعريف أداء الموارد البشرية:

أداء المورد البشري هو: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>3</sup> كما يعرف أيضا على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط \_ البلدية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة \_ بومرداس، الجزائر، 2006/2007، ص 2.

<sup>2</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء \_ دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009/2010، ص 49.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

<sup>4</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، الجزائر، 2006، ص 92.

ويعرف أيضا بأنه: "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>2</sup>

ومما سبق نستنتج أن أداء المورد البشري هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

### ثانيا- أهمية أداء المورد البشري:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن المورد البشري و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل و الترقية.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 13.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

### المطلب الثالث: أبعاد وطرق تحسين أداء الموارد البشرية

إن إدراك مفهوم تحسين الأداء لدى المورد البشري يتحدد بمجموعة من المتغيرات والمؤشرات والتي سنطلق عليها مصطلح الأبعاد، هذه الأخيرة التي تتمثل غالباً في الإبداع، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، كلها تؤدي بنا بعد ذلك إلى تحسين هذا الأداء من خلال الاهتمام بالعامل، وتحسين ظروف العمل، وكذا المواقف.

#### أولاً: أبعاد أداء الموارد البشرية

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى كل من الإبداع، الكفاءة والفعالية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار والجودة كأبعاد لأداء الموارد البشرية كما يلي:

✓ **الإبداع:** يمكن تعريف الإبداع على أنه العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.<sup>1</sup>

✓ **التدريب:** هو نشاط تعليم من نوع خاص معتمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير المورد البشري للمؤسسة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير المورد البشري إذ لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالباً ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دريوش شهيناز، "أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 23.

<sup>2</sup> نائف برونوطي سعاد، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، ط3، دار ووائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 222.

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو المورد البشري عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة لأعمال المورد البشري<sup>1</sup>.

✓ الكفاءة والفعالية: يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنئة مستويات الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة.

✓ الجودة: لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة وكان كلا من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما إتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.<sup>2</sup>

### ثانياً: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يحدد (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في (تحسين الموقف أو العامل، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف).

1. تحسين العامل: يرى (Haynes) بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة التي نذكر من بينها:

✓ الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

<sup>1</sup> الجريد عارف بن ماطل، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 18.  
<sup>2</sup> دريوش شهبيناز، المرجع السابق، ص 24.

✓ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون بها، وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

✓ **الوسيلة الثالثة:** الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني ان تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.<sup>1</sup>

2. **تحسين الوظيفة:** يؤكد (Haynes) أن التغيير في مهام الوظيفة سيدير فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الاداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة لهم أو إذا كانت تفوق مهارات العامل أو أنها تضم مهاماً غير مناسبة فغن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر (هاينز) أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ويضيف أيضاً أنه بعد تحديد مهام الوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير مهارات وصلاحيات مناسبة لدى المورد البشري لهذه المهام، ويضيف أيضاً أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة (تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي) وإثراء الوظيفة (زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل)، ويضيف أيضاً (هاينز) زيادة مستوى دافعية المورد البشري من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض أو إزالة الملل، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين المورد البشري، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد، وأن تكون فترة تبادل الوظائف

<sup>1</sup> نائف برنوطي سعاد، المرجع السابق، ص 256.

كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها (هاينز) أيضا لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو لجان أو مجموعات معينة وتوفير الطرق اللازمة للمساهمة في حل المشاكل.

**3. تحسين الموقف:** يرى (هاينز) أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، ويضيف (هاينز) أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصحة العامل، بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون (الموظفون)، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كام هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف أو العامل، ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجريد عارف بن ماطل، المرجع السابق، ص 56.

## المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المؤسسة، ويعتبر أداء المؤسسة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها. ولكي يكون أداء المؤسسة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المؤسسة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المؤسسة. والمؤسسة بدون موردها البشري لا تعتبر مؤسسة، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يمكنها من تحقيق التميز من خلال تحقيق معدلات أداء عالية. ومن أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق تلك الأهداف وتحسين أداء المؤسسة هي القيادة التحويلية.

في هذا المبحث سنحاول تحديد دور كل من التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية في ترقية أداء المورد البشري.

## المطلب الأول: دور التأثير المثالي في ترقية أداء المورد البشري

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء موردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والثمينة في المؤسسة. وحتى يكون أداء المورد البشري ذا كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المؤسسة وبذلك إذا كانت قيادة ايجابية فهي ترقى من مستوى أداء الأفراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل.

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المؤسسة لتحقيق أهدافها وأغراضها.<sup>1</sup> فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المؤسسة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع المورد البشري، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المؤسسة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى المورد البشري فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين،<sup>2</sup> ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، وبذلك يتعايش المورد البشري مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات المورد البشري في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل المورد البشري يقدمون جهود إضافية طواعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات. وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للعامل والمؤسسة.

### المطلب الثاني: دور التحفيز الإلهامي في ترقية أداء المورد البشري

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية أو التي سيكون المورد البشري قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها .

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص36.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم خليل عطوي، المرجع السابق، ص 38.

فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين المورد البشري وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المورد البشري وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.<sup>1</sup>

إن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المؤسسة المستقبلية ستجز . فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق لها النجاح إذا لم يكن قدوة المرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المورد البشري بالتالي رفع أداء المؤسسة . ويعد الوضوح من أهم صور إهتمام القائد بعمله . هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم.

فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرط الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 45.

التنافس بين المرؤوسين يساعد على إستثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة.

حيث يقدم القائد التحويلي للعاملين في المؤسسة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم المبادراتهم الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تأثير الإستثارة الفكرية على أداء المورد البشري

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

فتعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف . وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة المورد البشري بجعلهم أكثر وعياً وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المؤسسة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو لمرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفهيد، المرجع السابق، ص 46.

فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المؤسسة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمؤسسي<sup>1</sup>.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع المورد البشري، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة ولإبداء الرأي وتقديم الإقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لإقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لا شك فيه أنه يزيد من رفع أداء المورد البشري و المؤسسة ككل ويكون بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الإستفادة من قدرات المورد البشري<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: تأثير الإعتبار الفردي في أداء المورد البشري

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور<sup>3</sup>.

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والإحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة

<sup>1</sup> العموري جمال الدين، تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين \_ دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم)، بالمغير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 45.

<sup>2</sup> العموري جمال الدين، المرجع السابق، ص ص 45-46.

<sup>3</sup> عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 45.

القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم . فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المؤسسة، و تأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم، هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المؤسسة و بالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العموري جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## خلاصة:

وفي الأخير يمكننا أن نقول بأن الأنماط القيادية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على المورد البشري ونشاط المؤسسة ككل، فهي التي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للفرد والمؤسسة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها نجد قدرتها العالية على قيادة أداء المورد البشري وتحسينه والإرتقاء به من أجل مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المورد البشري وتنمية قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي القدرة على التوفيق بين متطلبات المورد البشري من جهة وأهداف المؤسسة من جهة اخرى، ولذلك فالقائد التحويلي هو الشخص القادر على تشخيص الاداء ومتطلبات تحسينه وذلك مع واقع إهتمامه بالعمل وبالمرؤوسين آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من إستخدام الأساليب الملائمة لهم.

# الفصل الثاني

دراسة حالة بـمـدـيرـية توزـيـع الكـهـر بـيـاء والـغـاز

\_ الأـغـواط \_

## تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، والذي يهيئ لنا الأرضية لمشكلة الدراسة، نعرض هذا الفصل الخاص بعنوان الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، فالبحث العلمي يعتمد على جانبين نظري وميداني يصل من خلاله الباحث إلى تأكيد أو نفي ما وضعه من فرضيات والوصول إلى حل لإشكاليات الدراسة.

ويعتمد الجانب الميداني على عدة إجراءات بدءا بتعريف المؤسسة قيد الدراسة والدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في البحث والعينة وكيفية اختيارها، ثم الطرق الإحصائية لمعالجة الاستمارة.

وفي هذا الصدد اعتمدنا على مبحثين لدراسة هذا الموضوع، والتي على أساسها نقوم بتحليل الظاهرة من خلال تعريف المؤسسة قيد الدراسة الميدانية في المبحث الأول ومن خلال الاستبيان الذي جاء في المبحث الثاني.

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التوزيع سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

## المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع سونلغاز \_ الوطنية

## ❖ نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.

## ❖ نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة دات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

## • أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1-مرحلة ما بعد الاستقلال.

2-مرحلة التسيير الاشتراكي.

3-مرحلة التسعينات.

## ▪ مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1969)

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1-سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

- 2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- 3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

• مرحلة التسيير الاشتراكي (1969-1990)

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية

## ■ مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

## المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

• مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية :

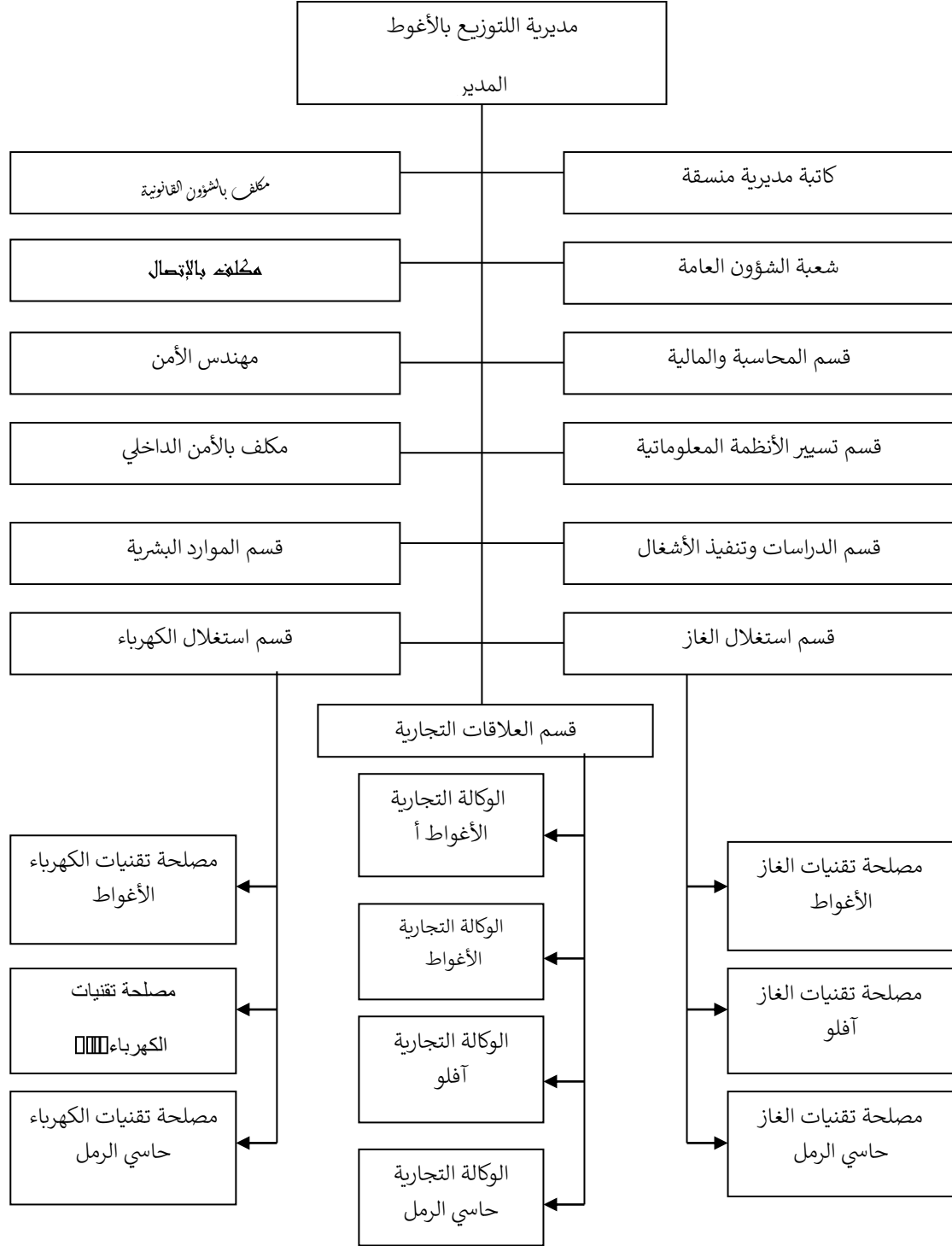
- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
  - نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
  - المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
  - خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج
- ب- الأهداف:

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز \_ الأغواط

• تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



المصدر: وثائق المؤسسة

• تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

**1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:**

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليًا وإداريًا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

**2- كاتبة مديرية :**

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

**3- مكلف بالشؤون القانونية :**

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

**4- مهندس الأمن :**

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

**5- المكلف بالأمن الداخلي:**

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

**6- قسم العلاقات التجارية :**

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية

وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

**7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :**

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية

والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

**8- قسم الأنظمة المعلوماتية :**

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة

للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل

الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

### 9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

### 10- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : \* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

\* تسيير المحولات الكهربائية .

\* تسيير المنشآت .

\* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

### 11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأنيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين .

• فريق حاضرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

• فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأنيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

### 12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

### 13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث نقوم بعرض مكونات ومنهجية الدراسة

#### المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

##### - ماهيتها:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية هي الخطوة للدراسة ونقطة انطلاق أي بحث علمي بجانبه النظري والتطبيقي، حيث يلجأ إليها الباحث عندما تكون معرفته عن الموضوع بسيطة جداً، ما يزيد معرفته لهذا الموضوع، وحتى يتسنى له التعمق في دراسته والتوسع في جميع جوانبه.

##### - أهميتها:

- التحقق من الأدوات السيكومترية.

- التحقق من صلاحية المقياس ومناسبته لأفراد العينة.

- التحقق من وجود الظاهرة لأفراد العينة.

- تحديد العينة وصعوبة الظروف المحيطة بها.

##### - فوائدها:

- التعرف على الصعوبات المحتمل مواجهتها.

- تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع.

- تساهم في زيادة الألفة بين الباحث وميدان البحث والتعرف على مجتمع الدراسة.

- إيجاد مرتكز وقدر من المعرفة ينطلق منه الباحث في دراسته.

#### المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة

##### الفرع الأول: منهج الدراسة

يمثل المنهج: "الطريقة المنظمة لاكتشاف الحقائق وأثرها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسرها، والقوانين التي تحكمها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1985، ص 19.

وباعتبار المنهج من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث ويوظفها في دراسته بغية الوصول إلى حقائق علمية، لذلك ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي لموضوع العلاقة بين دور إدارة الوقت في تفعيل فرق العمل.

يعرف **المنهج الوصفي** بأنه: "يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، يتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها"<sup>1</sup>، وهو أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال.<sup>2</sup>

كما قمنا باستخدام المنهج التحليلي في هذه الدراسة من أجل تحديد وتوضيح مدلول النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة بغية تفسير العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت والمتغير التابع المتمثل في فرق العمل.

يعرف **المنهج التحليلي** بأنه: "تحليل البيانات بتصنيفها وجدولتها ثم استخراج بعض المقاييس الإحصائية لاستخراج العلاقات والمؤشرات الإحصائية بالظاهرة محل الدراسة بغية استقرار واستخلاص البيانات ونتائجها المبوبة لكي يبرز حجم المشكلة وأبعادها واستخراج التفسيرات العامة لها حتى نصل إلى استنتاج النتائج النهائية التي يسفر عنها البحث والتي يمكن على أساسها أن نبني التوصيات النهائية"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: التقنيات المستعملة

تمثل التقنية وسيلة جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي حيث تعددت التقنيات حسب الغرض الذي تؤديه كل منها، كما ترتبط التقنية بطبيعة الموضوع المدروس لهذا استخدمنا تقنية الاستثمار.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، 1988، ص 166.

<sup>2</sup> - أوسريز منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>3</sup> - محمد سليمان هدى، مناهج البحث الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ص 465، (بتصرف).

أ-الملاحظة:إن الملاحظة هي عبارة عن الجهد الحسي والعقلي المنظم والمنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد.

كما يمكن أن تعرف الملاحظة على أنها إحدى أدوات جمع البيانات. وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب.

ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً. كما يمكن أن نميز الملاحظة العلمية من الملاحظة العابرة بأنها:

1-هي ملاحظة موجهة يهدف الباحث منها إلى متابعة أحداث معينة أو التركيز على أبعاد محددة دون غيرها.

2-ملاحظة مقننة، لا تسير بالصدفة وإنما يتبع الباحث فيها إجراءات معينة معتمدة.

3-ملاحظة هادفة، ترمي إلى تسجيل معلومات بالذات بطريقة منظمة.

4-لا يكتفي الإنسان فيها بالاعتماد على حواسه، وإنما يستعين بأدوات تزيد من فاعليتها ودقتها.

أما نحن فاستعملنا الملاحظة البسيطة وفي بعض الأحيان تكون مع طرح بعض الأسئلة حول موضوع بحثنا، من خلالها تعرفنا على بعض مؤشرات بناء العلاقة بين المتغيرين.

ب-الاستمارة: وهي عموماً: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف".<sup>1</sup>

و طريقة تنفيذها تختلف فيمكننا توزيعها بالمقابلة الشخصية أو إرسالها للمبحوثين وكذلك عن طريق البريد...

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص104.

و في بحثنا هذا اخترنا أداة الاستمارة وهذا راجع لطبيعة الموضوع فهي الأداة المناسبة التي تخدم بحثنا إذ أننا نطرح مجموعة من الأسئلة ونكتبها في أوراق ونوزعها على الموظفين حيث قسمنا استمارة بحثنا إلى قسمين الأول يتعلق بالتعريف بالاستمارة وعنوان الدراسة واسم الباحث والمشرف مع التأكيد أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي وبحثي أما القسم الثاني يتمثل في محاور معنونة بمؤشرات الدراسة وبعد توزيع هذه الاستمارة في عددها تبعا لحجم العينة المنتقاة حسب مجتمع البحث ثم تفرغ في جداول وتحسب إحصائيا ويستخلص منها أهم النقاط.

وبعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، الدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، والبحوث في مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الإطلاع على عدد من الاستثمارات في هذا المجال، والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين، احتوت الاستمارة على العناصر التالية:  
**مقدمة تعريفية:** توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل.

**القسم الثاني:** خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي :

#### المحور الأول: القيادة التحويلية

يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد هي:

**البعد الأول:** التأثير المثالي مكون من 5 عبارات.

**البعد الثاني:** الاستشارة الفكرية مكون من 6 عبارات.

**البعد الثالث:** الاعتبارية الفردية مكون من 6 عبارات.

**البعد الرابع:** التحفيز مكون من 5 عبارات.

المحور الثاني: أداء المورد البشري

البعد الأول: جودة الأداء مكون من 4 عبارات.

البعد الثاني: الكفاءة مكون من 4 عبارات.

البعد الثالث: الفاعلية مكون من 3 عبارات.

الجدول رقم (01): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	التعبير
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	موافق إلى حد ما
4	موافق
5	موافق بشدة

الفرع الثالث: العينة وطريقة اختيارها

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>، وهي تقنية تسهل عملية البحث والدراسة لأن إجراء البحث على كامل المجتمع يكون صعب ويكاد يستحيل، واختيار العينة يقدم نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، وأيضا العينة توفر الجهد العضلي وتوفر الوقت والتكلفة المالية خاصة في المجتمعات الكبيرة والمتباعدة جغرافيا، يستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي الكامل<sup>2</sup>، وهي أنواع ولا يمكن من خلالها تفضيل طريقة على أخرى لأن الباحث يختار الطريقة التي تخدم بحثه، ويجب على الباحث مراعاة الخطوات التالية :

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص46.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي ، مرجع سابق، ص181، (بتصرف).

تحديد وحدة العينة والإطار الذي تؤخذ منه وحجمها وطريقة اختيارها ولدينا نوعان: العينة العشوائية الاحتمالية والعينة العشوائية غير احتمالية، حيث يتفرع النوع الأول إلى العينة البسيطة والمنتظمة والعنقودية، أما الثاني الغير احتمالية إلى عمدية أو قصدية أو حصصية وعينة كرة الثلج، وما يخدم بحثنا هو العينة العشوائية البسيطة وهي التي يتم انتقاء أفرادها بشكل عشوائي على شكل طبقات غير احتمالية من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة وأيضا هي العينة التي يعتقد الباحث أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا. وقدرت عينتنا ب 42 مبحوث.

#### الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لأجل استخراج النتائج أدخلت إجابات أفراد العينة إلى الحاسوب وعولجت بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS21 المستخدمة في العلوم الاقتصادية، و Excel وقد استخدمت مجموعة من العمليات والقوانين الإحصائية مثل النسب المئوية غير ذلك، مما يفني بأغراض الإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته.

#### برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21

#### المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية للأداة

#### 1- الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم (02): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	0.744	0.000
02	أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون محاكاته	0.773	0.000
03	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير المورد البشري	0.307	0.048
04	أمتلك القدرة على إقناع المورد البشري زيادة حماسهم للعمل	0.902	0.000
05	أركز على أهمية أن يكون لدى المورد البشري فهم مشترك لأهداف ورسالة الشركة	0.661	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (03): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود المورد البشري تحقيقه في حياتهم العملية	0.886	0.000
02	يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين المورد البشري بصورة مستمرة	0.809	0.000
03	يزود المدير المسؤول عنك المورد البشري بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	0.819	0.000
04	يقوم المدير المسؤول بجعل المورد البشري يعيدون التفكير في الأفكار التي يتم مناقشتها من قبل	0.809	0.000
05	يشجع المدير المسؤول عنك المورد البشري معك على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	0.856	0.000
06	يشجع المدير المسؤول عنك المورد البشري على المشاركة في صنع القرارات	0.914	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتبارية الفردية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يستمتع المدير المسؤول بإهتمام لأراء المورد البشري معك	0.732	0.000
02	يحترم المدير المسؤول قناعات المورد البشري معك	0.926	0.000
03	يحرص المدير المسؤول وبإستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	0.738	0.000
04	يلتزم المدير بالشفافية مع تعامله مع المورد البشري معك	0.706	0.000
05	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك	0.813	0.000
06	يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر المورد البشري ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	0.904	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يوجه المسؤول المورد البشري للعمل بروح الفريق	0.843	0.000
02	يهتم المسؤول عنك بتحفيز المورد البشري لتحقيق أهداف ورؤية الشركة	0.875	0.000
03	يعمل المسؤول على إثارة روح الحماس للعمل لدى المورد البشري	0.870	0.000
04	يشجع المسؤول المورد البشري لتحقيق أكثر مما توقعوا	0.766	0.000
05	يعمل المسؤول على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	0.911	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (06): ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد جودة الأداء والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يمكن تحقيق جودة العمل من خلال توفير عاملين ماهرين	0.749	0.000
02	تتابع الإدارة مدى قدرة المورد البشري على أداء المهمات المطلوبة منهم	0.885	0.000
03	يتم تحفيز المورد البشري لزيادة مقدرتهم على العمل	0.825	0.000
04	يتم تقييم أداء المورد البشري كلما دعت الحاجة إلى ذلك	0.860	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (07): ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يتم توعية المتدربين على أهمية تحقيق الأهداف الوظيفية	0.350	0.023
02	تضمن البرامج التدريبية تغطية جميع الأهداف الوظيفية	0.866	0.000
03	يسعى المتدربون للإلتحاق بالبرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم لضمان تحقيق أهداف الشركة	0.741	0.000
04	يقوم المدير بوضع خطة تضمن تحقيق الأهداف الوظيفية	0.647	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08): ويوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الفاعلية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يهتم العاملون بالشكاوي ووضع آلية لمتابعتها وضمان عدم تكرارها	0.614	0.023
02	توجد توعية بالنظام الداخلي بما يتعلق بتلقي الشكاوي	0.868	0.000
03	يقوم المدير المعني بتوجيه والتزام المورد البشري أصحاب الشكاوي العالية في المؤسسة	0.763	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم (09): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	التأثير المثالي	0.945	0.000
02	الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي	0.910	0.000
03	الاعتبارية الفردية	0.933	0.000
04	التحفيز	0.927	0.000

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05 \alpha$  وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أداء المورد البشري

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	جودة الأداء	0.807	0.000
02	الكفاءة	0.847	0.000
03	الفعالية	0.729	0.000

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05 \alpha$  وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
01	التأثير المثالي	05	0.816
02	الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي	06	0.875
03	الاعتبارية الفردية	06	0.951
04	التحفيز	05	0.822
05	جودة الأداء	04	0.816
06	الكفاءة	04	0.758
07	الفعالية	03	0.779
08	القيادة التحويلية	22	0.916
09	أداء المورد البشري	11	0.801

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل الأبعاد، حيث قدرت ما بين 0.758 إلى 0.816 في أبعاد أداء المورد البشري في حين هو قدر ب 0.801، وبالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فقد تراوحت ما بين 0.816 إلى 0.951 وقدر محور القيادة التحويلية ب 0.916 ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

#### 4- اختبار التوزيع الطبيعي.

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية
01	التأثير المثالي	1.135	0.152
02	الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي	1.419	0.086
03	الاعتبارية الفردية	0.748	0.630
04	التحفيز	1.104	0.175
05	جودة الأداء	0.784	0.570
06	الكفاءة	1.852	0.522
07	الفعالية	1.231	0.097
08	القيادة التحويلية	1.029	0.240
09	أداء المورد البشري	1.004	0.266

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف لمعرفة التوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي.
- اختبارات للفروق الفردية
- معامل التباين أنوفا.

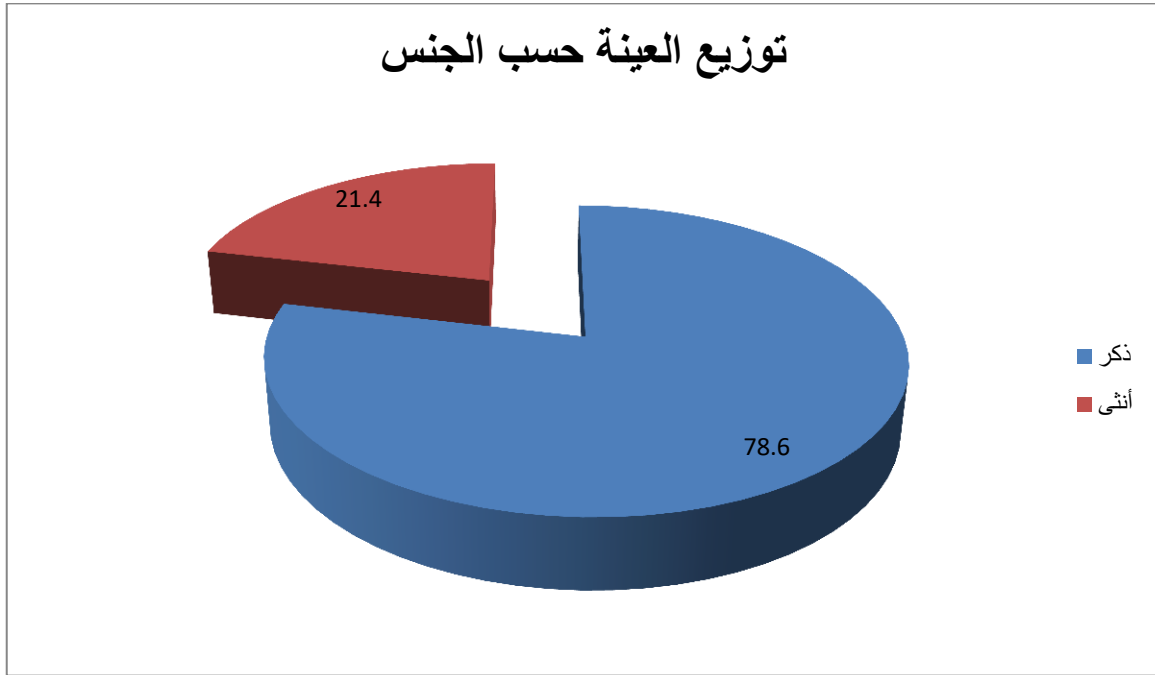
المبحث الثالث: دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري لدى مديرية التوزيع  
سونلغاز \_ الأغواط

المطلب الأول: عرض البيانات العامة للدراسة

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
78,6	33	ذكر
21,4	9	أنثى
100,0	42	المجموع

الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

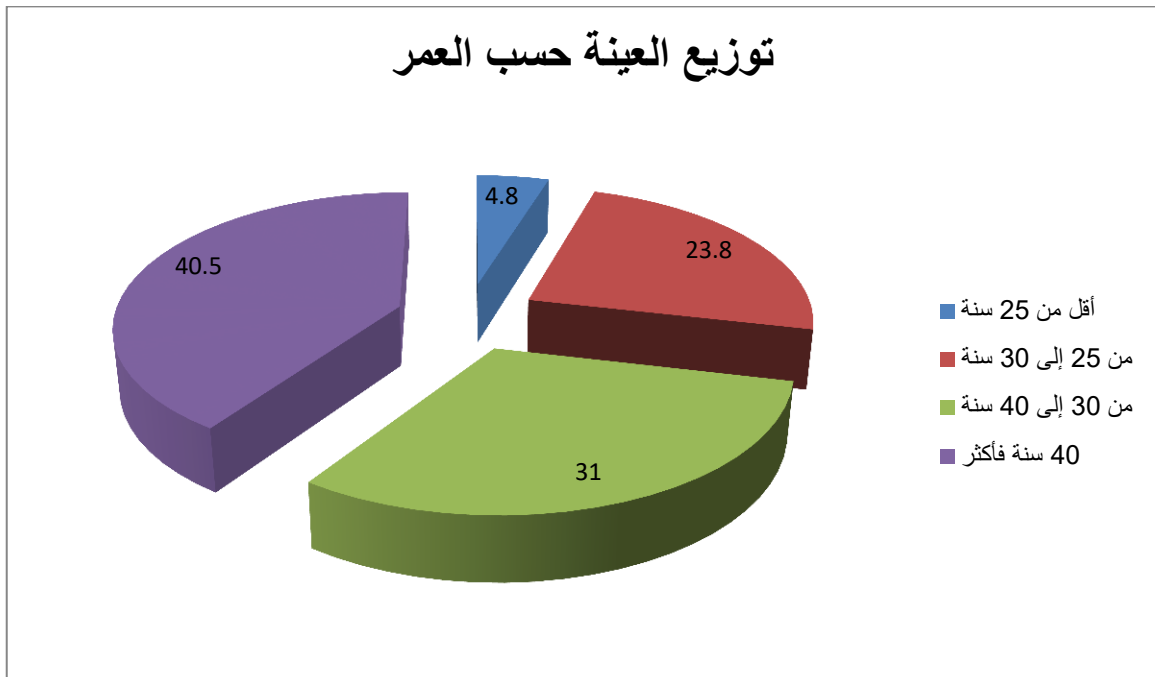


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أكثر في العينة من عدد الإناث حيث قدر عددهم ب 33 مبحوثا بنسبة 78.6% بينما قدر عدد الإناث ب 9 مبحوثات بنسبة 21.4% من إجمالي العينة.

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	4,8
من 25 إلى 30 سنة	10	23,8
من 30 سنة إلى 40 سنة	13	31,0
40 سنة فأكثر	17	40,5
المجموع	42	100,0

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب العمر

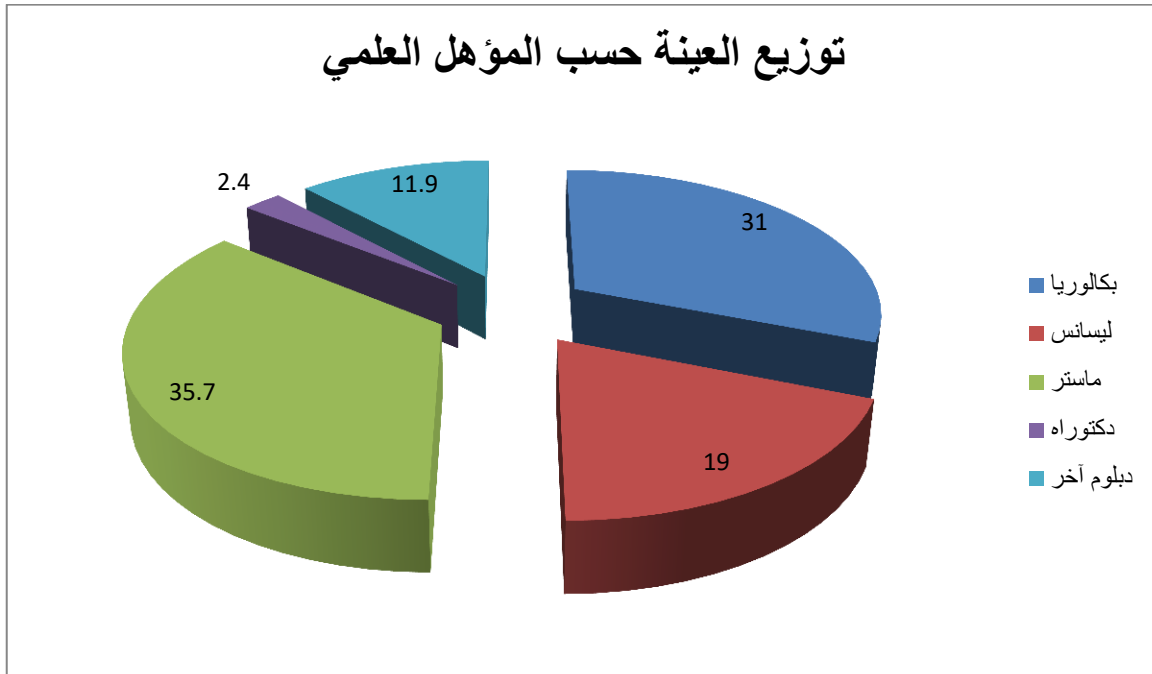


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة هم الفئة الغالبة في المجتمع حيث قدر عددهم ب 17 مبحوثا بنسبة 40.5% لتليها فئة المبحوثين الذين أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة والمقدرين ب 13 مبحوثا بنسبة 31.0% ثم تليها فئة المبحوثين الذين أعمارهم ما بين 25-30 سنة بنسبة 23.8% والمقدرين ب 10 في الأخير المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة حيث قدر عددهم ب 2.

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
31,0	13	بكالوريا
19,0	8	ليسانس
35,7	15	ماستر
2,4	1	دكتوراه
11,9	5	دبلوم آخر، أنكره
100,0	42	المجموع

الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

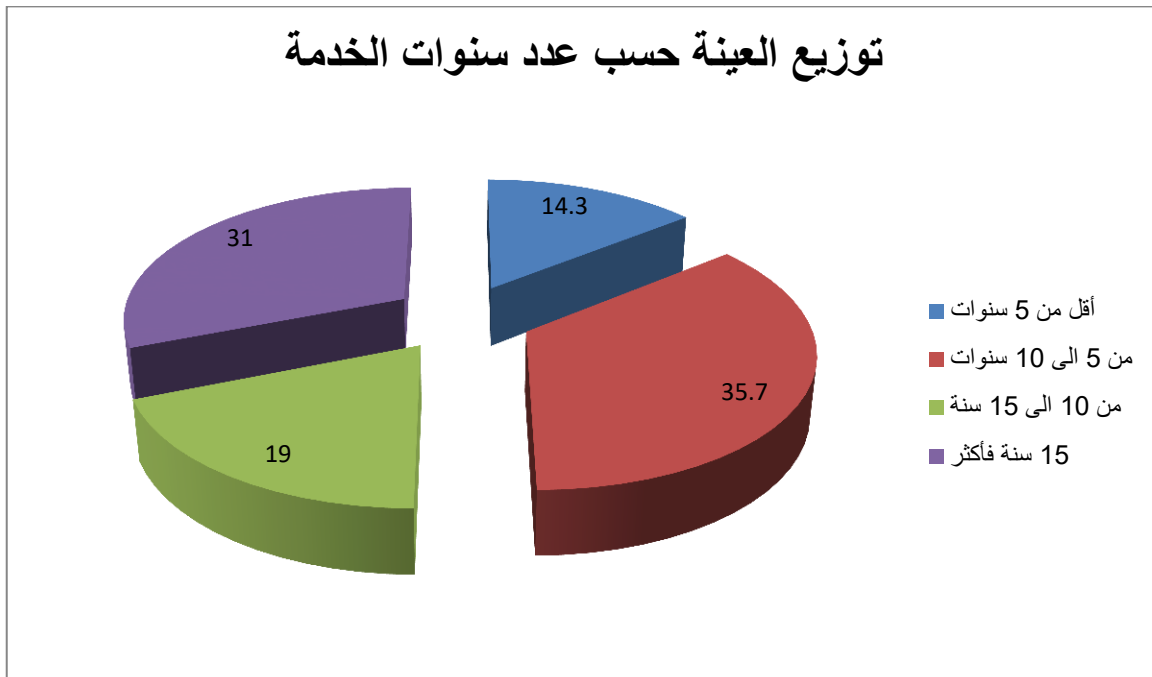


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين يعملون كأعوان تنفيذ والمقربين ب 18 عون ونسبتهم 45% هم الفئة الغالبة لتليهم فئة الإطار والمقدر عددهم ب 13 إطارا ب 32.5% وليليهم في الإطار السامية وهم 5 إطارا بنسبة 12.5% أما اعوان تحكم فعددهم 4 عمال ونسبتهم 10% من المؤسسة.

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	14,3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	35,7
من 10 إلى 15 سنة	8	19,0
15 سنة فأكثر	13	31,0
المجموع	42	100,0

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

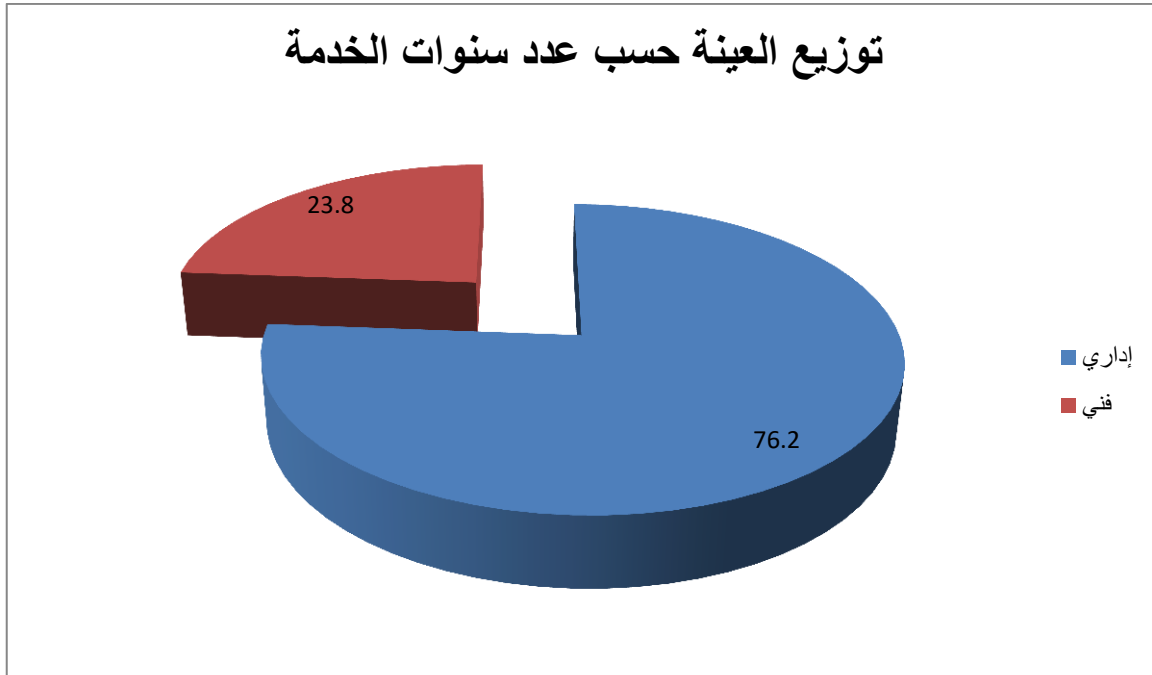


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات والمقدر عددهم ب 15 ونسبتهم 35.7% وتليهم فئة العمال الذين يعملون منذ أكثر من 15 سنة، وهم 13 عاملا بنسبة 31% لتليهم فئة العمال الذين أقدميتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة وهم 8 عمال بنسبة 19% وفي الأخير فئة العمال الذين يعملون أقل من 5 سنوات.

الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
76,2	32	إداري
23,8	10	فني
100,0	42	المجموع

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب طبيعة العمل



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين طبيعة عملهم إداري قدر عددهم ب 32 ونسبتهم 76.2% وتليهم فئة ذات الطابع الفني الذين قدر عددهم ب 10 مبحوثين بنسبة 23.8%.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان المتعلقة بدور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري

الفرع الأول: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة

H0: لا يوجد دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

الجدول رقم (18): يوضح دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد
0.840	0.705	0.698			
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	5,386	1	5,386	95,708	0,000b
القيمة المتبقية	2,251	40	0,056		
المجموع	7,636	41			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,033	0,287		3,600	0,001
القيادة التحويلية	0,743	0,076	0,840	9,783	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط:  $y=0.743x+1.033$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.840، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.705، أي بنسبة 70.5% بينما الباقي عوامل أخرى ومعامل التحديد المعدل

قدر ب 0.698 بينما قدرت قيمة فيشر ب 95.708 عند والمعاملات قدرت ب 1.033 بالنسبة للحد الثابت، وأما متغير القيادة التحويلية فقدر ب 0.743، أما مستوى الدلالة فقد قدر ب 0.000 أقل من  $\alpha=0.05$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

### الفرع الثاني: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية

قبل التطرق إلى قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واجب على الباحثة اتباع نموذج الدراسة التعددية الخطية من غيرها، حيث أن مصطلح تعدد العلاقة الخطية يشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) المستعملة في نموذج الانحدار الخطي، مما يجعل من الصعب فصل تأثيراتها كل على حدة على المتغير التابع ( $Y_i$ )، ومن أهم الاختبارات لوجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية هو اختبار عامل تضخم التباين (VIF) ومقياس العدد الشرطي ودليل الحالة (C.N&C.I).

وإذا كانت  $VIF > 10$  فإنه يدل على وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وبالعكس كلما اقتربت قيمة معامل تضخم التباين من الصفر كان دليل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة، وكما اقترح (Gunst and Mason) في عام 1980 بأنه إذا كانت قيمة  $VIF > 4$  فإن ذلك دليل على كون المتغير  $X_j$  يعاني من تضخم في تباين معاملته وأنه مرتبط ببقية المتغيرات المستقلة.

وقد أوضح العديد من الباحثين أنه في حالة:  $C.I \geq 15$  دليل على وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية. وإذا كانت  $C.I \geq 30$  دليل على خطورة مشكلة تعدد العلاقة الخطية.

الجدول رقم (19): يمثل اختبار التعدد الخطي بعامل تضخيم التباين (VIF) ودليل الحالة (C.I)

الرقم	البعد	VIF	CI
01	التأثير المثالي	1,565	13.111
02	الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي	1,670	14.115
03	الاعتبارية الفردية	1,302	14.462
04	التحفيز	1,540	14.826

في مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة فيؤكد لنا الجدول عدم وجود الظاهرة وذلك لأن عامل التضخم التباين ( $VIF < 10$ ) ومقياس دليل الحالة ( $C.I < 15$ ).

### 1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

H0: لا يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

الجدول رقم (20): يوضح دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد
0.023	0.001	0.001	0.001	0.001	-0.024
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدالة المعنوية
الانحدار	0,004	1	0,004	0,021	0,887b
القيمة المتبقية	7,632	40	0,191		
المجموع	7,636	41			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدالة المعنوية
الحد الثابت	3,747	0,500		7,500	0,000
التأثير المثالي	0,018	0,126	0,023	0,144	0,887

معادلة الانحدار الخطي البسيط:  $y=0.018x+3.747$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.023، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.001، أي بنسبة 1% بينما الباقي عوامل أخرى ومعامل التحديد المعدل قدر ب 0.024- بينما قدرت قيمة فيشر ب 0.021 عند والمعاملات قدرت ب 3.747 بالنسبة للحد الثابت، وأما متغير التأثير المثالي فقدر ب 0.018، أما مستوى الدلالة فقد قدر ب 0.887 أكبر من  $\alpha=0.05$  وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا يوجد دور للاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد دور للاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

الجدول رقم (21): يوضح دور للاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.802	0.643	0.643	0.643	0.635	معامل التحديد المعدل
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	4,913	1	4,913	72,178	0,000b
القيمة المتبقية	2,723	40	0,068		
المجموع	7,636	41			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,947	0,224		8,700	0,000
الاستشارة الفكرية	0,500	0,059	0,802	8,496	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط:  $y=0.500x1.947$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.802، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.643، أي بنسبة 64.3% بينما الباقي عوامل أخرى ومعامل التحديد المعدل قدر ب 0.635 بينما قدرت قيمة فيشر ب 72.178 عند والمعاملات قدرت ب 1.947 بالنسبة للحد الثابت، وأما متغير الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي فقدر ب 0.500،

أما مستوى الدلالة فقد قدر ب 0.000 أقل من  $\alpha=0.05$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور الاسشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا يوجد دور الاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد دور الاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

الجدول رقم (22): يوضح دور الاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.803	0.644	0.644	0.644	0.635	معامل التحديد المعدل
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	4,920	1	4,920	72,469	0,000b
القيمة المتبقية	2,716	40	0,068		
المجموع	7,636	41			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,910	0,228		8,386	0,000
الاعتبارية الفردية	0,520	0,061	0,80	8,513	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط:  $y=0.520x+1.910$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.803، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.644، أي بنسبة 64.4% بينما الباقي عوامل أخرى ومعامل التحديد المعدل قدر ب 0.635 بينما قدرت قيمة فيشر ب 72.469 عند والمعاملات قدرت ب 1.947

بالنسبة للحد الثابت، وأما متغير الاعتبارية الفردية فقد ب 0.500، أما مستوى الدلالة فقد قدر ب 0.000 أقل من  $\alpha=0.05$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور للاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

**H0:** لا يوجد دور للتحفيز في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

**H1:** يوجد دور للتحفيز في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط..  
الجدول رقم (23): يوضح دور التحفيز في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد
0.748	0.559	0.548			
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	4,267	1	4,267	50,663	0,000b
القيمة المتبقية	3,369	40	0,084		
المجموع	7,636	41			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,989	0,261		7,623	0,000
التحفيز	0,498	0,070	0,748	7,118	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط:  $y=0.498x+1.989$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.748، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.559، أي بنسبة 55.9% بينما الباقي عوامل أخرى ومعامل التحديد المعدل قدر ب 0.635 بينما قدرت قيمة فيشر ب 72.469 عند والمعاملات قدرت ب 1.947 بالنسبة للحد الثابت، وأما متغير التحفيز فقدر ب 0.500، أما مستوى الدلالة فقد قدر ب 0.000 أقل من  $\alpha=0.05$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور للتحفيز في ترقية المورد البشري لدى عمال سونلغاز الأغواط.

### الاستنتاج العام:

من خلال دراستي الميدانية التي قادتني للتعرف على وجود دور للقيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأغواط، حيث توصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وصعناها، حيث استنتجنا أنه:

- يوجد دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.
- لا يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.
- يوجد دور للاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.
- يوجد دور للتحفيز في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

## خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الأغواط، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال في المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "القيادة التحويلية" و"أداء المورد البشري"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها وختاماً للبحث إتضح لنا أن تطبيق أساليب تحسين أداء المورد البشري من خلال الاعتماد على الانماط القيادية وعلى وجه الأخص القيادة التحويلية تعتبر ذات أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، وذلك لإعتبارها العامل الأساسي الذي يعمل على الارتقاء بأداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى تحقيق مستويات راقية من الاداء وكذا كسب رضا وولاء المورد البشري عن طريق الاستثمار في المورد البشري والاهتمام به.

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة في مقدمة المذكرة ومن خلال تتبع خطوات الإجابة على الفرضيات والإشكاليات السابقة بالفصلين، سعينا نحو إيجاد الحلول والإجابات الشافية بدءاً بإستعراض المفاهيم المختلفة بالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وكذا خصائصها وتصنيفاتها، وإلى ابراز المفاهيم المتعلقة بترقية أداء المورد البشري، بعدها تم التطرق إلى الفصل التطبيقي الذي تم فيه تحليل نتائج الاسباب الذي تم توزيعه أين تم استعمال أدوات التحليل الاحصائي spss.

**النتائج:** وتم تقسيمها إلى محورين:

### **النتائج النظرية للدراسة:**

في ظل مسارنا لإنجاز هذه الدراسة تراءت لنا مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن للقيادة بصفة عامة أهمية في إدارة وتحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز؛
- ✓ تعتبر القيادة التحويلية عامل مهم في ترقية أداء المورد البشري بالمؤسسات بمختلف خصائصها وصفاتها؛

✓ إن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة التحديات والمخاطر ويحدث تغييرت في الأفراد والمنظمات ككل؛

- ✓ إن المرؤوسين المرتبطين بقيادة تحويلية يستطيعون التكيف أفضل مع التغيير الثقافي؛
- ✓ القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى من خلالها التأثير على المورد البشري والرفع من مستواهم وترقية أدائهم.
- ✓ إن أسلوب القيادة التحويلية أكثر قدرة على الوفاء بإحتياجات المنظمات لأنه أكثر تأثيرا في طرق العمل من الأساليب التقليدية القيادي التي تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي في التأثير على سلوك المورد البشري وترقية أدائهم.

#### النتائج الميدانية للدراسة:

أظهرت الدراسة أن دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري بديرية توزيع الكهرباء الغاز (سونلغاز) بالأغواط ذو مستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كالتالي:

- يوجد دور للقيادة التحويلية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.
- لا يوجد دور للتأثير المثالي في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.
- يوجد دور للاعتبارية الفردية في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.
- يوجد دور للتحفيز في ترقية المورد البشري لدى عينة من عمال سونلغاز الأغواط.

#### التوصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الطالب يوصي بما يلي:

- ✓ الإهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية في المؤسسة لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة الحديثة؛

- ✓ تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية؛
- ✓ تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة مبادئ القيادة التحويلية بالطريقة المثلى؛
- ✓ توعية رؤساء العمل بأهمية زيادة عملية الاتصال مع المورد البشري بإعتباره أحد أهم مقومات القيادة الناجحة؛
- ✓ ضرورة إجراء بحوث في مجال القيادة التحويلية للتعرف أكثر عليها وعلى أداء المورد البشري؛
- ✓ زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة والإستثمار فيه؛
- ✓ إعطاء المزيد من الحرية للعاملين في تأديتهم لعملهم، خاصة وأن عمل القيادة التحويلية يكون غير مفيد في حال وجود أوامر فوقية وروتين في العمل؛
- ✓ ضرورة إشراك المورد البشري في صناعة القرارات كل حسب مستواه، إذ بينت الدراسة أن معظم أفراد العينة يشعرون بعدم مشاركتهم في هذا الجانب مما قد ينعكس سلبا على أداء المؤسسة؛
- ✓ تكوين الإطارات في مواضيع ترتبط بتنمية مهارات المرؤوسين وهنا يمكن إستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة، ذلك أن لها تأثيرا هاما على نشاطات تسيير الموارد البشرية؛
- ✓ ضرورة وضع آليات لتقييم الأداء داخل المؤسسة، ثم تقديم برامج تكوينية وتدريبية مناسبة تمكن الفرد في منصبه وترضي طموحه.

رابعاً: آفاق البحث

لقد تناولت دراستنا موضوع دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المورد البشري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، بتركيزنا على آراء المورد البشري وفي ظل هذا الموضوع يمكننا طرح هذه المواضيع كأفاق للدراسة وتتمثل فيما يلي:

- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في إحداث التغيير.
- ✓ القيادة التحويلية كألية لتعزيز التغيير الثقافي كمدخل للتغيير التنظيمي.
- ✓ القيادة التحويلية في مكافحة الصمت التنظيمي في المؤسسة.

# قائمة المراجع

### أولاً- الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان، 2000.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. بلال خلف السكارنة، قيادة الإدارية الفعالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2014.
5. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
6. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004..
7. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، الجزائر، 2006.
8. طاهر حسين منصور، نعيمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات : دار اليازوري، الأردن، 2010.
9. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
10. عزات كريم العداون، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1985.
13. كمال سليم دواني، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013.

14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
15. محمد سليمان هدى، مناهج البحث الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، د.س.
16. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.
17. محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، 1988.
18. نائف بزنوطي سعاد، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، ط3، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. الهواري، سيد، القادة صناع التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.

### ثانياً - الرسائل والأطروحات:

20. عبد الله محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام المورد البشري معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرط الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
21. أمحدي محمد، بسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوي UNPEF أدرار-نموذجاً، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم العلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020/2019.
22. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء \_ دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
23. بدرة مرزوق، أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة \_ دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
24. بن جمعة مصطفى، حوة مسعود، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي \_ دراسة حالة بالمديرية العامة للجمارك - الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مواد بشرية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2014/2013.

25. الجريد عارف بن ماطل، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري"، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
26. حسيبة بصيص، أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري - دراسة حالة جامعة محمد خيضر \_ بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
27. حمدود زوبير، كمامي الحاج، دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي \_ دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020/2019.
28. خديجة بن مويزة، القيادة التحويلية ودورها في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2018/2017.
29. دريوش شهيناز، "أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
30. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط \_ البلدية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة \_ بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
31. سعاد الوزان، مريم العمري، أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي \_ دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز \_ ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020/2019.
32. العموري جمال الدين، تأثير القيادة التحويلية على أداء المورد البشري \_ دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم)، بالمغير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.
33. فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين \_ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير \_ جامعة الوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

34. محمد إبراهيم خليل عطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

35. مغاغة معاذ، صالح طارق، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة \_ دراسة حالة شركة ENTP بحاسي مسعود، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة، الجزائر، 2020/2019.

36. ميهوبي خميسي، دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين \_ دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة "فيلبا" بركة، مذكرة ماستر، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

37. قيدوام نعيمة، دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية \_ دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة"، مذكرة ماستر في إدارة المواد البشرية، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

### ثالثا - المجالات:

38. إسمهان قرزه، القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة - الشركة الوطنية للنقل البري SNTR-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.

39. سهير عادل حامد، شفاء محمد حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القط نية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 38، 2010.

40. طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، الجزائر، 2017.

41. طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة، الجزائر، جانفي 2017.

42. مسعودي زكرياء، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.

43. ناصر ميلود، د. الجيلالي بوظراف، أ. شهيدة عبد الله، تقييم أدار الموارد البشرية (حالة مركب GL1/Z بمؤسسة سوناطراك - منطقة أرزو - وهران)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 2، العدد 2، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص ادارة أعمال

إلى الموظف، الي الموظفة...تحية عطرة وبعد:

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري دراسة حالة بمديرية التوزيع سونلغاز \_ الأغواط" لذا نرجو التكرم بالاطلاع والاجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن اجابتم ستكون مفيدة جدا للطالب وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي.

أشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستفتاء داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعا من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

من إعداد الطالب:

- بن واعر محمد الأمين

السنة الجامعية 2021/2022

## الاستبيان

أولاً- المعلومات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة  40 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

بكالوريا  ليسانس

ماستر  دكتوراه

دبلوم آخر، أذكره: .....

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  15 سنة فأكثر

5. طبيعة العمل:

إداري  فني

ثانياً - دور القيادة التحويلية في ترقية أداء المورد البشري:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>القيادة التحويلية</b>						
<b>التأثير المثالي</b>						
01	أتجاوز مصالح ذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
02	أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون محاكاته					
03	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير المورد البشري					
04	أمتلك القدرة على إقناع المورد البشري بزيادة حماسهم للعمل					
05	أركز على أهمية أن يكون لدى المورد البشري فهم مشترك لأهداف ورسالة الشركة					
<b>2- الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي</b>						
06	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود المورد البشري تحقيقه في حياتهم العملية					
07	يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين المورد البشري بصورة مستمرة					
08	يزود المدير المسؤول عنك المورد البشري بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل					
09	يقوم المدير المسؤول بجعل المورد البشري يعيدون التفكير في الأفكار التي يتم مناقشتها من قبل					

					10	يشجع المدير المسؤول عنك المورد البشري معك على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة
					11	يشجع المدير المسؤول عنك المورد البشري على المشاركة في صنع القرارات
<b>3- الاعتبارية الفردية</b>						
					12	يستمتع المدير المسؤول بإهتمام لأراء المورد البشري معك
					13	يحترم المدير المسؤول قناعات المورد البشري معك
					14	يحرص المدير المسؤول وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين
					15	يلتزم المدير بالشفافية مع تعامله مع المورد البشري معك
					16	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك
					17	يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر المورد البشري ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع
<b>4- التحفيز</b>						
					18	يوجه المسؤول المورد البشري للعمل بروح الفريق
					19	يهتم المسؤول عنك بتحفيز المورد البشري لتحقيق أهداف ورؤية الشركة
					20	يعمل المسؤول على إثارة روح الحماس للعمل لدى المورد البشري
					21	يشجع المسؤول المورد البشري لتحقيق أكثر مما توقعوا
					22	يعمل المسؤول على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية

<b>أداء المورد البشري</b>						
<b>1- جودة الأداء</b>						
					يمكن تحقيق جودة العمل من خلال توفير عاملين ماهرين	23
					تتابع الإدارة مدى قدرة المورد البشري على أداء المهام المطلوبة منهم	24
					يتم تحفيز المورد البشري لزيادة مقدرتهم على العمل	25
					يتم تقييم أداء المورد البشري كلما دعت الحاجة إلى ذلك	26
<b>2- الكفاءة</b>						
					يتم توعية المتدربين على أهمية تحقيق الأهداف الوظيفية	27
					تضمن البرامج التدريبية تغطية جميع الأهداف الوظيفية	28
					يسعى المتدربون للإلتحاق بالبرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم لضمان تحقيق أهداف الشركة	29
					يقوم المدير بوضع خطة تضمن تحقيق الأهداف الوظيفية	30
<b>3- الفاعلية</b>						
					يهتم العاملون بالشكاوي ووضع آلية لمتابعتها وضمان عدم تكرارها	31
					توجد توعية بالنظام الداخلي بما يتعلق بتلقي الشكاوي	32
					يقوم المدير المعني بتوجيه وإلتزام المورد البشري أصحاب الشكاوي العالية في	33

## الملحق رقم (02): قائمة محكمي الإمتحان

الكلية	الرتبة	الأساتذة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ-	د. خنيش يوسف
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ-	د. نعيجات عبد العميد
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ-	د. بشير عبد العالي
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	أستاذة محاضر - أ-	د. صفراني عائشة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ-	د. عبد القادر بن برطال

## FORMULAIRE D'EVALUATION

### MAITRISE

ANNÉE :

NOM:

PRENOMS

## الملحق رقم (04): مخرجات SPSS

الملحق رقم 01 الاتساق الداخلي

		المثالي_التأثير
ع1	Corrélation de Pearson	,744***
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
ع2	Corrélation de Pearson	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
ع3	Corrélation de Pearson	,307*
	Sig. (bilatérale)	,048
	N	42
ع4	Corrélation de Pearson	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
ع5	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
المثالي_التأثير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	42

		الفكرية_الاستشارة
ع6	Corrélation de Pearson	,886***
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
ع7	Corrélation de Pearson	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
ع8	Corrélation de Pearson	,819**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,809**
ع9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,856**
ع10	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,914**
ع11	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
الفكرية_الاستشارة	Sig. (bilatérale)	
	N	42

		الفردية_الاعتبارية
	Corrélation de Pearson	,732**
ع12	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,926**
ع13	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,738**
ع14	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,706**
ع15	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,813**
ع16	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42

	Corrélation de Pearson	,904**
ع17	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
الفردية_الاعتبارية	Sig. (bilatérale)	
	N	42

	التحفيز	
	Corrélation de Pearson	,843**
ع18	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,875**
ع19	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,870**
ع20	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,766**
ع21	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,911**
ع22	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
التحفيز	Sig. (bilatérale)	
	N	42

	الأداء_جودة	
ع23	Corrélation de Pearson	,749**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,885**
ع24	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,825**
ع25	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,860**
ع26	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
الأداء_جودة	Sig. (bilatérale)	
	N	42

	الكفاءة	
	Corrélation de Pearson	,350*
ع27	Sig. (bilatérale)	,023
	N	42
	Corrélation de Pearson	,866**
ع28	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,741**
ع29	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,647**
ع30	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
الكفاءة	Sig. (bilatérale)	

N	42
---	----

	الفاعلية
Corrélacion de Pearson	,614**
ع31 Sig. (bilatérale)	,000
N	42
Corrélacion de Pearson	,868**
ع32 Sig. (bilatérale)	,000
N	42
Corrélacion de Pearson	,763**
ع33 Sig. (bilatérale)	,000
N	42
Corrélacion de Pearson	1
الفاعلية Sig. (bilatérale)	
N	42

الملحق رقم 2: الصدق البنائي

	التحويلية_القيادة
Corrélacion de Pearson	,945**
المثالي_التأثير Sig. (bilatérale)	,000
N	42
Corrélacion de Pearson	,910**
الفكرية_الاستشارة Sig. (bilatérale)	,000

	N	42
	Corrélation de Pearson	,933**
الفردية_الاعتبارية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,927**
التحفيز	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
التحويلية_القيادة	Sig. (bilatérale)	
	N	42

		البشري_المورد_أداء
	Corrélation de Pearson	,807**
الأداء_جودة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,847**
الكفاءة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	,729**
الفاعلية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
	Corrélation de Pearson	1
البشري_المورد_أداء	Sig. (bilatérale)	
	N	42

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	22

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	11

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المورد_أداء البشري_	_القيادة التحويلية	_التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية_	الاعتبارية الفردية_	التحفيز	_جودة الأداء	الكفاءة	الفاعلية
N		42	42	42	42	42	42	42	42	42
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,8182	3,7500	3,9429	3,7381	3,6667	3,6714	4,0536	3,7500	3,5952
	Ecart-type	,43157	,48804	,54332	,69175	,66565	,64743	,62111	,46852	,52851
Différences les plus extrêmes	Absolue	,155	,159	,175	,219	,115	,170	,121	,286	,190
	Positive	,155	,074	,175	,138	,099	,130	,116	,160	,190
	Négative	-,086	-,159	-,121	-,219	-,115	-,170	-,121	-,286	-,135
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,004	1,029	1,135	1,419	,748	1,104	,784	1,852	1,231
Signification asymptotique (bilatérale)		,266	,240	,152	,086	,630	,175	,570	,522	,097

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Tableau de fréquences

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	33	78,6	78,6	78,6
Valide أنثى	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	2	4,8	4,8	4,8
سنة 30 إلى 25 من	10	23,8	23,8	28,6
Valide سنة 40 إلى سنة 30 من	13	31,0	31,0	59,5
فأكثر سنة 40	17	40,5	40,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	13	31,0	31,0	31,0
Valide ليسانس	8	19,0	19,0	50,0
ماستر	15	35,7	35,7	85,7

دكتوراه	1	2,4	2,4	88,1
أذكره ، آخر دبلوم	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	6	14,3	14,3	14,3
سنوات 10 إلى سنوات 5 من	15	35,7	35,7	50,0
Valide سنة 15 إلى 10 من	8	19,0	19,0	69,0
فأكثر سنة 15	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

العمل طبيعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري	32	76,2	76,2	76,2
Valide فني	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,840 <sup>a</sup>	,705	,698	,23721

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية\_القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,386	1	5,386	95,708	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,251	40	,056		
Total	7,636	41			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية\_القيادة

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,033	,287		3,600	,001
1 التحويلية_القيادة	,743	,076	,840	9,783	,000

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,023 <sup>a</sup>	,001	-,024	,43682

a. Valeurs prédites : (constantes), المثالي\_التأثير

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,004	1	,004	,021	,887 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,632	40	,191		
Total	7,636	41			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المثالي\_التأثير

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,747	,500		7,500	,000
1 المثالي_التأثير	,018	,126	,023	,144	,887

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,802 <sup>a</sup>	,643	,635	,26091

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية\_الاستشارة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,913	1	4,913	72,178	,000 <sup>b</sup>
Résidu	2,723	40	,068		
Total	7,636	41			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء :

b. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية\_الاستشارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,947	,224		8,700	,000
الفكرية_الاستشارة	,500	,059	,802	8,496	,000

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,803 <sup>a</sup>	,644	,635	,26057

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردية\_الاعتبارية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,920	1	4,920	72,469	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,716	40	,068		
Total	7,636	41			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الفردية\_الاعتبارية

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,910	,228		8,386	,000
1 الفردية_الاعتبارية	,520	,061	,803	8,513	,000

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,748 <sup>a</sup>	,559	,548	,29022

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,267	1	4,267	50,663	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	3,369	40	,084		
Total	7,636	41			

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,989	,261		7,623	,000
1 التحفيز	,498	,070	,748	7,118	,000

a. Variable dépendante : البشري\_المورد\_أداء