This document was created with Word to PDF Converter
Power by http://win10.io

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة سونطراك فرع واد نومر

إعداد الطالب:

- جقاوة عبد الرحيم

تحت إشراف الأستاذ:

د. أحمد علماوي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2026/06/03 أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فاتح أولاد الهدار	أستاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ تعليم عالي	غرداية	مشرفا، مقررا
مروة مويسي	أستاذ محاضر أ	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة سونطراك فرع واد نومر

إعداد الطالب:

– جقاوة عبد الرحيم

تحت إشراف الأستاذ:

د. أحمد علماوي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2026/06/03 أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فاتح أولاد الهدار	أستاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ تعليم عالي	غرداية	مشرفا، مقررا
مروة مويسي	أستاذ محاضر أ	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025


شكر وتقدير



إهداء

ملخص بالعربية

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على الأداء الظيفي في مؤسسة سونطراك واد نومر في غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 30عامل(ة)، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية داخل المؤسسة، وكذلك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تسهم أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، والاعتبار الفردي في تحسين أداء

Abstract

The study aims to examine the impact of transformational leadership on job performance at Sonatrach, Hassi R'Mel in Ghardaïa. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive-analytical approach. The applied study relied on a questionnaire as the main data collection tool, which was administered to a random sample of 30 employees from the study population. The collected data were analyzed using SPSS software, applying a set of statistical methods and techniques.

The findings revealed a high level of transformational leadership within the organization, as well as a high level of job performance among employees. The results also showed a statistically significant positive correlation and impact between transformational leadership and job performance. The dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration) contribute to improving employees' performance.

Keywords: Transformational Leadership, Job Performance, Sonatrach.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
الاهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والاشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي	
تمهيد	**1**
المبحث الاول: ماهية القيادة التحويلية	**2**
المطلب الاول: مفهوم القيادة التحويلية	**2**
المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية	**4**
المطلب الثالث: عناصر وأبعاد القيادة التحويلية	**5**
المطلب الرابع: خصائص ووظائف القيادة التحويلية	**9**
المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي	**11**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	**11**

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي	12
المطلب الثالث: عوامل وعناصر الأداء الوظيفي	13
المطلب الرابع: مؤشرات وأبعاد الأداء الوظيفي	14
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	16
المطلب الأول: الدراسات المحلية	17
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	18
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية	19
خلاصة الفصل الأول:	22
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي **دراسة حالة بشركة سوناطراك فرع واد نومر**	
تمهيد	24
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك	25
المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونطراك	25
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك	26
المطلب الثالث: نشاطات الشركة وأهدافها	27

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**28**
المطلب الاول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات	**28**
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	**28**
المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية للاستبيان	**31**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**34**
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة	**34**
المطلب الثاني: تحديد مستويات الدراسة	**40**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**46**
خاتمة الفصل الثاني	**52**
الخاتمة	**54**
قائمة المراجع	**58**
قائمة الملاحق	**62**

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

فهرس الاشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	مكونات عملية القيادة	04
1-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك	26
2-2	تحليل خصائص العينة- الجنس	35
3-2	تحليل خصائص العينة- الفئة العمرية	36
4-2	تحليل خصائص العينة- المؤهل الدراسي	37
5-2	تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية	38
6-2	تحليل خصائص العينة- المنصب الوظيفي	39

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	دراسة طالبي، بوفقة، وقرادي	17
.2	دراسة طالبي، بوفقة، وقرادي	18
.3	دراسة طلال الغربي، بة توفيق عودة	18
.4	دراسة سعيد بن علي بن راشد النظيري	19
.5	الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية	20
.6	الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	20
.7	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل	29
.8	توزيع الفقرات على فقرات الدتغير التابع (الأداء الوظيفي	30
.9	طريقة تفسير قيم الدتوسطات الحسابية	30
.10	نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا – كرونباخ	32
.11	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والمحور والدرجة الكلية	33
.12	معاملات الارتباط بين أبعاد الاداء الوظيفي والدرجة الكلية	33
.13	يمثل توزيع الطبيعي	34
.14	تحليل خصائص العينة– الجنس	35
.15	تحليل خصائص العينة– الفئة العمرية	36
.16	تحليل خصائص العينة– المؤهل الدراسي	37
.17	تحليل خصائص العينة– الخبرة المهنية	38
.18	تحليل خصائص العينة– المنصب الوظيفي	39
.19	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات القيادة التحويلية	42
.20	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي	44

.21	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	47
.22	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين تأثير الدثالي والأداء الوظيفي	48
.23	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الحافز الإلذامي والاداء الوظيفي	49
.24	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي	51

رقم الملحق	عنوان الملحق باللغة العربية	رقم الصفحة
01	قائمة المحكمين	59
02	الاستبيان	60
03	نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS Ver 25	64

قائمة الملاحق

مقدمة

أ- توطئة

أوجد الله عز وجل البشرية لتقوم بمهمة الاستخلاف في الكون وتولي مسؤولية بنائه وتطويره؛ ويعد النبي محمد عليه الصلاة والسلام النموذج الأسمى في هذا الشأن، حيث جسد دور القائد والموجه، وكان ذا أثر عميق في المحيطين به عبر تشجيعهم وإشراكهم لبلوغ غاياتهم، وبفعل تبدل أحوال المعيشة وظهور تحولات شتى في مناحي متعددة، تولدت أعباء وضغوطات شديدة على المنظومات والأشخاص على حد سواء.

وفي الآونة الراهنة، نال العمل الإداري عناية بالغة في شتى القطاعات والأصعدة، نظراً لمدى أهميته وتأثيره في تنظيم المساعي المشتركة بكافة مستوياتها وأنماطها، إذ غدت الحاجة إليه أكثر إلحاحاً من ذي قبل، بالنظر إلى التحولات المجتمعية والفكرية والتقنية والمالية والتربوية التي يمر بها المجتمع الدولي بشكل متواصل، ولما تلعبه من ركيزة أساسية في صون الكيانات التنظيمية بوضعية تتيح لها التحديث والبقاء والتميز التنافسي.

ومن هنا تبلورت الأهمية القصوى للقيادة، بصفتها الركيزة الجوهرية والوسيط الأساسي الذي يربط بين الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية لبلوغ المقاصد المنشودة، بما يعود بالنفع على النسيج المجتمعي، إذ يمر الواقع الحالي بتحولات متلاحقة ومتسارعة، وصارت الميزة الأساسية لمناخ المنظمات هي عدم الاستقرار والتحول الحركي السريع، حيث نشأت هذه التبدلات نتيجة التدفق المعرفي والرقمي الهائل في التقنيات، الأمر الذي جعل الهياكل المؤسسية

تصطدم ببعض العقبات والصعوبات في ملاحقتها، مما دفع نحو ابتكار بدائل وآليات للتلاؤم مع تلك العوائق، وعملت القيادة التحويلية على ابتكار أساليب مستحدثة لرفع مستوى الإنتاجية والابتعاد عن النمطية الكلاسيكية عبر صناعة موجهين مبتكرين ومؤهلين للقيام بمهامهم المهنية بالفاعلية المطلوبة.

ويُصنف التوجيه التحويلي كأحد الأساليب القيادية المستجدة التي نتجت عن النهضة العلمية والمستجدات التقنية والآلية، وتتجلى أبرز سمات هذا المنهج القيادي في كفاءته المرتفعة لتوجيه المؤسسة أثناء مجابهة الصعاب والمستجدات الراهنة، وذلك عبر ترك أثر إيجابي في تصرفات التابعين وصقل مهاراتهم الابتكارية والارتقاء بعطائهم من خلال تحفيزهم على تصدي المعضلات والعقبات التي تعترض منشآتهم؛ نظراً لكونه يغرس فيهم ممارسات تنظيمية تدعم إمكانياتهم في التعاطي مع تقلبات البيئة المحيطة بالمنظمة، وبذلك يعتبر هذا النمط من أفضل الوسائل القيادية وأكثرها توافقاً وتجاوباً مع متطلبات العصر الحالي، والأقوى في مجابهة أزماته.

وعبر هذا الأسلوب القيادي، يعي العاملون متطلباتهم الفردية والمهنية، ويسعون بجد لتحقيقها بالاستعانة بالآليات القائمة على الأفكار التجديدية والمعالجات الفورية ذات التكلفة المنخفضة والزمن القياسي لدفع المنشأة نحو التقدم، وينفرد هذا النمط القيادي عن سواه بتبنيه لمفهوم الالتزام القيمي والأخلاقي، بالإضافة إلى إمكانيته في قيادة الصرح التنظيمي للتصدي للأزمات والموانع والمستحدثات العصرية بواسطة توجيه تصرفات المرؤوسين والارتقاء بمستواهم

العملي من خلال حثهم على مجابهة كافة العراقيل التي تواجه القطاع المؤسسي.

ب- الإشكالية:

يمكن إجمال مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: **إلى أي مدى تصل العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي؟**

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ت- الفرضيات

من أجل الإجابة عن التساؤلات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى للقيادة التحويلية في مؤسسة سونطراك واد نومر.
- تتمتع مؤسسة محل الدراسة بأداء عاملين عال لتحقيق أهدافها.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

ث- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية؛
- التعرف على الأداء الوظيفي في المؤسسة؛

- توضيح تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المؤسسة؛
- وكذا توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية في المؤسسة.

ج- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- أصبحت القيادة التحويلية أحد الضروريات لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن؛
- تسعى القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

1- دوافع ذاتية

- الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة؛
- الميل العلمي لدراسة المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي والموارد البشرية؛
- الرغبة في توسيع المعارف الأكاديمية حول أنماط القيادة الحديثة وتأثيرها على العاملين؛
- السعي إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال دراسة واقع المؤسسات الاقتصادية؛
- تنمية المهارات البحثية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

2- دوافع موضوعية

- حداثة موضوع القيادة التحويلية وأهميته المتزايدة في الدراسات الإدارية الحديثة؛

- أهمية الأداء الوظيفي باعتباره من العوامل الأساسية في تحقيق فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها؛
- الحاجة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين؛
- مساهمة الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير أساليب القيادة وتحسين الأداء الوظيفي.

خ–حدود البحث: وتمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** شركة سوناطراك فرع واد نومر حاسي الرمل، الأغواط.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة في الفترة ما بين 9ماي 2026 إلى غاية 19ماي 2026

د – منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي (النظري) والعملي (التطبيقي)، وفي الدراسة التطبيقية تم إعتماد منهج وصفي تحليلي وكذلك تم إستعمال أسلوب IMRAD

د– تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون بـ: الإطار النظري والدراسات السابقة، بالتطرق إلى ثلاث مباحث أساسية، ففي المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية حول القايدة التحويلية والمبحث الثاني يتناول المفاهيم الأساسية حول الأداء الوظيفي أما المبحث الثالث فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات االمحلية

والدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، واجراء المقارنة بين الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون بـ: دراسة تطبيقية لحالة سونطراك واد نومر.

وفي الأخير نختتم موضوعنا هذا بتلخيص واختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث، ثم عرض للنتائج المتوصل إليها، وأخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى أفاق البحث.

ر- نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية.
- لمتغير التابع: الأداء الوظيفي.

ز - صعوبات الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث الاكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع الحديثة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي .
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة .
- وجود صعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة .
- نقص تعاون بعض الموظفين في الإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبيان .

- صعوبة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي بما يحقق أهداف الدراسة .

- محدودية البيانات والإحصائيات المتعلقة بموضوع الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

في ظل عالمٍ سريع التحوّل يتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، لم يعد النمط التقليدي للقيادة القائم على الأوامر والرقابة كافياً لتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات. ومن هنا برزت الحاجة إلى نمط قيادي أكثر فاعلية يتجاوز منطق تبادل المصالح (العمل مقابل المكافأة)، ليرتكز على الإلهام، والتحفيز

الفكري، والتأثير الإيجابي في الجوانب الوجدانية للعاملين، بما يسهم في رفع مستوى التفاعل والانتماء وتحقيق التميز التنظيمي.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول والثاني مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

سيتناول هذا الفصل بالدراسة عاملين أساسيين في مجال الفكر الإداري، وهما: القيادة التحويلية والأداء المهني، حيث يُشكلان الركيزة

الأساسية للرد على تساؤلات إشكالية البحث؛ وبناءً على ذلك، يصبح من الضروري استعراض الأطر النظرية المتعلقة بهذين المتغيرين:

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة من خلال التأثير في العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: تعريف القيادة لغة:

قبل الشروع في بيان ماهية القيادة التحويلية، من الأهمية بمكان التطرق لمفهوم القيادة بصفة عامة، باعتبارها ركيزة أساسية ضمن الممارسات الوظيفية للمسؤول. ومن المنظور اللغوي، ينحدر هذا اللفظ من الجذر الثلاثي (قاد) الذي يُرد أصل حرف الألف فيه إلى الواو ليصبح (قود)، ويمثل (القَود) عكس عملية (السّوق)؛ فالعرب تقول قاد الدابة إذا سار أمامها، وساقها إذا مشى خلفها، والمصدر من ذلك جميعه هو " القيادة"، وبناءً على ذلك فإن الموضع الحقيقي للقائد يكون في الطليعة، ليمثل بذلك النموذج والمثل الأعلى الذي يُحتذى به. (**منظور ا.، 2009، صفحة 370**)

تعريف القيادة اصطلاحا:

يعرفها. (**الطراونة ، 2012، صفحة 124**) أن القيادة لها عدة تعاريف، نظرا لأنها مرتبطة باستخدامات عدة مثل القوة، والإدارة، والسلطة، والتأثير، والسيطرة، والإشراف لوصف ظاهرة القيادة، فالقيادة هي: المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم.

عرفها (**طارق ، 2004**) بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف، ولها ثلاثة عناصر: وجود هدف، ووجود جماعة، ووجود قائد.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم المعاصرة الحديثة في الفكر الإداري، لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر، حيث ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد (بيرنز)1987 في كتابة القيادة، الذي عرفها بأنها: عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القيادة.

أما (**باس ، 1985، صفحة 22**) فقد عرفها: بأنها هي النهوض بشعور التابعين، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

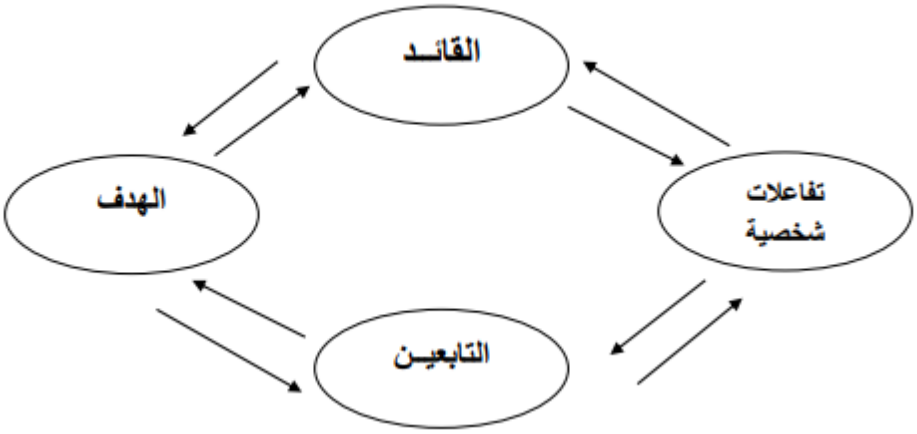
أما (**كونجر، 2002، صفحة 47**) فقد عرفها بأنها: هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرّيا وإبداعّيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

ويعرفها (**أبو عيد، 2016، صفحة 14**) بأنها: " القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين، لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم"

بينما يعرفها (**الشوابكة والشلبي والخوالدة ، 2018، صفحة 148**) بأنها: " ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم"، وبنا ء على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي القيادة التي يتم من خلالها السعي إلى التغيير، بالاعتماد على خطط بعيدة المدى، والعمل على إثارة وتحفير المعلمين، والتعامل معهم ضمن القيم الأخلاقية، حتى تصبح أهم هدف من أهدافهم هو السعي إلى تطوير المدرسة، والوصول إلى إنجازات أفضل.

مما سبق نستنتج أن عملية القيادة تتكون من أربعة مكونات أساسية هي القائد، التابعين، تفاعلات شخصية، الهدف، كما موضحة في الشكل التالي :

الشكل-1-1- مكونات عملية القيادة (سيد قنديل، 2010، صفحة 15)



بالاستناد إلى المخطط السابق، يتضح الآتي:

- **القائد:** يمثل الفرد القادر على إحداث أثر إيجابي في المحيطين به، مستنداً إلى ما يحوزه من كفاءات وقدرات لبلوغ الغايات الجماعية.
- **التابعون:** يقع على عاتقهم دور محوري في إنجاز التحول، وهم من يبلورون مستوى فاعلية القائد في الوصول إلى المرامي المنشودة؛ وذلك عبر مدى جاهزيتهم لأداء المهام، وانفتاحهم على التطور، وسعيهم للارتقاء بمستوى الإنجاز وتسوية المعضلات.
- **التفاعلات الشخصية:** تتمثل في الروابط الإنسانية المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه بهدف توجيههم، بالإضافة إلى التمازج بين إمكانيات وتصرفات كلا الطرفين، مما يثمر عن تعزيز مستويات الموثوقية والدافعية والانتماء.
- **الهدف:** يجسد النتيجة النهائية أو المقصد المرجو إدراكه وإنجازه.

وبالإمكان كذلك مقاربة القيادة بوصفها منظومة متكاملة تشتمل على عدة مكونات متداخلة ومتجاوبة؛ إذ تبرز مدخلاتها في السمات الخاصة بكل من القائد والمرؤوسين والفعاليات المنفذة، في حين تتجسد عملياتها في آليات التواصل والنظم التنظيمية والمكافآت التشجيعية وغيرها، لتكون الغايات المنجزة هي مخرجاتها النهائية.

(سيد قنديل، 2010، صفحة 16)

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

قيادة التحويلية أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، : تظهر أهمية القيادة في المؤسسات من خلال :

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة فعالية العاملين؛
- تستخدم كحافز لتشجيع العاملين نحو تحقيق الأهداف؛
- تساعد على تنظيم العمل وتوجيه السلوك وضمان عملية الاتصال؛
- تساهم في خلق مناخ ابتكاري وإبداعي من خلال تشجيع وتنمية القدرات لدى الأفراد؛
- تساهم في خلق بيئة خالية من الصراعات وعلاقات ايجابية مع جميع العاملين. (**الطراونة ع.، 2012، صفحة 22**)

كما تكمن أهميتها في:

- تعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛
- القيادة تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء؛
- تعمل على إدراك أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة؛
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات من خلال تأثيره في سلوك الأفراد وأدائهم كما ونوعا؛
- القيادة هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تسعى الى تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها خدمة لأهدافها

(راوية حسن ، 2003، صفحة 253)

المطلب الثالث: عناصر وأبعاد القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من العناصر والأبعاد الأساسية التي تمثل الأساس الذي يعتمد عليه القائد في التأثير في مرؤوسيه، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، من أجل تحقيق أداء متميز وإحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة.

الفرع الأول: عناصر القيادة التحويلية

وبناءً على الرؤى السالفة لمفهوم القيادة، يتبين لنا أنها ترتكز على ثلاث مقومات جوهرية تتمثل في:

- **تواجد طاقم بشري ينشط داخل إطار مؤسسي محدد:** إذ يستحيل قيام عملية القيادة بمعزل عن وجود جماعة، كما لا يُعقل بروز موجه دون منقادين له. ورغم أن الحد الأدنى لتكوين هذا الفريق قد يتمثل في ثلاثة أشخاص، تيمناً بالتوجيه النبوي الشريف: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)، إلا أنه في ظل التوسع الهائل للمؤسسات المعاصرة وتعاظم أدوارها، تخطى هذا الحد الأدنى تلك الأرقام بأشواط. ويقترن بتواجد هذا الفريق شرط جوهري يتمثل في انخراطهم في مسعى موحد وتطلعهم لغاية مشتركة.
- **موجه منبثق من صفوف الفريق يمتلك ملكة التأثير في تصرفاتهم وإرشادهم:** فالتوجيه القيادي يكمن في البراعة التي يحوزها المسؤول لترك بصمة إيجابية في مرؤوسيه، وقيادتهم

بأسلوب يضمن استجابتهم الطوعية، ويكفل انتماءهم، ويؤسس لروح التكاتف بينهم بغية إنجاز غاية محددة.

- **غاية موحدة يطمح الفريق لإدراكها:** يشترط توفر مقصد مشترك يعمل الموجه وفريقه على بلوغه. ويُعد أمهر الرؤساء من يرسمون معالم هذه الغاية بوضوح لفريقهم؛ فبما أن التوجيه يرتكز على قوة الإقناع، يتحتم أن تكون الغاية جلية ومحددة. وإقبال الموظفين على إنجاز مهامهم ينبع أساساً من إيمانهم بتلك الغاية، وهذا الإيمان يولد طاقة وحماساً في نفوس أفراد الفريق، لتنحصر مهمة الموجه هنا في استغلال تلك الدافعية لتجسيد المقصد النهائي. (**الجبر ، 2010، صفحة 65**)

الفرع الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

أشارت غالبية الأبحاث إلى وجود أربع مرتكزات أساسية لنمط القيادة التحويلية، وتتجسد في: القدوة المؤثرة، والتحفيز العقلي، والتشجيع الإلهامي، والاهتمام الشخصي، وقد باتت تُعرف هذه العناصر بمرتكزات القيادة التحويلية (Four I) نظراً لافتتاح المسمى الأجنبي لكل ركيزة بالحرف اللاتيني (I). ولاحقاً، انبثقت إسهامات " أفوليو" البحثية لتُدرج متغيراً خامساً لهذه المنظومة يتمثل في إعطاء الصلاحيات أو التمكين.

أولا– التأثير المثالي : القادة التحويليين يتصرفون بطرق تسمح لهم أن يكون لهم قدرة وإعجاب واحترام وبالتالي لديهم قدرات غير عادية من التأثير والمثابرة ومجموعة من السلوكيات تتجسد في الطبيعة

التفاعلية بين القائد والتابعين ووجود شعور واستعداد على تحمل المخاطرة والعمل على تحقيق الشيء الصحيح ووجود معايير عالية من السلوك الأخلاقي، يتكون التأثير المثالي من جزئين:

التأثير المثالي للسمة: حيث يكون من خلال الثقة والاحترام.

التأثير المثالي للسلوك: يكون من خلال السلوك الراقي للقائد والتضحية لتحسين الأهداف.

يعرف أوفوليو وآخرون التأثير المثالي بأنه" إظهار مشاعر الإحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" (**محمد ابراهيم ، 2010، صفحة 89**).

و أكد باس وأوفوليو أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما الصفات المثالية التي يتصف بها القائد مثل الخبرات ومقدرة الذهنية، وكذلك السلوك المثالي ويظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل مع العاملين في قطاع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، وهذا لان تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المنظمة، مما يعني إيجاد التوازن بين رؤية القائد وأهداف المنظمة واشباع الحاجات العاملين (**باس، 2006، صفحة 8**).

ثانيا– التحفيز الإلهامي: يرى BASS أن الدافعية الالهامية هي الدرجة التي يصل بها القائد الى ان يصبح جذاب ومحفز للتابعين ويرفع الوعي وكسب الثقة لديهم، وبالتالي فالتحفيز الالهامي يعبر عن رفع التحدي ورسم رؤية مستقبلية جديدة وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية والايمان بها من قبل التابعين وتحقيق أكثر مما متوقعون. (**صالح عبد الرضا ، 2018، صفحة 450**)

إليك إعادة صياغة متماسكة وأكاديمية للنص المطلوب، مع الحفاظ على الأفكار الجوهرية والتوثيقات العلمية، وتجنب الاقتباس المباشر:

يُعرّف الدفع الإلهامي بأنه براعة القائد في نقل طموحاته وتطلعاته العالية إلى فريق العمل، معتمداً في ذلك على التعابير اللفظية، والإيماءات، والشعارات، بغية حشد الطاقات وصياغة الأهداف الجوهرية بأسلوب سلس يسهم في مضاعفة المجهودات المبذولة لتقديم أداء استثنائي (العامري، 2002، ص 20). وفي هذا السياق، يُمثل التحفيز دافعاً خارجياً يحث الموظف على الارتقاء بمستوى إنجازه؛ فقد يلاحظ القائد امتلاك العامل لكفاءات وقدرات كامنة لم تُستغل بعد، فيلجأ إلى منحه حافزاً يشجعه على توظيف تلك الطاقات بما يخدم مصلحة العمل (**العامري، 2002**).

ثالثاً : الاستثارة الفكرية

تُشير الاستثارة الفكرية إلى سعي القائد وقدرته على توجيه مرؤوسيه نحو معالجة التحديات التقليدية بأساليب مبتكرة، والتعامل مع العقبات كقضايا قابلة للحل المنطقي. هذا النهج يعمق إدراك القائد للمعوقات التي قد تحد من الأداء، حيث يعمل على تنمية وعي الموظفين وحثهم على ابتكار آليات غير مسبوقة لحل المشكلات. كما يتقبل القائد وجهات النظر المغايرة ويتجنب توجيه اللوم العلني عند

التعثر، مما يعزز بيئة التفكير الإبداعي وطرح الرؤى، ويزيد بالتالي من مستويات الولاء والرضا المهني.

وفي هذا الصدد، يحرص القائد التحويلي على تجديد أنماط التفكير واستخدام البراهين، إلى جانب استثمار خبرات التابعين عبر إشراكهم في صياغة الخطط والاستماع لمقترحاتهم، مما يضاعف جهودهم ويرسخ انتماءهم للمنظمة ويدفعهم للمشاركة الفاعلة في رسم سياساتها (**شريف أحمد حسن عباس، 2010، ص 23**).

رابعاً: الاعتبارات الفردية

يتجلى هذا البعد في العناية الشخصية التي يوليها القائد لمرؤوسيه، من خلال الإنصات إليهم ومساندتهم في تخطي عقباتهم. يعمد القائد هنا إلى تفويض المهام وتوزيعها بناءً على الكفاءات والاحتياجات الخاصة لكل فرد، معتمداً على إدراكه العميق للفروق الفردية بينهم، ومقدماً التوجيه والتدريب اللازمين لاستخراج أفضل ما لديهم.

وقد صنف الباحثون آليات تأثير القائد وقدرته على إقناع العاملين إلى عدة مستويات، أبرزها:

- **التأثير الاستقرائي:** عبر الوقوف على متطلبات الموظفين واحتياجاتهم وفهمها.
- **استراتيجية الضبط:** من خلال فرض معايير وتوجيهات معينة للتأثير على سير أداء العاملين.

- **استراتيجية التآلف:** عبر تأسيس روابط مهنية قوية وعلاقات ودية متينة مع فريق العمل.
- **استراتيجية الإقناع المنطقي:** بالاعتماد على الحجج العقلانية لتبيان أهمية دور الموظفين في إنجاز الأهداف المؤسسية.

كما يلجأ القائد إلى تفويض الصلاحيات كأداة لتطوير الأتباع، مصحوباً بمتابعة مستمرة لتحديد مدى حاجتهم لمزيد من الإرشاد والتوجيه أو التقييم. وتتضمن المؤشرات الدالة على الاعتبار الفردي:

- تمييز نقاط القوة والقصور لدى كل فرد في فريق العمل.
- الإنصات الفعال لما يطرحه المرؤوسون.
- تحفيز العاملين على تبادل الآراء ووجهات النظر.
- نشر وتعزيز ثقافة النمو والتطوير الذاتي (**أحمد صادق، 2010، ص 18**).

خامساً: التمكين

يُعبّر مفهوم التمكين، وفقاً لـ (Karter)، عن تقاسم الصلاحيات وتوزيعها بين أفراد المنظمة، بينما يصفه (Kanungo) بأنه نسق من السلوكيات التي تمنح الموظف شعوراً بالسيطرة والقدرة على إنجاز مهامه. وبذلك، يُعد التمكين مساراً لتعزيز الإمكانيات الذاتية للعاملين عبر تهيئة ظروف العمل الملائمة وتوزيع المسؤوليات بفعالية.

يجلب التمكين منافع جمة للمنظمة وموظفيها، ويُصنف كأحد الأعمدة والخصائص الأساسية للقيادة التحويلية التي تتبنى ممارسات داعمة لتطوير القدرات وتوليد الأفكار الخلاقة. كما يشكل التمكين فارقاً جوهرياً يميز بين النمط التحويلي والتبادلي في القيادة؛ إذ

يرتكز على منح الصلاحيات، ودعم الابتكار، والإيمان الراسخ بكفاءة الأفراد وفعاليتهم الذاتية وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح (**محمد موسى، 2014، ص 189**).

المطلب الرابع: خصائص ووظائف القيادة التحويلية

الفرع الأول: خصائص القيادة التحويلية

تتمثل خصائص القيادة التحويلية في مجموعة الشروط الواجب توفرها في القائد التحويلي لتميزه عن نظرائه من باقي في العديد من المواقف والسلوكيات، ويمكن إيجازها في النقاط التالية :

- القدرة على خلق رؤية ورسالة المؤسسة وايصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين للاقتناع بها؛
- القائد التحويلي يتمتع بثقة ذاتية عالية؛
- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل كونه يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
- المخاطرة وتجنب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع. (**ندى بنت سلطان، 2009، صفحة 563**)

الفرع الثاني: وظائف القيادة التحويلية

-**إدراك الحاجة الى التغيير:** تعد أهم خطوة حيث يعمل القائد على اقناع التابعين بالتغيير من خلال استثارة أفكارهم وتطوير احتياجاتهم وتشجيعهم على قبول التغيير وتحقيق أكثر مما هو متوقع.

- **صياغة الرؤية والرسالة:** يسعى القائد التحويلي الى تحديد الرؤية الجديدة عن الوضع المستقبلي الذي يسعى الوصول اليه والعمل على ايصال هذه الرؤية للتابعين وإقناعهم بالتغيير والإرتقاء بهم الى أعلى مستويات الطموح وتحقيق الأهداف.
- **اختيار نموذج التغيير ومساراته:** ان التغيير يكون من خلال تحديد الأفكار والتجارب الناجحة في نفس الظروف الملائمة وواقع المؤسسة، حيث من خلال ذلك يتم تحديد المسارات التي تخدم المؤسسة تحقق أكبر أهدافها وفعاليتها.
- **صياغة الإستراتجية الجديدة:** من أجل تحقيق الرؤية يسعى القائد التحويلي الى تحديد إستراتجية جديدة يحدد من خلالها نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، واستغلال الفرص تجنب التهديدات، وذلك من أجل القدرة على المنافسة بالاعتماد على التابعين ومساندتهم، وتوفير كل الامكانيات من أجل ايصال الرؤية والاستراتجية وتوجيه سلوك الأفراد.
- **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة:** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية جديدة تسعى الى اقناع المرؤوسين بالحاجة الى التغيير وتحسين الوضع الراهن، وذلك خلال الدعم وتبنى الافكار الجديدة واكتساب الولاء والتزام العاملين وإيصال الرؤية للجميع. (**حافظ ابراهيم، 2012، الصفحات 34-35**)

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية ... إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة هذا الفصل تطرقنا الى مفهوم الأداء الوظيفي محدداته عناصره، معاييره مؤشراته العوامل المؤثرة عليه ونظرياته وذكرنا أيضا مفهوم تقييم الأداء وخصائصه طرقه معاييره، أهميته وأهدافه والصعوبات التي يواجهها .

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

محمد رواية يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- وعرفه سلطان على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (**أسعد أحمد، 2008، صفحة 33**)

وعرفه المطارنة بأنه السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.

- يعرفه المير على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.
- كما يعرف العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.
- وأوضحه هاينز بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال". (**البلوي، 2008، الصفحات 27-28**)

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

* تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
* والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط الإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (المورد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العمل البشري ومن

يتحقق الربح.

* للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك مؤشر واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء عامليها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات القدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

تكمن قيمة الإنجاز المهني للمؤسسة في ارتباطه الوثيق بأطوار مسيرتها المتعاقبة، والتي تتجسد في: "طور النشأة، وطور الصمود والمواصلة، وطور الرسوخ، وطور المكانة والاعتزاز، وطور الريادة"؛ إذ إن ارتقاء الكيان المؤسسي وانتقاله بين أطوار النمو المتعاقبة يرتكز بشكل جوهري على درجة كفاءة العمل فيه.

ولا تنحصر قيمة الفعالية الوظيفية ضمن حدود الكيان الإداري فحسب، بل تتجاوز ذلك لتسهم بشكل مباشر في إنجاح الاستراتيجيات والمشاريع التنموية على الصعيدين الاقتصادي والمجتمعي داخل البلاد.(مريم أ.، 2018، صفحة 481)

المطلب الثالث: عوامل وعناصر الأداء الوظيفي

الفرع الأول: عوامل الأداء الوظيفي

- **الحافز:** يمثل القوة الفعلية التي تدفع الفرد لممارسة عمل ما والمواظبة عليه، وقد وصفه "موراي" بكونه محركاً باطنياً يثير تصرفات المرء ويرشدها ويخلق فيها نوعاً من التناغم، وهو عنصر غير

قابل للمشاهدة العيانية، بل يُستدل عليه من خلال أفعال الشخص أو يُفترض تواجده بغية تعليل سلوكياته.

- **الإمكانيات:** تعني القابلية لإنجاز مهمة محددة، سواء أكانت ذات طبيعة بدنية أم ذهنية، وتدل على ما يقدر الشخص على تحقيقه واقعياً من مهام، وترتبط كذلك بعاملي الإتقان والسرعة أثناء التنفيذ، ولا يوجد تباين في هذا السياق بين المهارات التي يكتسبها الفرد وتلك التي يولد بها فطرياً.
- **الاستيعاب:** نشاط ذهني يثمر عن تشكيل دلالات وتأويلات محددة لما تلتقطه حواس الشخص من محفزات خارجية، فالمعطيات التي يستقبلها المرء تُعد بمثابة مدخلات يعمد إلى فرزها وتحليلها وترتيبها، ليتمثلها ويدركها بأسلوبه الذاتي، واقعاً تحت تأثير حوافزه وإمكانياته السالفة، فضلاً عن ماهية تلك المعطيات وسماتها.

(رضا قجة، 2003، صفحة 53)

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يحدد العميان المكونات الأساسية للفعالية المهنية في النقاط الآتية:

- **الإلمام باشتراطات المهنة:** ويشمل ذلك الإحاطة بالمعلومات الشاملة، والقدرات التقنية والتخصصية، إلى جانب الوعي التام بطبيعة المهمة والقطاعات ذات الصلة بها.
- **جودة المخرجات:** وتظهر من خلال مستوى استيعاب العامل لمهام وظيفته، وما يتمتع به من دافعية، وكفاءة، وحنكة، فضلاً عن استعداده لترتيب الأعمال وتطبيقها بدقة عالية خالية من الزلات والهفوات.

– **حجم المهام المنجزة:** ويُقصد به معدل الأعمال التي يقدر الموظف على إتمامها ضمن سياق العمل الطبيعي، إلى جانب وتيرة وسرعة تحقيق هذا الإنجاز.

– **المواظبة والالتزام:** وتضم مستوى الإخلاص والجدية المهنية، واستعداد العامل للنهوض بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها، وإتمام المهام ضمن مواعيدها المقررة، بالإضافة إلى قياس مدى احتياجه للمتابعة والإشراف والتوجيه من قِبل الرؤساء. (**العميان، 2005، صفحة 55**)

المطلب الرابع: مؤشرات وأبعاد الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي

أ– **الانقطاع عن العمل:** يُقصد به تخلف الموظف عن التواجد في مقر عمله خلال الأوقات الرسمية المقررة لتأدية مهامه وفقاً لآليات الإنتاج المعتمدة، مستنداً إلى مبررات أو أعذار غير مقبولة. ومما لا ريب فيه أن هذا الانقطاع يترك تداعيات سلبية على كل من القوى العاملة وأرباب العمل بحد سواء؛ ففي حال كان الإنجاز يعتمد على روح الجماعة، فإن غياب فرد واحد يسهم في تراجع الروح المعنوية لبقية الطاقم. وعلاوة على ذلك، قد تجد الجهة الإدارية نفسها مجبرة على الاستعانة بالكوادر البديلة ودفع رواتب إضافية لتعويض النقص، وهو ما يؤدي حتماً إلى تضخم نفقات الإنتاج.

ب– **الالتزام الوظيفي:** يُمثل تحدياً بالغ الأهمية، حيث يستحيل الارتقاء بمستوى الكوادر البشرية دون تخصيص المهام وتحديد المناصب، وفي غياب مسؤول يتولى مهام الإشراف والمتابعة على سير الأداء.

ج- الدوران الوظيفي: يُعبر عن الحركية الناشئة عن ترك شريحة من الموظفين لمناصبهم في المنشأة وتعويضهم بكوادر مستجدة، وتبرز هذه الظاهرة جلياً في الكيانات التنظيمية الكبرى. ولا تُعد مؤشراً سلبياً بالضرورة إن كان الغرض منها ضخ دماء جديدة في شرايين المؤسسة، وتعزيز طاقمها البشري، وتجديد الرؤى الكلاسيكية بطروحات ومفاهيم عصرية.

د- السيطرة التقنية: وتتمثل في إمكانية العامل من إحكام قبضته على مهامه ومسؤولياته، أي مدى استعداده للتأقلم والانسجام مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية المستجدة داخل الكيان المؤسسي. وتُعد هذه التكنولوجيا نتاجاً للبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتشمل تشكيلة من المهارات التراكمية، والمدركات، والآليات المعرفية الضرورية لإدارة الأجهزة والمعدات وتطبيق منهجيات العمل المستحدثة.

و- ادعاء المرض (التمارض): يُعد حيلة يتبناها الموظف بغية التنصل من مهامه والانعزال عن بيئة العمل، وذلك كنوع من الهروب من الظروف السائدة داخل الكيان التنظيمي الذي ينتمي إليه، ومحاولةً منه للتخفيف من حدة الضغوطات والتأثيرات العكسية التي يصطدم بها خلال ممارسة نشاطه المهني. وقد يكون هذا السلوك نابعاً من امتعاضه ونفوره من طبيعة الوظيفة ذاتها، أو نتيجة توتر علاقته مع مسؤوليه المباشرين. (**رضا قجة، 2003**)

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

أ- أداء المهمة: يُقصد به مجموعة التصرفات التي تشارك، سواء بصورة صريحة أو ضمنية، في تحويل المدخلات إلى منتجات جاهزة، أو تلك

الممارسات التي تساعد في تسويق السلع، أو التي تساهم في التخطيط لفعاليات من شأنها الارتقاء بفاعلية العمل. وتُعد هذه التصرفات جزءاً أصيلاً وموثقاً في التوصيف المهني، مما يجعلها ركيزة أساسية لا غنى عنها في الوظيفة. وعليه، فإنها تتباين بين منصب وآخر تبعاً لخصائص كل مهنة، وقد تختلف كذلك داخل الهيكل التنظيمي الواحد. كما تلعب دوراً فعالاً في تسيير المنظومة التقنية للمؤسسة. وإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى إنجاز المهام على أنه العمل الذي يستوفي الشروط المنصوص عليها في التعاقد المبرم بين جهة العمل والموظف، ويمكن اعتباره في جوهره هيكلاً متشعب الجوانب والأبعاد. (Motowidlo S, 2003, p. 39)

ب- الأداء السياقي: يشتمل على التصرفات التي قد لا تنعكس مباشرة على الإنتاجية المؤسسية، غير أنها تعزز المناخ التنظيمي والمجتمعي والسيكولوجي للعمل. ويتباين هذا النوع عن أداء المهام بكونه يضم فعاليات غير مدرجة رسمياً ضمن المهام الوظيفية المكتوبة، إلا أنه يخدم كفاءة المنظمة بصورة غير مباشرة عبر تيسير إتمام الواجبات الأساسية. (Sonnentag.S, 2008, p. 427).

كما يُعرّف الأداء السياقي بأنه الممارسات غير المرتبطة بواجب أو غاية محددة، غير أنها ترفع من كفاءة ونجاح العاملين والمجموعات والمنشآت. وعلى الرغم من أن التوجيه السليم لجهود الموظفين يمثل المفتاح لنجاح المؤسسة، إلا أن برامج الحوافز والتقييم لا تزال تنصب بصورة أساسية على إنهاء الواجبات وإدراك الغايات المخطط لها. (Befort N and Hattrup، 2003، صفحة 17)

ج- الأداء التكيفي: يدل هذا البعد، بوصفه مكوناً من التقييم الشامل للعاملين، على إمكانية الشخص في تعديل تصرفاته للتوافق مع اشتراطات المحيط المهني المستجد، ويُعد هذا المصطلح بالغ الأهمية للكيانات التي تصطدم ببيئات عمل متشابكة ودائمة التغير.

وفي هذا السياق، يوضح (سليمان، 2018) أن الأداء التكيفي برز بقوة نتيجة التحولات المتسارعة في شروط المهنة، مما يستوجب الاستعداد للمنافسة على الأدوار والواجبات المبتكرة. ويُقصد بهذا الأداء " النهج الذي يعكس جدارة الشخص ومرونته في تطويع أفعاله لمواكبة تقلبات بيئة العمل، كالطفرات التقنية، وعمليات الدمج، والتنظيم الإداري الجديد، وخفض حجم المنشأة". وهذا يتطلب من العامل سرعة الاستيعاب، والانسجام مع المتغيرات، والمرونة في التحول الدائم بين الأوضاع المختلفة. وتشير الأبحاث إلى أن أبرز جوانب هذه المرونة تتجسد في إمكانية التعاطي مع الحالات الطارئة، وإدارة ضغوط المهنة، والانسجام الثقافي، ومعالجة المعضلات بأساليب ابتكارية خلاقة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والفرق بينها والحالية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة. ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات المحلية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية والوطنية والتي لها علاقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

الفرع الأول: دراسة طالبي، بوفقة، وقرادي

الجدول رقم1-1: دراسة طالبي، بوفقة، وقرادي

الدراسة / السنة	طالبي، بوفقة، قرادي (2022)
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز
نوع ومكان الدراسة	دراسة ميدانية (مذكرة ماستر) – مؤسسة سونلغاز، ولاية ورقلة – الجزائر
إشكالية الدراسة	ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟
أهداف الدراسة	التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة، وقياس علاقتها وتأثيرها على الأداء

	الوظيفي لدى العمال.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: دراسة خميس، عنان، قريشي

الجدول رقم1-2: دراسة خميس، عنان، قريشي

الدراسة / السنة	خميس، عنان، قريشي (2025)
عنوان الدراسة	أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي
نوع ومكان	دراسة ميدانية – الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) – ورقلة
إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
أهداف الدراسة	قياس أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مع تأثير واضح لأبعاد القيادة التحويلية.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: دراسات الأجنبية

يحتوي هذا المطلب على بعض الد ارسات الأجنبية ذات الصلة بالقيادةوظيفي، والتي يمكن أن نلخصها في الجداول التالية:

الجدول رقم1-3: دراسة طلال الغربي، هبة توفيق عودة

الدراسة / السنة	طلال الغربي، هبة توفيق عودة (2022)
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية مبادئها وتحدياتها" دراسة تحليلية"
نوع ومكان الدراسة	مقال في مجلة علمية، الجامعة الأردنية
إشكالية الدراسة	ما أهم مبادئ القيادة التحويلية؟
أهداف الدراسة	التعرف على مفهوم القيادة التحويلية ومبادئها وأهم التحديات التي تواجهها.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة واستعمالا.

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: دراسة سعيد بن علي بن راشد النظيري

الجدول1-4-: دراسة سعيد بن علي بن راشد النظيري

الدراسة / السنة	سعيد بن علي بن راشد النظيري (2021)
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان
نوع ومكان الدراسة	دراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير بسلطنة عمان
إشكالية الدراسة	هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي للكادر الإش ارفي الديني بوازرة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
أهداف الدراسة	التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى مشرفي الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. - الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للكادر الاشرافي الديني بوازرة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات

	الديمغرافية.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الاول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الوطنية والمحلية في الجدول التالي:

الجدول رقم.1-5: الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة **طالبي، بوفقة، وقرادي**	تتشابه الدراستان في تناولهما لموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.	تختلف الدراسة الحالية عن دراسة طالبي، بوفقة، وقرادي من حيث مجتمع الدراسة والقطاع الذي أجريت فيه الدراسة، كما تختلفان في حجم العينة ومكان إجراء الدراسة، إضافة إلى اختلاف بعض أبعاد ومتغيرات الدراسة المعتمدة
الدراسة	تتفق الدراستان في بحث	تختلف الدراسة الحالية عن دراسة

الحالية مع دراسة **خميس، عنان، قريشي**	أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي والتركيز على أهمية القيادة الحديثة في تحسين أداء العاملين، كما استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لتحليل آراء المبحوثين.	خميس، عنان، قريشي من حيث البيئة التنظيمية والعينة المدروسة، إضافة إلى اختلاف الفترة الزمنية وأسلوب معالجة البيانات الإحصائية، كما تختلف بعض النتائج المتعلقة بدرجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الاجنبية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الاجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم1-6: الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة سعيد بن علي بن راشد النظيري	تتشابه الدراستان في تناولهما لموضوع القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، كما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهدفتا إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية عن دراسة سعيد بن علي بن راشد النظيري في بيئة الدراسة ومجتمع البحث، حيث أجريت الدراسة الحالية داخل مؤسسة جزائرية، بينما أجريت الدراسة الأخرى في بيئة مختلفة، كما تختلفان في حجم العينة وبعض الأبعاد المعتمدة لقياس القيادة التحويلية والأداء

		الوظيفي.
الدراسة الحالية مع دراسة **طلال الغربي، هبة توفيق عودة**	تتفق الدراستان في التركيز على القيادة التحويلية باعتبارها متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي كمتغير تابع، إضافة إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والكشف عن أثر القيادة التحويلية على العاملين	تختلف الدراسة الحالية عن دراسة طلال الغربي وهبة توفيق عودة من حيث القطاع محل الدراسة وطبيعة العينة، كما تختلف في الفترة الزمنية ومكان إجراء الدراسة، بالإضافة إلى اختلاف بعض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

المصدر من إعداد الطالب

خلاصة الفصل الأول

يُستنتج مما تم تناوله في هذا الجزء من الدراسة، أن الفكر الإداري المعاصر قد تجاوز الأطر الكلاسيكية الصلبة، ليجعل من المورد البشري الركيزة المحورية لأي حراك تطويري. وقد اتضح جلياً أن أسلوب القيادة التحويلية عبر ركائزه الخمس (القدوة المؤثرة، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، والتمكين) يتعدى كونه مجرد أداة للسيطرة الإدارية، ليجسد توجهاً استراتيجياً يروم إعادة صياغة قناعات الموظفين والارتقاء بكفاءاتهم لتخطي حدود الأداء المتوقع.

ومن زاوية أخرى، ظهر جلياً أن الإنجاز المهني لا يُعد مجرد انعكاس آلي للمجهودات المبذولة، بل هو ثمرة تمازج متشابك يجمع بين إمكانيات العامل، ودوافعه، والمناخ المؤسسي الذي ينشط داخله. وبناءً على ما تم استعراضه حول أنماط الأداء (المتعلق بالمهام، والسياقي، والتكيفي)، يتأكد لنا أن الموظف بحاجة ماسة إلى بيئة قيادية تدفعه نحو الابتكار والانسجام مع التحولات المتلاحقة.

وخلاصة القول، إن الرابطة التي تجمع بين التوجيه التحويلي والإنتاجية الوظيفية تُعد صلة تكاملية إيجابية؛ إذ يمثل القائد التحويلي النواة الأساسية للارتقاء بمستوى الإنجاز عبر إحداث توافق وموازنة بين غايات المنشأة ومتطلبات الكوادر البشرية. وهذا التأسيس المعرفي والنظري الذي تضمنه هذا الفصل، سيُمثل حجر الزاوية للجانب الميداني من دراستنا، حيث سنسعى عبره إلى الكشف عن درجة تطبيق هذه المقاربات في الواقع العملي، وتقييم انعكاساتها الحقيقية على مستوى جودة المخرجات المؤسسية.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية حول أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونطراك

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، من حيث التعاريف، الخصائص، الأبعاد، والأسس النظرية التي تفسر العلاقة بينهما، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يهدف إلى إسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على الواقع العملي داخل مؤسسة سوناطراك، باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وأكثرها اعتماداً على المورد البشري في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسة، والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وكذا تحليل انعكاس هذه الأبعاد على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من حيث الكفاءة، جودة الأداء والالتزام.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك

تُعد سوناطراك من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تلعب دوراً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال نشاطها في مجال المحروقات والطاقة. ونظرا لأهمية المورد البشري داخل المؤسسة، أصبحت القيادة الحديثة من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك سيتم في هذا المبحث تقديم مؤسسة سوناطراك من حيث نشأتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي، وأهم نشاطاتها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونطراك

1- ماهية شركة سوناطراك:

تُعد مؤسسة وطنية جزائرية ذات طابع اقتصادي، وتجاري، وصناعي، تُعنى باستثمار الثروات النفطية داخل البلاد. وتنشط هذه الشركة في مجالات التنقيب، والاستثمار، وتكرير وتسويق المحروقات والمواد المتفرعة عنها. نشأت المؤسسة استناداً إلى المرسوم الرئاسي رقم 63-791 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963، وكان الغرض من تأسيسها هو وضع وتأطير دراسات مبدئية لبناء شبكات النقل البري والبحري الكفيلة بتمرير المشتقات النفطية والغازية. جاء ذلك ترجمةً لإرادة القيادة الجزائرية في بسط نفوذها على المقدرات النفطية وتسخيرها لصالح النهضة التنموية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، لتكون بذلك حجر الأساس لعملية تأميم قطاع الطاقة.

وشهدت مسيرة سوناطراك التاريخية محطات مفصلية وصولاً إلى وقتنا الراهن، تبرز أهمها فيما يلي:

- شرعت المؤسسة خلال عام 1964 في توسيع دائرة نشاطها عبر إرساء جملة من المشاريع، يتصدرها خط الأنابيب النفطي الأول الممتد على طول 800 كيلومتر باتجاه منطقة أرزيو، إلى جانب الشروع في استثمار الغاز الطبيعي وغاز الميثان المُسال.
- بحلول سنة 1965، امتدت نطاقات عملها الإنتاجي إثر إبرام معاهدة ثنائية بين الجزائر وفرنسا تهدف إلى الإدارة المشتركة لقطاع المحروقات.
- بتاريخ 22 ديسمبر 1966، باتت الشركة تدرج ضمن غاياتها الاستراتيجية عمليات التنقيب والاستثمار التجاري والصناعي للمنابع البترولية والمنتجات المتفرعة عنها.
- في عام 1969، وعقب إحراز البلاد نجاحات ملحوظة في ميدان التنقيب عن النفط ضمن حقول متعددة بالجنوب الجزائري، نالت المؤسسة تصريحاً لتمرير الغاز بواسطة شبكة أنابيب نحو ولايات محددة، وهو ما مهّد الطريق لانضمام الجزائر إلى منظمة البلدان المصدرة للبترول (الأوبك).
- بتاريخ 24 فبراير 1971، ترسخت مكانة سوناطراك بوصفها الأداة السيادية الأنجع في قطاع الطاقة، وتعاظم حجم المؤسسة عقب مساندتها لمسار الاسترداد الشامل للمقدرات الوطنية من النفط والغاز. وتم استثمار هذه الموارد عبر تطويع التقنيات الحديثة، بالتوازي مع ضمان الأمن

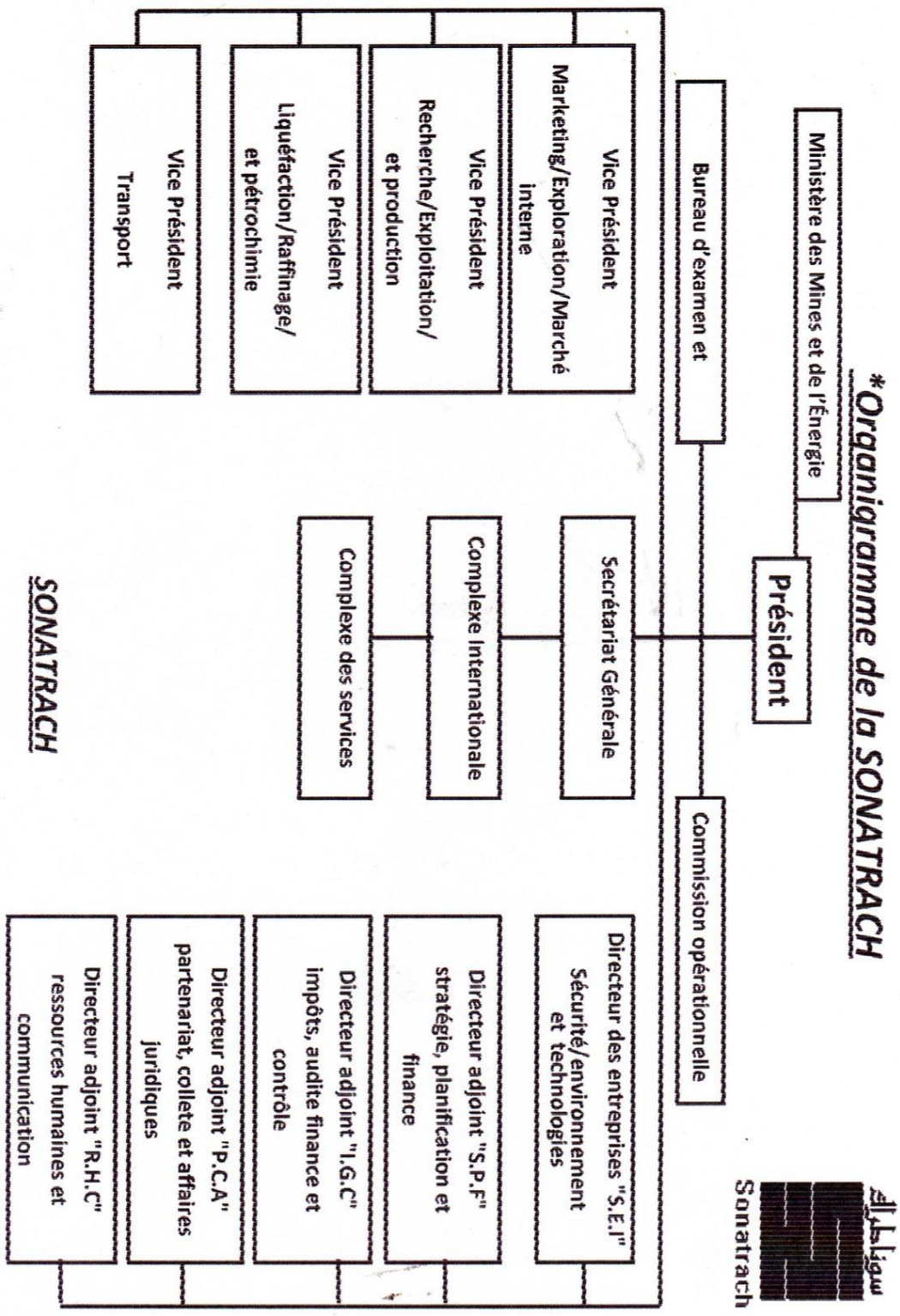
الطاقوي الوطني، وتأمين المداخيل بالعملات الأجنبية اللازمة لدفع عجلة التنمية.

وعلاوة على ذلك، تدعّم موقع المؤسسة ضمن الهيكل الاقتصادي للبلاد إثر إقدام الدولة على تأميم قطاع المحروقات عام 1971، مما أسهم في تمدد نطاق أعمالها بوتيرة متسارعة ليغطي جميع المرافق النفطية. وفي أعقاب خطوة التأميم، استحوذت الشركة على أول مجمع للميثان المسال ومنشأة الغاز المميع في سكيكدة، إلى جانب مصفاة البترول في أرزيو. واستمر هذا التطور حتى عام 1972، حيث تمكنت المؤسسة من الارتقاء بوظائفها لتستوعب قسماً كبيراً من الصناعات البتروكيماوية، فضلاً عن بناء مصانع متخصصة في تحويل اللدائن (البلاستيك).

- مرحلة 1981: تميزت هذه الحقبة بإحكام سوناطراك سيطرتها الكاملة بنسبة 100% على تسيير مخرجات النفط والغاز الطبيعي في الجزائر، وشهدت هذه الفترة قفزة في قيمة البرميل (بسعة 159 لتراً) من دولارين خلال عام 1971 ليصل إلى 40 دولاراً سنة 1981. واتسمت هذه المرحلة بنهضة واسعة أثمرت عن تأسيس 14 كياناً مؤسسياً ضخماً تابعاً لها، الأمر الذي شجعها على استكمال مساعيها، وصون مكتسباتها، والارتقاء بإمكانياتها التصديرية، تزامناً مع انطلاق مسار إعادة تنظيم الهيكل الاقتصادي الوطني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظمي لمؤسسة سونطراك

الشكل2-1: الهيكل التنظيمي لشركة سونطراك



المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك

المطلب الثالث: نشاطات الشركة وأهدافها

1- نشاطاتها:

سوناطراك بعد إعادة هيكلتها في عام 1981 أعادت تركيز نشاطها الاقتصادي نحو المهام الإستراتيجية لقطاع الهيدروكربونات، ويتمحور تنظيمها حول الأنشطة التالية

: ✓ استغلال الهيدروكربونات ونشاط البحثERH(.)

✓ تطوير واستغلال الرواسب الهيدروكربونية.

✓ طرق النقل برا وبحرا، التخزين والشحن، التكرير والصنع

✓ . نشاط نقل المحروقات عبر خطوط الأنابيبTRC(.)

✓ تفرغة غاز البترول المميع

✓ . التسويق في السوق الوطنية.

3. أهدافها:

✓ التطوير والرفع من قيمة الموارد الطاقوية الوطنية

✓ استغلال الموارد الأولية في الأسواق الوطنية والعالمية.

✓ تمويل البلاد بالعملة الصعبة.

✓ التنقيب عن المحروقات ومخازن البترول.

✓ تحويل المحروقات إلى منتجات تسلم لمصلحة التسويق

✓ الحصول على حصة في السوق العالمي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا البحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية بداء بتحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة والمتمثلة في أداة الاستبيان، ومختلف الأساليب الإحصائية، حيث تشمل العينة مختلف موظفي سونطراك بغرداية. ثم اختيارهم بصفة عشوائية حتى تتمكن من تعميم النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

يقدم في هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة انطلاقا من تحديد منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

- **الفرع الأول: منهج الدراسة:**

المنهج الذي تم إتباعه هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تقديم وصف عام وشامل لمختلف العناصر ذات الصلة بمتغيرات الدراسة متمثلة في المتغير المستقل " **القيادة التحويلية** " وعلاقته بالمتغير التابع " **الأداء الوظيفي**" وقمنا بتحليل المتغيرين قصد الوصول إلى نتائج صحيحة.

- **الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة**

1- **مجتمع الدراسة:** المجتمع هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، ويتم حصر ضروريا من اجل إسقاط على العينة بدلا من تطبيق بحث عن مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، حيث تمثل مجتمعنا الدراسي في موظفي **سونطراك**.

2- عينة الدراسة: يتم اللجوء لاختيار العينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع ويعود ذلك إما إلى التكاليف المادية والبشرية والوقت والى كثرة أفراد المجتمع، حيث كان حجم العينة المعتمد في دراستنا مساوي 30 موظف (ة) من سونطراك بغرداية. تم توزيع عليهم استبيان ورقيا.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية تجميع البيانات من أهم الخطوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تعمل على تحليل

وتصنيف البيانات وتجميعها وفقا للمنهج المستخدم لعرضها على شكل نتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على ظواهر مشابها للدراسة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات في إعداد البحوث العلمية.

الفرع الأول : تصميم الاستبيان

اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور أساسية، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة أن تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة لموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- **القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية من أفراد العينة المتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي.
- **القسم الثاني** : يشمل محاور الدراسة وينقسم إلى محورين موزعة كمايلي :

✓ **المحور الأول:** حيث هذا الجزء يركز على المتغير المستقل المتمثل في: **القيادة التحويلية** إذ تناولنا فيه أربع أبعاد متمثلة في: **التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، ، الاعتبار الفردي** حيث تكون هذا المحور من 22 سؤال موزعة كالتالي :

جدول رقم 01 توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

	أبعاد المتغير المستقل	الفقرات (العبارات)
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	08-01
	التحفيز الإلهامي	16-09
	الاعتبار الفردي	22-17

المصدر: من إعداد الطالب

✓ **المحور الثاني:** حيث هذا الجزء يركز على المتغير التابع المتمثل في: **الأداء الوظيفي** إذ تناولنا فيه أربع أبعاد متمثلة في: **الانضباط والمسؤولية المهنية، الكفاءة والأداء الفردي، الاتصال والعمل الجماعي، التحفيز والرضا الوظيفي** حيث تكون هذا المحور من 12 سؤال موزعة كالتالي :

جدول رقم 02 توزيع الفقرات على فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

	أبعاد المتغير التابع	الفقرات (العبارات)
الأداء الوظيفي	الانضباط والمسؤولية المهنية	06-01
	الكفاءة والأداء الفردي	12-07
	الاتصال والعمل الجماعي	14-13
	التحفيز والرضا الوظيفي	17-15

المصدر : من إعداد الطالب

حيث تكون الإجابة على هذه العبارات وفق سلم ليكارت الثلاثي الذي يحتوي على ثلاث درجات ويعتبر من المقاييس المناسبة وزعت درجاته على النحو التالي:

يتم حساب طول الفئة عن طريق: **المدى/ عدد درجات المقياس**

المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (3-1=2)

عدد الدرجات المقياس هو: 3 ويمثل (منخفضة، متوسطة، عالي)

ومنه طول الفئة: 3/2 =0.66

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى 1 +0.66، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03 طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

	الدرجة 2	**الدرجة 3**	**الدرجة 4**
القيمة المعطاة عند التفريغ	**01**	**02**	**03**
درجة توافر الفقرة	منخفضة (معارضة)	متوسطة (محايد)	عالي (موافق)
المجال	[01-1.66]	[1.66-2.32]	[2.33-03]

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.25.V

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

لغرض معالجة البيانات الكمية وتحليل استجابات المبحوثين الواردة في الاستبانة، تم توظيف حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصدارها الخامس والعشرين، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية المتمثلة في الآتي:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**: استُخدم للتحقق من الاتساق الداخلي والموثوقية لفقرات أداة الدراسة. وتتأرجح قيم هذا المعيار القياسية بين 0.6 و1؛ إذ يُشير اقتراب النتيجة من الرقم 1 إلى درجة ثبات عالية، بينما تعكس القيم التي تقل عن 0.6 انخفاضاً في مستوى الموثوقية.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)**: طُبق بهدف فحص وتحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في البحث.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم اللجوء إليها لوصف وتحليل الخصائص الديموغرافية والبيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** اُعتمدت لاستخراج التقديرات التي منحها المبحوثون لكل عبارة من عبارات الاستبانة، مما يسهل عملية تقييمها وترتيبها وفقاً لمستوى استجابتهم.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)**: تم استخدامه بغية قياس حجم الأثر ونسبة مساهمة العوامل المستقلة في تفسير المتغير التابع، ويرتكز هذا التحليل على استخراج المؤشرات الآتية:
  - **معامل التحديد (R^2)**: لبيان النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتي يمكن إرجاعها وتفسيرها من خلال المتغير المستقل.
  - **معامل الارتباط (R)**: للكشف عن قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثالث: الخصائص الديمغرافية للاستبيان (الصدق والثبات)

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى الخصائص الشخصية من اجل التحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به عندما يكون الاختبار يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقه أكثر من مرة على نفس عينة ونفس مجتمع الدراسة للتأكد من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا- كرونباخ cronbach-Alpha لأبعاد حيث كانت قيم معامل الثبات مقبولة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا – كرونباخ"

متغيرات الدراسة		فقرات الدراسة	معامل الثبات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	08-01	0,861
	التحفيز الإلهامي	16-09	0,870
	الاعتبار الفردي	22-17	0,861
الاداء الوظيفي	الانضباط والمسؤولية المهنية	06-01	0,852
	الكفاءة والأداء الفردي	12-07	0,849
	الاتصال والعمل الجماعي	14-13	0,852
	التحفيز والرضا الوظيفي	17-15	0,941
قيمة الإجمالية الاستبيان		**39**	**0.889**

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب القيم معامل الثبات فاقت(**0.6**) بالنسبة لكل المتغيرات، سواء المستقلة أو التابعة حيث بلغت ما بين 0.849 و0.941 معادلات مقبولة، وبالنسبة لإجمالي قيمة معامل الثبات ألفا – كرونباخ بلغت (**0.889**)، ومنه نقول إذا تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة، فان النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها في العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساويتين باحتمال يساوي نسبة (**88.9%**) بالتالي يمكن القول إن العبارات الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بالاستبيان.

أولا: صدق قائمة الاستقصاء.

لتأكد من شمولية الاستمارة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفردتها ومن ناحية ثانية أن تكون واضحة ومفهومة لأفراد عينة الدراسة من اجل تحليل صدق قائمة الاستقصاء نقوم بمائلي:

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي: بعد التحقق من صدق الظاهري قمنا بالتحقق من الاتساق الداخلي قصد إيجاد العلاقة ومدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس والبعد الذي ينتمي إليها، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، من خلال الاعتماد على مقياس **برسون**(pearson).

- **الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية لهم:** وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل والمحور التابع لها.
- **1- الاتساق الداخلي بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية**

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والمحور والدرجة الكلية

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	**التأثير المثالي**	**0.843**	**0.000**
02	**التحفيز الإلهامي**	**0.890**	**0.000**
03	**الاعتبار الفردي**	0.931	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور كانت محصورة ما بين 0.843 و0.931 هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن أبعاد محور القيادة التحويلية مرتبطة بالدرجة الكلية للمحور.

- **الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني (الاداء الوظيفي) والدرجة الكلية لهم: وذلك** من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد متغير التابع المحور التابعة إليه:

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين أبعاد الاداء الوظيفي والدرجة الكلية

الرقم	أبعاد محور إدارة الأزمات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	**الانضباط والمسؤولية المهنية**	**0.367**	**0.039**
02	**الكفاءة والأداء الفردي**	**0.943**	**0.000**
03	**الاتصال والعمل الجماعي**	0.785	**0.000**
04	**التحفيز والرضا الوظيفي**	0.942	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد متغير التابع متمثل في الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور كانت محصورة ما بين 0.367 و0.943 هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع أبعاد محور مرتبطة بالدرجة الكلية للمحور.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

بما أن عينة الدراسة اقل من 50 فانه يجب علينا استخدام-Shapiro Wilk لاختبار ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ونضع

تقبل الفرضية الصفرية H0 : البيانات لا تتبع توزيع طبيعي إذا كانت مستوى المعنوية اقل من 0.05

تقبل الفرضية البديلة 1H : البيانات تتبع توزيع طبيعي إذا كانت مستوى المعنوية اكبر من 0.05

جدول رقم 07 يمثل توزيع الطبيعي

المحاور	عدد الفقرات	Shapiro-Wilk	Sig
القيادة التحويلية	22	0.801	0.000
الاداء الوظيفي	17	0.844	0.000

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPS.V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الدلالة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05≤ α) وقيمة الدلالة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) كانت تشير إلى 0.000 اي اقل مستوى الدلالة (0.05≤ α) وبالتالي قبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع توزيع غير طبيعي وعليه استخدام الاختبارات غير معلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث لمختلف العمليات الاختبارية لمحاور الاستبيان وذلك من خلال حساب تكرارات والنسب المئوية لكل عينة من البيانات الشخصية، و حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة :

المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة

من اجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج spss v.25.

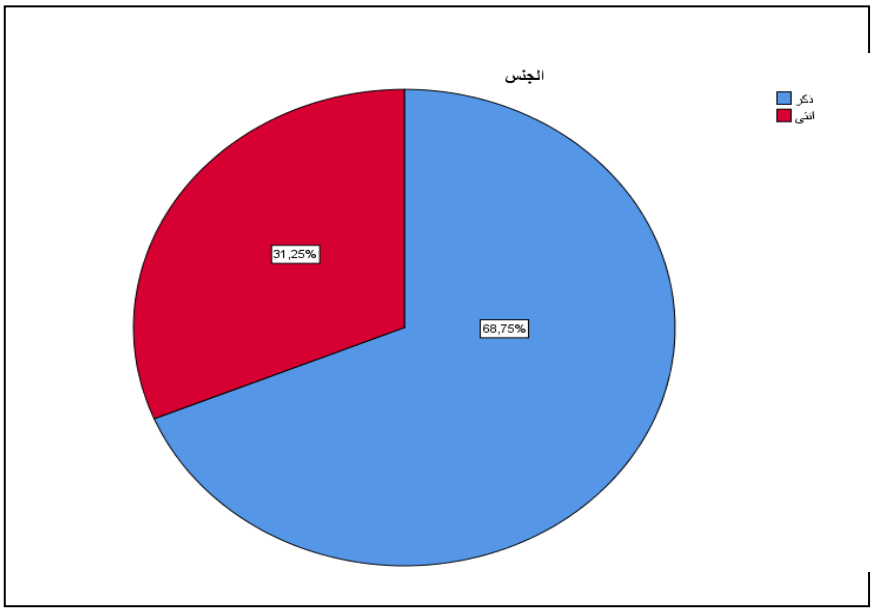
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسوم بياني كالتالي :

جدول رقم (08): تحليل خصائص العينة- الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	68,8
انثى	10	31,3
المجموع	32	100,0

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

شكل رقم 2-2: تحليل خصائص العينة- الجنس



ا لتعليق

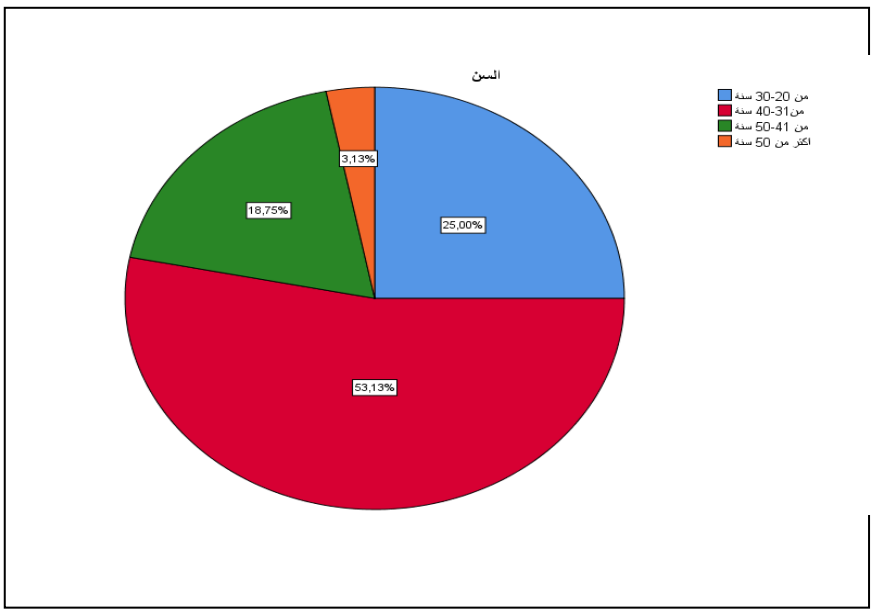
يُظهر الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يُلاحظ وجود تفاوت واضّح في نسب التمثيل؛ إذ احتل **جنس الذكور المرتبة الأولى** بتكرار بلغ **22 فرداً**، وهو ما يمثل النسبة الأكبر والمهيمنة على العينة بمقدار **68.8%**، في حين جاء **جنس الإناث في المرتبة الثانية والأخيرة** بتكرار بلغ **10 أفراد**، وبنسبة مئوية قُدّرت بـ **31.3%**من إجمالي القوام الكلي للعينة البالغ **32 فرداً**.

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسوم بياني كالتالي :

جدول رقم (09): تحليل خصائص العينة- الفئة العمرية		
الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	8	25,0
من 31-40 سنة	17	53,1
من 41-50 سنة	6	18,8
اكثر من 50 سنة	1	3,1
المجموع	32	100

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

شكل رقم 2-3: تحليل خصائص العينة- الفئة العمرية



التعليق

يُبين الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية، حيث يتضح أن الفئة الممتدة **من 31 إلى 40 سنة قد احتلت المرتبة الأولى** بأعلى تكرار بلغ **17 فرداً** وبنسبة بلغت **53.1%**، تليها في **المرتبة الثانية الفئة الشابة من 20 إلى 30 سنة** بتكرار بلغ **8 أفراد** ونسبة قُدّرت بـ **25.0%**، بينما جاءت الفئة العمرية **من 41 إلى 50 سنة في المرتبة الثالثة** بتكرار بلغ **6 أفراد** وبنسبة **18.8%**، في حين تذيلت الفئة العمرية **الأكبر من 50 سنة الترتيب في المرتبة الأخيرة** بتكرار واحد فقط) **فرد واحد** (ونسبة ضئيلة بلغت **3.1%** من إجمالي العينة البالغة **32 فرداً** . ويُعزى هذا التوزيع إلى أن مجتمع الدراسة يعتمد بشكل أساسي على فئة الشباب والكهولة المنتجة (بين 31 و40 سنة)، وهي فئة تتميز بالجمع بين الحيوية والخبرة المهنية اللازمة كما يعكس انخفاض نسبة الفئة الأكبر من 50 سنة تراجع تواجدهم في هذا الميدان بسبب التقاعد أو طبيعة النشاط المدروس، مما يمنح إجابات العينة موثوقية عالية نظراً لارتكازها على فئات عمرية في أوج عطائها المهني.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي: حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسوم بياني كالتالي

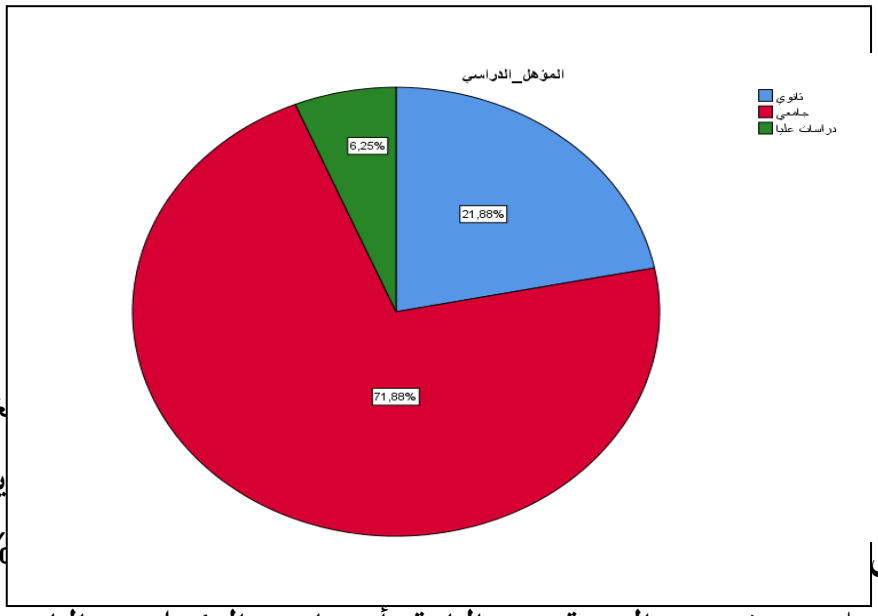
جدول رقم (10): تحليل خصائص العينة- المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	7	21,9
جامعي	23	71,9
دراسات عليا	2	6,3

المجموع	32	100

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

شكل رقم2-4: تحليل خصائص العينة- المؤهل الدراسي



ا لتعل

ضح الج غير المؤهل الدراسي، **ين احتلوا المرتبة الاولى** **71.9%** من قوام العينة، يليهم في **المرتبة الثانية أصحاب المؤهل الثانوي** بتكرار بلغ **7 أفراد** وبنسبة بلغت **21.9%**، بينما جاء ذوو **الدراسات العليا في المرتبة الثالثة والأخيرة** بتكرار بلغ **فردين اثنين** فقط وبنسبة قُدّرت بـ **6.3%** من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم **32 فرداً**

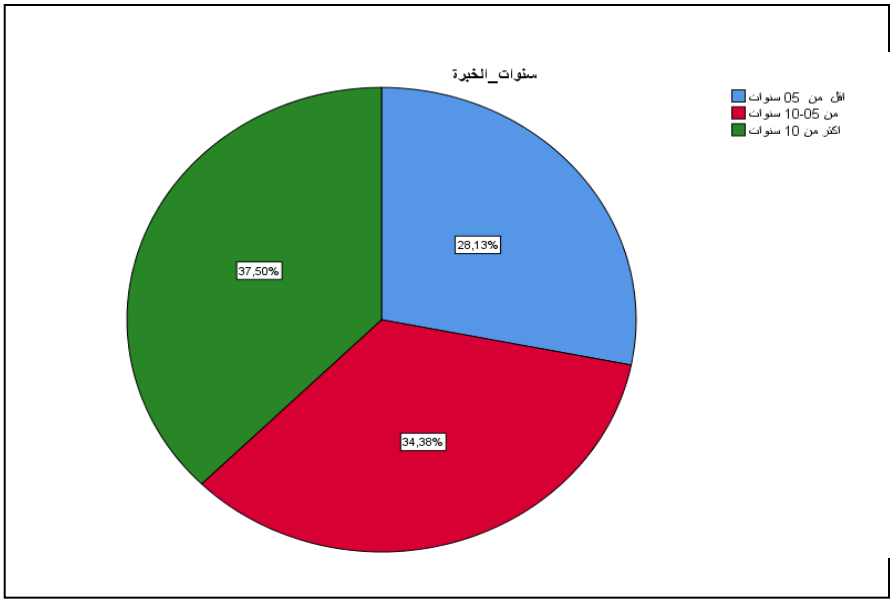
4- خصائص العينة من حيث خبرة المهنية: حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسوم بياني كالتالي :

جدول رقم (11): تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	9	28,1
من 10-05 سنوات	11	34,4
اكثر من 10 سنوات	12	37,5
المجموع	32	100

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

شكل رقم 2-5: تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية



التعليق

يُبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية، حيث يُلاحظ تقارب نسب التمثيل بين الفئات المختلفة مع صدارة واضحة لذوي الأقدمية؛ إذ احتلت الفئة التي تملك **خبرة لأكثر من 10 سنوات المرتبة الأولى** بتكرار بلغ **12 فرداً** وبنسبة بلغت **37.5%**، تليها مباشرة في **المرتبة الثانية فئة ذوي الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات** بتكرار بلغ **11 فرداً** ونسبة قُدّرت بـ **34.4%**، في حين جاءت فئة الخبرة الحديثة **الأقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة والأخيرة** بتكرار بلغ **9 أفراد** وبنسبة **28.1%** من إجمالي قوام العينة البالغ **32 فرداً** . ويُعزى هذا التوزيع المتوازن إلى مزيج الكفاءات داخل المؤسسة أو الميدان المدروس، حيث يمثل الاعتماد الكبير على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمتوسطة.

5- خصائص العينة من حيث المنصب الوظيفي: حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسوم بياني كالتالي :

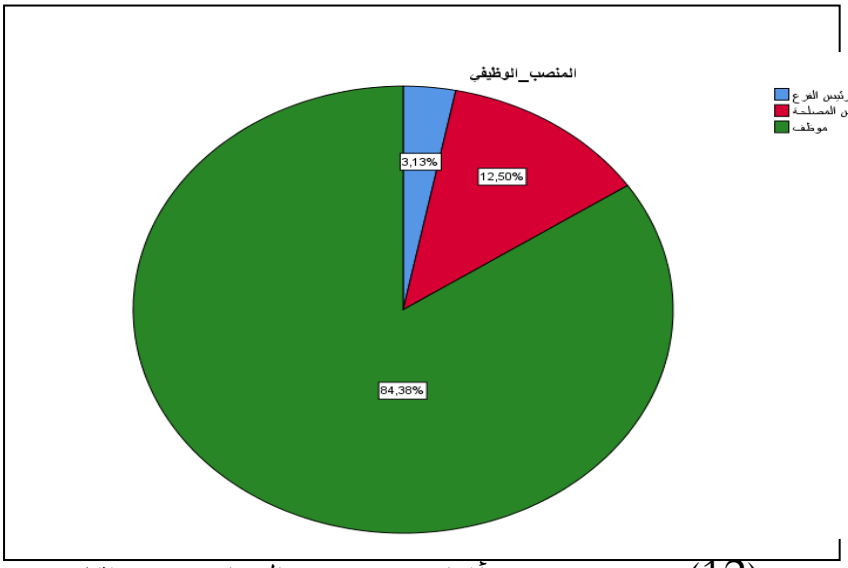
جدول رقم (12): تحليل خصائص العينة- المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية

رئيس الفرع	1	3,1
رئيس المصلحة	4	12,5
موظف	27	84,4
المجموع	**32**	**100**

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

شكل رقم 2-6: تحليل خصائص العينة- المنصب الوظيفي



ظهر الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي، حيث يتضح وجود تمركز كبير لصالح فئة التنفيذ؛ إذ احتلت فئة "**موظف**" **المرتبة الأولى بأغلبية ساحقة** وتكرار بلغ **27 فرداً**، وهو ما يمثل النسبة الأكبر والمسيطة على العينة بمقدار **84.4%**، تليها في **المرتبة الثانية فئة " رئيس المصلحة "** بتكرار بلغ **4 أفراد** وبنسبة بلغت **12.5%**، في حين جاءت فئة " **رئيس الفرع" في المرتبة الثالثة والأخيرة** بتكرار واحد فقط) **فرد واحد** (وبنسبة ضئيلة قُدّرت بـ **3.1%** من إجمالي القوام الكلي للعينة البالغ **32 فرداً** . ويُعزى هذا التباين الحاد والهرمي إلى الطبيعة الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة، والتي تعتمد في تسيير نشاطها اليومي وممارساتها الميدانية على قاعدة عريضة من الموظفين التنفيذيين يترأسهم عدد محدود من الإطارات الإدارية والمسؤولين؛ ورغم قلة

تمثيل المناصب القيادية (رؤساء الفروع والمصالح)، إلا أن هذا المزيج الوظيفي يمنح الدراسة بعداً تكاملياً هاماً، حيث يجمع بين الرؤية الإشرافية للمسؤولين والممارسة التطبيقية المباشرة للموظفين .

المطلب الثاني : تحديد مستويات الدراسة (تحليل فقرات)

بعد القيام بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية سيتم التطرق في هذا الفرع لمختلف العمليات الاختيارية لمحوري القيادة التحويلية والاداء الوظيفي في نظر موظفين سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة

أولا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بالقيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم 13 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة	2,84	0,767	01	درجة مرتفعة
02	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل	2,72	0,581	02	درجة مرتفعة
03	اشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل	2,59	0,665	06	درجة مرتفعة
04	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس	2,56	0,619	07	درجة مرتفعة
05	يوفر رئيسي المباشر الاحساس برسالة المؤسسة	2,62	0,609	05	درجة مرتفعة
06	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	2,66	0,602	03	درجة مرتفعة
07	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	2,53	0,718	08	درجة مرتفعة
08	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية	2,63	0,609	04	درجة مرتفعة
	البعد الاول : التأثير المثالي	**2.64**	**0.651**	**01**	درجة مرتفعة
01	اشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر	2,47	0,671	06	درجة مرتفعة
02	يعتبر رئيسي المباشر قدوة في العمل	2,37	0,660	08	درجة مرتفعة
03	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق افضل مهام لعملي	2,66	0,602	03	درجة مرتفعة

04	يرفع رئيسي المباشر يحفزني بتصرافته لتحقيق افضل مهام لعملي	2,59	0,712	05	درجة مرتفعة
05	يرفع رئيسي المباشر من لتزماتي وانضباطي في العمل	2,56	0,619	07	درجة مرتفعة
06	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن افكاري بحرية	2,69	0,535	02	درجة مرتفعة
07	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة	2,72	0,523	01	درجة مرتفعة
08	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة	2,66	0,602	04	درجة مرتفعة
	البعد الثاني : التحفيز المثالي	2.59	0.615	02	درجة مرتفعة
01	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين	2,53	0,567	04	درجة مرتفعة
02	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة	2,69	0,592	01	درجة مرتفعة
03	يتطلع رئيسي المباشر لحا جاته الخاصة ويعمل على تلبيتها	2,44	0,669	06	درجة مرتفعة
04	يحترم رئيسي المباشر ظروفي التي أمر بها في العمل	2,59	0,615	03	درجة مرتفعة
05	يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر	2,63	0,554	02	درجة متوسطة
06	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما	2,53	0,671	05	درجة متوسطة

يحقق الآخرين أهدافهم				
البعد الثالث : الاعتبار الفردي	**2.56**	**0.611**	**03**	**درجة متوسطة**
نتائج المحور الثاني	**2.59**	**0.625**	**درجة مرتفعة**	

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

التعليق :

يبين الجدول رقم (13) أن المحور الثاني المتعلق بـ " القيادة التحويلية" قد حقق في كليته متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (**2.59**) وانحرافاً معيارياً إجمالياً قُدّر بـ (**0.625**)، مما يعكس اتجاهاً عاماً **بدرجة مرتفعة** وتجانساً في إجابات أفراد العينة؛ حيث جاء بُعد " التأثير المثالي" في المرتبة الأولى كأقوى الأبعاد بمعدل (**2.64**) مدفوعاً بفاعلية الرئيس المباشر وانضباطه، يليه بُعد " التحفيز المثالي" في المرتبة الثانية بمعدل (**2.59**) لقدرة القيادة على مساعدة المرؤوسين في تحويل أفكارهم إلى حقيقة، في حين حل بُعد " الاعتبار الفردي" في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقييم **متوسطة** بمعدل (**2.56**) نتيجة وجود نقص نسبي في آليات منح المكافآت والاعتراف بالإنجازات؛ ويُفسر هذا الترتيب بأن البيئة التنظيمية للمؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة السلوكية والتنفيذية للمسؤولين وقدرتهم على شحذ همم الموظفين وتطوير مهاراتهم، بينما يظل الجانب التحفيزي المرتبط بالتقدير الرسمي بحاجة إلى تفعيل أكبر لتجاوز النمطية الإدارية؛ و **يُستنتج** من ذلك كله أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ركيزة قيادية واعية وقوية تتبنى مبادئ الإدارة الحديثة، وهو مناخ قيادي إيجابي ومرتفع يسهم بشكل مباشر في دعم مشاريع التحول التنظيمي، وبناء بيئة عمل مرنة قادرة على توجيه أداء الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة عالية.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق الأداء الوظيفي

جدول رقم 14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	يشمل الالتزام بالعمل وتحمليه المسؤولية	2,53	0,671	05	درجة مرتفعة
02	اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي	2,63	0,609	04	درجة مرتفعة
03	التزم بعادات وقيم العمل	2,72	0,523	01	درجة مرتفعة
04	ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	2,47	0,718	06	درجة مرتفعة
05	لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	2,65	0,433	03	درجة مرتفعة
06	لدي القدرة على تحمل المسؤولية	2,66	0,467	02	درجة مرتفعة
	البعد الأول: الانضباط والمسؤولية المهنية	**2.61**	**0.570**	**02**	**درجة مرتفعة**
05	أتصرف بحرية في أداء عملي	2,53	0,671	06	درجة مرتفعة
06	استفيد من رصيدي المعرفي وخبراتي لتحقيق الإبداع في أدائي	2,66	0,545	03	درجة مرتفعة
07	استطيع مواجهة الصعوبات في عملي	2,75	0,508	01	درجة مرتفعة

08	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفي الحالية	2,66	0,602	04	درجة مرتفعة
09	قدراتي العلمية تساعدني على أداء المهامي	2,59	0,560	05	درجة مرتفعة
10	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل	2,69	0,592	02	درجة مرتفعة
	البعد الثاني : الكفاءة والأداء الفردي	**2.64**	**0.579**	**01**	درجة مرتفعة
01	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب	2,47	0,567	02	درجة مرتفعة
02	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات	2,66	0,602	01	درجة مرتفعة
	البعد الثالث : الاتصال والعمل الجماعي	2.56	0.584	**03**	درجة مرتفعة
01	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	2,66	0,545	01	درجة مرتفعة
02	يتم الحوافز والتقدير يجعلني ابذل مجهدات اكبر في عملي	2,59	0,665	02	درجة مرتفعة
03	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.	2,53	0,671	03	درجة مرتفعة
	البعد الرابع: التحفيز والرضا الوظيفي	**2.59**	**0.627**	**04**	درجة مرتفعة
	نتائج المحور الثالث	**2.6**	**0.590**	درجة	مرتفعة

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.25

التعليق

يُوضح الجدول رقم (14) أن المحور المتعلق بـ "الأداء الوظيفي" قد حقق في كليته متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (**2.60**) وانحرافاً معيارياً إجمالياً قُدّر بـ (**0.590**)، مما يعكس اتجاهاً عاماً **بدرجة مرتفعة** وتجانساً قوياً في إجابات أفراد العينة؛ حيث جاء بُعد " الكفاءة والأداء الفردي" في المرتبة الأولى كأقوى الأبعاد بمعدل (**2.64**) مدفوعاً بقدرة الموظفين العالية على مواجهة صعوبات العمل بمتوسط (**2.75**)، يليه في المرتبة الثانية بُعد " الانضباط والمسؤولية المهنية" بمعدل (**2.61**) بفضل التزام المبحوثين بعادات وقيم العمل بمتوسط (**2.72**)، ثم حل ثالثاً بُعد " التحفيز والرضا الوظيفي" بمعدل (**2.59**) لتوفر ظروف عمل جيدة ومساعدة على الأداء، في حين حل بُعد " الاتصال والعمل الجماعي" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمعدل (**2.56**) بالرغم من تشجيع الإدارة المستمر للتعاون بين العاملين بمتوسط (**2.66**)؛ ويُفسر هذا الترتيب بأن أفراد العينة يمتلكون رقابة ذاتية قوية وكفاءة مهارية وعلمية عالية تجعلهم قادرين على تأدية مهامهم بكفاءة وتجاوز العقبات الميدانية، فضلاً عن وجود بيئة مادية وتنظيمية محفزة تدعم هذا الأداء؛ و **يُستنتج** من ذلك كله أن المؤسسة محل الدراسة تحظى بمستوى أداء وظيفي متميز ومرتفع، يرتكز على رأس مال بشري مسؤول، منضبط، ومتمكن معرفياً، مما يشكل أرضية خصبة ومستقرة ومؤشراً إيجابياً يعكس استجابة الموظفين الفعالة للتوجهات الإدارية والقيادية الحديثة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في دور القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي، والتأكد من صحة هذه الفرضية التي بنيت عليها الدراسة تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية من اجل التعمق أكثر حول موضوع الدراسة، سنسعى للتأكد من صحة كل فرضية على نحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبار الفردي والاداء الوظيفي

سناحول من خلال هذه المطلب اختبار مناقشة فرضيات الدراسة وذالك باستخدام الانحدار البسيط.

الفرضية الرئيسية: التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والاداء الوظيفي

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمةF الجدولية والقيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفي.

- **تقبل الفرضية البديلة** H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي.
- ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنويةSIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذالك
- **جدول رقم 15: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.**

	الثابت	**Beta**	**T**	**Sig T**	**معاملR الارتباط**	**معامل R^2 التحديد**	**معاF المحسوب مل**	**مستوى المعنوية**
القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.	**0.694**	**0.785**	**0.000**	**6.947**	**0.785**	**0.617**	**48.264**	**0.000**

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPS.V.25

تشير نتائج الجدول الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) جيدة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط R =0.785 التي تشير ان 78.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: R^2= 0.617 وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (**القيادة التحويلية)** على تفسير ما نسبته(61.7%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (**الأداء الوظيفي**) **و** يبقى ما قيمته 32.6% تفسره المتغيرات أخرى.

- **و كذالك من خلال الجدول كذالك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 6.947 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الأداء الوظيفي.**

1-1 الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي والأداء الوظيفي

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمةF الجدولية والقيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- **تقبل الفرضية البديلة** H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي، تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنويةSIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذالك

- **جدول رقم 16: نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين تأثير المثالي والأداء الوظيفي**

التأثير المثالي والأداء	الثابت	Beta	T	Sig T	معامل R الارتباط	معامل R^2 التحديد	معا F المحسوب مل	مستوى المعنوية
الوظيفي	**0.610**	0.767	6.544	0.000	0.767	0.588	42.818	0.000

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPS.V.25

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) جيدة بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط R =0.767 التي تشير ان 76.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: R^2= 0.588 وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (**التأثير المثالي**) على تفسير ما نسبته(58.8%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (**الأداء الوظيفي**) **و** يبقى ما قيمته 41.4%) تفسره المتغيرات أخرى.

و كذالك من خلال الجدول كذالك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 42.818 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الأداء الوظيفي.

2-1 الفرضية الفرعية الثانية : تنص على مايلي :

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي والأداء الوظيفي

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمةF الجدولية والقيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحافز الإلهامي و الأداء الوظيفي.
- **تقبل الفرضية البديلة** H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي.
- ومن اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي، تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنويةSIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذالك
- **جدول رقم 17: نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الحافز الإلهامي والاداء الوظيفي**

الحافز الالهامي والأداء	الثابت	Beta	T	Sig T	معاملR الارتباط	معامل R^2 التحديد	معاF المحسوب مل	مستوى المعنوية
الوظيفي	**0.480**	**0.638**	**4.541**	**0.000**	**0.638**	**0.407**	**20.624**	**0.000**

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPS.V.25

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) قوية بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط

R =0.638 التي تشير ان 63.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: R^2= 0.407 وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (**الحافز الإلهامي**) على تفسير ما نسبته(40.7%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (**الأداء الوظيفي**) **و** يبقى ما قيمته 39.4%) تفسره المتغيرات أخرى.

و كذالك من خلال الجدول كذالك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 20.624 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي والأداء الوظيفي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على مايلي :

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي والأداء الوظيفي

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمةF الجدولية والقيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذالك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.
- **تقبل الفرضية البديلة** H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذالك عند

مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

- ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين الاعتبار الفردي وإدارة الأزمات، تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنويةSIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذالك

- **جدول رقم 18: نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي**

الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي	الثابت	Beta	T	Sig T	معاملR الارتباط	معامل R^2 التحديد	معاF المحسوب مل	مستوى المعنوية
-	**0.558**	**0.690**	**5.220**	**0.000**	**0.690**	**0.476**	**27.244**	**0.000**

المصدر:من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPS.V.25

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) جيدة بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط R =0.690 التي تشير ان 69% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل وبلغ معامل التحديد: R^2= 0.476 وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (**الاعتبار الفردي**) على تفسير ما نسبته(47.6%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (**الأداء الوظيفي**) **و** يبقى ما قيمته 55.5%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذالك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 27.244 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي في الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 32 موظفاً. كما تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعكس موثوقية النتائج المتحصل عليها. كما بينت النتائج الوصفية أن مستوى القيادة التحويلية داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة، خاصة في بعد التأثير المثالي، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين، لاسيما في بعد الكفاءة والأداء الفردي.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تبين أن أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ومن خلال ذلك يمكن الاستنتاج أن تبني أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسة يساهم في رفع كفاءة العاملين، تعزيز روح التعاون، وتحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك، يمكن التأكيد أن القيادة التحويلية تُعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل النتائج.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين كان مرتفعاً كذلك، مما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية تقوم على التحفيز والتوجيه الفعال. كما أثبتت النتائج وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تبين أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل واضح في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة أدائهم.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال

تعزيز الدافعية الداخلية للعاملين، وتنمية روح الانتماء، وتشجيع الإبداع والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات

في إطار اختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، والمتعلقة بأثر القيادة التحويلية على أداء العاملين داخل مؤسسة سوناطراك، تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، بالاستناد إلى معاملات الارتباط، الانحدار الخطي، واختبارات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية.($\alpha = 0.05$)

وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: تنص على: **يوجد مستوى للقيادة التحويلية في مؤسسة سوناطراك واد نومر مرتفع.**

النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث سجلت الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) متوسطات حسابية مرتفعة وبالتالي الفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: تنص على: **تتمتع مؤسسة محل الدراسة بأداء عاملين عالٍ لتحقيق أهدافها.**

النتائج:

أوضحت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء مرتفعاً، خاصة في أبعاد الكفاءة والانضباط والمسؤولية المهنية، مما يعكس فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهذا يعني أن الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة:

تنص على: توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

النتائج:

أظهرت نتائج الانحدار والارتباط وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث:

- معامل الارتباط $R = 0.785$
- معامل التحديد $R^2 = 0.617$
- مستوى الدلالة $Sig = 0.000$

التفسير:

تشير هذه القيم إلى أن القيادة التحويلية تفسر نسبة معتبرة من التغيرات في الأداء الوظيفي، هذا يعني قبول الفرضية الثالثة أي توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرضية الرابعة:

تنص على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية، من خلال التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي)، تبين وجود فروق في بعض الحالات وعدم وجودها في حالات أخرى حسب المتغير المدروس، هذا يدلي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المتغيرات الشخصية دون غيرها.

مقترحات: من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا نقترح ما يلي:

- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- العمل على تطوير مهارات القادة الإداريين بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموارد البشرية، بما يساهم في دعم التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
- الاهتمام بآليات التحفيز المادي والمعنوي بوضع نظام عادل وشفاف للمكافآت والترقيات، وربط الأداء الجيد بالحوافز، بما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- تعزيز بعد الاعتبار الفردي عبر الاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين، والاستماع لانشغالاتهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- دعم روح العمل الجماعي والتواصل الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية، بما يسهم في تحسين التنسيق وتقليل الصراعات التنظيمية ورفع كفاءة الأداء.
- الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية من خلال برامج التكوين المستمر والتدريب، بهدف تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد صادق محمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة .
- أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات .Paltel رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين .

- بوخدوني، وهيبة. (2014). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. مكتبة العلوم الإدارية، الأردن .
- راوية حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- رضا قجة. (2003). أداء العامل في التنظيم الصناعي. شركة باتنيت، باتنة، الجزائر .
- السويدان، طارق. (2004). نظريات القيادة. دار ابن حزم، بيروت، لبنان .
- علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن .
- عمر الطراونة. (2012). الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن .
- العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .
- محمد موسى أحمد. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر .

ثانياً : الرسائل الجامعية

- حافظ إبراهيم الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- حمد إبراهيم خليل العطوي. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- سليمان، أحمد سليمان السعيد. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة .
- شريف أحمد حسن عباس. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- محمد سليمان البلوي. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية .

ثالثاً : المقالات

- أحمد سالم العامري. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت .
- الشوابكة، زياد علي، الشلبي، فراس سليمان، الوالدة، رياض عبد الله. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين. المجلة العربية للإدارة، الأردن .
- صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر. (2018). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق .
- مريم أرفيس. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر .
- ندى بنت سلطان السلطان. (2010). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية. المجلة العربية للإدارة، السعودية .

رابعاً: المؤتمرات والأوراق العلمية

- السعود، يوسف. (2010). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطوير المدارس الخاصة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث، الأردن .

خامساً : المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press, New York.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance. Applied Human Resource Management Research.
- Conger, M. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology. Wiley.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. Sage Handbook of Organizational Behavior.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: الاستبيان

المحور 01: البيانات العامة

الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية

30-20 ☐ 40-3 ☐ 5 ☐ أكثر 50 ☐

المؤهل الدراسي

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ ☐

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المنصب الوظيفي

مدير ☐ رئيس فرع ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	سلم القياس		
	البعد الأول:	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**
01	رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة			
02	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل			
03	أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل			
04	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس			
05	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة			
06	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على مواجهة المواقف الصعبة			
07	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة			
08	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية			
	البعد الثاني: الحافز الإلهامي			
09	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر			
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة في العمل			
11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته			

	لتحقيق أفضل مهام لعملي				
12	يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل				
13	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية				
14	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلو لمشكلات العمل				
15	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة				
16	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة				
	البعد الرابع: الاعتبار الفردي				
17	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين				
18	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة.				
19	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها				
20	يحترم رئيسي المباشر ظروفي التي أمر بها في العمل				
21	يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر.				
22	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرق	**الفقرة**	**موافق**	**محا**	**غير**

م			يد	موافق
01	**البعد الأول: الانضباط والمسؤولية المهنية**			
02	يشمل الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية:			
03	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي.			
04	ألتزم بعادات وقيم العمل			
05	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد			
06	لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
07	لدي القدرة على تحمل المسؤولية.			
	البعد الثاني: الكفاءة والأداء الفردي			
08	أتصرف بحرية في أداء عملي.			
09	أستفيد من رصيدي المعرفي وخبراتي لتحقيق الإبداع في أدائي.			
10	أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي.			
11	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية.			
12	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي.			
13	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.			
	ا **لبعد الثالث: الاتصال والعمل الجماعي**			
14	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب .			
15	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات			
	البعد الرابع: التحفيز والرضا			

	الوظيفي							
19	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال							
20	صولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي							
21	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.							

الملحق 02 : نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS Ver 25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	7

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بعد_ التاثير_ا لمثالي	15,6105	4,525	,784	,861
بعد_ الحافز_الا لهامي	15,6031	4,560	,710	,870
بعد_ الاعتبار_ا لفردي	15,6968	4,553	,783	,861
بعد_ الكفاءة	15,6397	4,274	,841	,852
بعد_ الاتصال	15,6368	4,502	,909	,849
بعد_ التحفيز	15,6522	4,170	,839	,852
بعد_ الانضباط	15,6365	6,014	,013	,941

Corrélations

		التاثير_ بعد المثالي_	الا_ الحافز_ بعد لهامي	_ الاعتبار_ بعد الفردي	ال_ القيادة_محور تحويلية
الم_ التاثير_ بعد ثالي	Corrélation de Pearson	1	,566**	,690**	,843**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	32	32	32	32
الاله_ الحافز_ بعد امي	Corrélation de Pearson	,566**	1	,793**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	32	32	32	32
ال_ الاعتبار_ بعد فردي	Corrélation de Pearson	,690**	,793**	1	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32
الت_ القيادة_محور حويلية	Corrélation de Pearson	,843**	,890**	,931**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

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

Corrélations

		الك_ بعد فاءة	الات_ بعد صال	الت_ بعد حفيز	الان_ بعد ضباط	_ متغير_محور تابع
الكفاءة_ بعد	Corrélation de Pearson	1	,731**	,978**	,117	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,525	,000
	N	32	32	32	32	32
الاتصال_ بعد	Corrélation de Pearson	,731**	1	,732**	-,053	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,772	,000
	N	32	32	32	32	32
التحفي_ بعد ز	Corrélation de Pearson	,978**	,732**	1	,116	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,526	,000
	N	32	32	32	32	32
الانضبا_ بعد ط	Corrélation de Pearson	,117	-,053	,116	1	,367*
	Sig. (bilatérale)	,525	,772	,526		,039
	N	32	32	32	32	32
_ متغير_محور تابع	Corrélation de Pearson	,942**	,785**	,943**	,367*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,039	
	N	32	32	32	32	32

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التـ_ القيادة_محور حويلية	,228	32	,000	,801	32	,000
تا_ متغير_محور بع	,170	32	,019	,844	32	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	68,8	68,8	68,8
	انثى	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20-30 سنة	8	25,0	25,0	25,0
	من 31-40 سنة	17	53,1	53,1	78,1
	من 41-50 سنة	6	18,8	18,8	96,9
	اكثر من 50 سنة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الدراسي_المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	21,9	21,9	21,9
	جامعي	23	71,9	71,9	93,8
	دراسات عليا	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة_ سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	05 اقل من سنوات	9	28,1	28,1	28,1
	05-10 من سنوات	11	34,4	34,4	62,5
	10 من اكثر سنوات	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الوظيفي_ المنصب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس الفرع	1	3,1	3,1	3,1
	رئيس المصلحة	4	12,5	12,5	15,6
	موظف	27	84,4	84,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحوي_ القيادة لية	32	1	4	2,84	,767
VAR00001	32	1	3	2,72	,581
VAR00002	32	1	3	2,59	,665
VAR00003	32	1	3	2,56	,619
VAR00004	32	1	3	2,62	,609
VAR00005	32	1	3	2,66	,602
VAR00006	32	1	3	2,53	,718
VAR00007	32	1	3	2,63	,609

N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الالهامي_ الحافز	32	1	3	2,47	,671
VAR00008	32	1	3	2,37	,660
VAR00009	32	1	3	2,66	,602
VAR00010	32	1	3	2,59	,712
VAR00011	32	1	3	2,56	,619
VAR00012	32	1	3	2,69	,535
VAR00013	32	1	3	2,72	,523
VAR00014	32	1	3	2,66	,602
N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الفر_ الاعتبار ي	32	1	3	2,53	,567
VAR00015	32	1	3	2,69	,592
VAR00016	32	1	3	2,44	,669
VAR00017	32	1	3	2,59	,615
VAR00018	32	1	3	2,63	,554
VAR00019	32	1	3	2,53	,671
N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الانظباط	32	1	3	2,53	,671
VAR00020	32	1	3	2,63	,609
VAR00021	32	1	3	2,72	,523
VAR00022	32	1	3	2,47	,718
VAR00023	32	2	3	2,65	,433

VAR00024	32	1	3	2,66	,467
N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاداء_ الكفاءة	32	1	3	2,53	,671
VAR00025	32	1	3	2,66	,545
VAR00026	32	1	3	2,75	,508
VAR00027	32	1	3	2,66	,602
VAR00028	32	1	3	2,59	,560
VAR00029	32	1	3	2,69	,592
N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال	32	1	3	2,47	,567
VAR00030	32	1	3	2,66	,602
N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الر_ التحفيز ضا	32	1	3	2,66	,545
VAR00035	32	1	3	2,59	,665
VAR00036	32	1	3	2,53	,671
N valide (liste)	32				

اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,785[a]	,617	,604	,22460
a. Prédicteurs : (Constante), القيادة_محور التحويلية_				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,435	1	2,435	48,264	,000[b]
	de Student	1,513	30	,050		
	Total	3,948	31			
a. Variable dépendante : متغير_محور تابع_						
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة_محور التحويلية_						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,795	,264		3,015	,005		
	القيا_محور التحوي_دة لية	,694	,100	,785	6,947	,000	1,000	1,000
a. Variable dépendante : متغير_محور تابع_								

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,767[a]	,588	,574	,23285

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_التاثير_المثالي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,322	1	2,322	42,818	,000[b]
	de Student	1,627	30	,054		
	Total	3,948	31			

a. Variable dépendante : تابع_متغير_محور

b. Prédicteurs : (Constante), بعد_التاثير_المثالي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,998	,249		4,009	,000		
	بعد_التاثير_المثالي	,610	,093	,767	6,544	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : تابع_متغير_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638[a]	,407	,388	,27926

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_الحافز_الالهامي

ANOVA[a]

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	1,608	1	1,608	20,624	,000[b]
	de Student	2,340	30	,078		
	Total	3,948	31			
a. Variable dépendante : تابع_ متغير_محور						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد الحافز_ الالهامي						

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,336	,284		4,709	,000		
	بعد الحافز_ الالهامي	,480	,106	,638	4,541	,000	1,000	1,000
a. Variable dépendante : تابع_ متغير_محور								

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690[a]	,476	,458	,26262
a. Prédicteurs : (Constante), بعد الاعتبار_ الفردي				

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,879	1	1,879	27,244	,000[b]
	de Student	2,069	30	,069		
	Total	3,948	31			
a. Variable dépendante : تابع_ متغير_محور						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد الاعتبار_ الفردي						

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	V
1	(Constante)	1,183	,276		4,285	,000		
	بعد الاعتبار_ ا لفردي	,558	,107	,690	5,220	,000	1,000	1

a. Variable dépendante : تابع_ متغير_محور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département d'économie

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

غرداية في: 2026/07/15

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ: أحمد علماوي، **الصفة في لجنة المناقشة:** مشرف.

بصفته عضوا في لجنة مناقشة /لجنة التقييم الطالب: جقاوة عبد الرحيم

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي – دراسة حالة شركة سونطراك فرع واد نومر –

تاريخ المناقشة: الأربعاء 2026/06/03..

أن الطالب: جقاوة عبد الرحيم، **التزم: بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.**

إمضاء الأستاذ المكلف بمتابعة التصحيح

رئيس القسم

جامعة غرداية
قسم العلوم الإقتصادية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

This document was created with Word to PDF Converter
Power by http://win10.io