



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: ناللة إدارة الموارء البشرية



بأء بعنوان:

القيادة التحويلية

أراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز -

طاقات متجددة S-EnR"

تأء اشراف الاسأاء:

- بن الزين أمة .

اسم المؤطر بالمؤسسة:

- رسيوي أياة .

من اءاء الطلبة:

- بوعامر اءريس

- أولاء سعء أكرام

- سبأاق منال

الموسم الجامعي:

2023/2022



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique**

Université de Ghardaïa

**Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et de Gestion**

Département des sciences de gestion



**Un rapport de stage pour compléter les exigences d'un baccalauréat
académique**

Spécialisation : Troisième Gestion des Ressources Humaines

Titre de la recherche:

Leadership transformationnel

**Une étude de terrain à l'institution "Sonelgaz -
"Energies Renouvelables S_EnR**

Nombre d'étudiants:

- **BOUAMER Idris**
- **OULED SAAD Ikram**
- **SEBGAG Manel**

**Sous la supervision
du professeur:**

- **BENZINE Hamza**

encadré par l'institution:

- **RECIQUI Hayet**

**saison universitaire:
2023/2022**

اقراء

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى من سهرأ عليا، وصبرا معي حتى وصلت لهذه المرحلة، والذي قال فيهم الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم. سورة الإسراء، الآية 23.

أهدي هذا العمل الى اخوتي وسندي كل باسمه والى عائتي الكريمة الى زملائي في

الدراسة اللهم سهل لهم طريق النجاح

اهدي هذا العمل الى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل وقدم لي العون سواء من

قريب او بعيد

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

شكر وتقدير

الشكر أولا للمولى عز وجل الذي يسر لنا أمرنا وهون لنا الصعب،
حتى إنهاء هذا العمل فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله

علينا وعلى الناس أجمعين

من أعماق القلب نتقدم بأسمى آيات الشكر أبلغ عبارات التقدير

للأستاذ "بن الزين حمزة"

الذي كان لنا سندا وعونا بنصائحه وتوجيهاته طيلة قيامنا بهذا البحث
والشكر موصول لجميع عمال مؤسسة "سونلغاز-طاقات متجددة" وبالأخص

السيدة "رسيوي حياة" التي قامت بتأطيرنا داخل المؤسسة.

وأخيرا نأمل أن يكون عملنا لبنة من جدار العلم والبحث ومنطلقا للبحوث

اللاحقة.

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز أحد أنماط القيادة والمتمثل في القيادة التحويلية و تأثيره على المرؤوسين في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تبيان تقديم شامل للمؤسسة والتي هي محل الدراسة، وإبراز أهميته وأبعاده ومتطلبات بنائه، فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على المقابلة الميدانية تتضمن أسئلة متعلقة بمحور المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة S_EnR وقد تم طرحها على المؤسسة، وقد خلصت الى الإجابة على التساؤلات المطروحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة التحويلية - المؤسسة الاقتصادية - سونلغاز-طاقات متجددة.

Summary:

The study aims to highlight one of the leadership styles represented in transformational leadership and its impact on subordinates in the economic enterprise, by showing a comprehensive presentation of the institution that is under study, and highlighting its importance, dimensions and building requirements, with regard to the theoretical aspect of the study.

As for the applied side, our study relied on the field interview, which includes questions related to the information axis within the Sonelgaz Foundation - Renewable Energies S_EnR, and it was put to the institution, and it concluded with the answer to the questions raised.

Keywords: Leadership - Transformational Leadership - Economic Enterprise - Sonelgaz - Renewable Energies.

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص البحث
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
2	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار النظري حول القيادة التحويلية والقائد التحويلي.
6	المبحث الأول: القيادة التحويلية.
6	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.
7	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية.
9	المطلب الثالث: أبعاد ومزايا القيادة التحويلية.
12	المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية.
15	المبحث الثاني: القائد التحويلي.
15	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي.

16	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.
17	المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي.
20	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة- غرداية.
21	تمهيد.
22	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة.
22	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم "سونلغاز".
22	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة "سونلغاز-طاقات متجددة- S_EnR".
25	المطلب الثالث: تقديم دائرة الموارد البشرية "محل الدراسة".
27	المبحث الثاني: المقابلة الميدانية.
32	خاتمة.
35	قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	نموذج للمجموعات المهنية الستة الأساسية	01

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة- S_EnR.	01
25	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.	02

مقدمة

مقدمة.

تعيش المؤسسات اليوم في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، ومع عصر المنافسة الشديدة والتطورات التقنية الهائلة التي تشهدها والتي تفرض عليها مواكبتها باستمرار فإن الرغبة في البقاء والنمو تتطلب من المؤسسات أن تجيد التعامل مع هذه التحديات والتغيرات من خلال السعي والبحث عن مصادر التكيف معها ، ومن بين هذه التحديات ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فتقدم وتطور المؤسسة أصبح يتوقف على ما تتميز به من قيادة تمتلك قدرات ابتكارية عالية قادرة على مواجهة كل التغيرات والتأقلم معها من جهة وتكون أكثر ملائمة لتحسين العلاقة مع المرؤوسين لزيادة الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين من جهة أخرى، ومن بين هذه النماذج القيادة التحويلية التي لها دورا أساسيا وفعالا في نجاح المؤسسة وتطورها وتساهم في تحقيق التميز والريادة لها، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق المزيد من الأداء العالي، وذلك الأخذ بعين الاعتبار قيمهم وأخلاقهم وحرية الإبداع والابتكار والتحفيز الذاتي لديهم.

وعلى ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو واقع القيادة التحويلية في المؤسسة؟

وعلى هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الإطار النظري للقيادة التحويلية؟
- ما هو دور القائد التحويلي في المؤسسة؟
- ما هو واقع القيادة التحويلية في شركة سونلغاز طاقات متجددة؟

الفرضيات الدراسة: يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- القيادة التحويلية هي من أكثر النظريات القيادية التي تحتاجها المؤسسة؛
- للقائد التحويلي رؤية مستقبلية ومصداقية للمؤسسة.

مبررات اختيار البحث: ان اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة انما راجع للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

- إثراء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع القيادة التحويلية؛

○ التعرف على أهم المعلومات المتعلقة بالقيادة التحويلية والقائد التحويلي.

الأسباب الموضوعية:

○ مطابقة الموضوع للتخصص "إدارة الموارد البشرية".

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية؛
- التعرف على مفهوم القائد التحويلي؛
- التعرف على واقع القيادة التحويلية في شركة سونلغاز والطاقات المتجددة لولاية غرداية.

أهمية الدراسة:

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في أداء المنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا معالجة نقاط الضعف؛
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نھجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل؛
- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع لدى المنظمات.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: من 05 مارس إلى غاية 17 مارس 2023.
- الحدود المكانية: شركة سونلغاز والطاقات المتجددة -S_EnR- - غرداية.

تقسيمات البحث:

بغرض معالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين كما يلي؛ فصل نظري وفصل تطبيقي:

❖ الفصل الأول:

عالجنا في الفصل الأول ماهية القيادة التحويلية فسلطنا الضوء على مفهومها وعناصرها وكذا خصائص ومتطلبات القيادة التحويلية، ثم ذكرنا وظائف وأنماط القيادة التحويلية وخصائص وسمات القائد التحويلي، بعدها حددنا التحديات التي تواجه القادة التحويليين.

❖ الفصل الثاني:

اتجهنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى شركة سونلغاز والطاقت المتجددة -غرداية- من أجل الخروج بنتيجة فيما يخص إشكالية بحثنا.

صعوبات البحث:

- ✓ من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية؛
- ✓ تعاون عمال المؤسسة كان محدودا، مما أثر في عملية جمع المعلومات بشكل دقيق وشفاف.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول القيادة

التحويلية و القائد التحويلي

تمهيد:

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. فمن خلال ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها ومبادئها، ثم مزاياها وابعادها، وكذا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

المبحث الأول: القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها. لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق أولاً لمفهوم القيادة التحويلية ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات، ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي ينتج عنه تعدد التعريفات، ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية نجد:

- عرفها بيرنز (Burns) بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود." ¹ حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرة من أجل تغيير ما.
- ينظر كونجر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من

¹ Goliath Mungonge, **Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately wned news paper in Zambia**, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007, p17.

الرسالة العليا للمنظمة. " ¹ من خلال تعريف Conger يبين أن القيادة التحويلية لا تعبر اهتماما للحواجز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزء من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنيا وابداعيا.

● تعني القيادة التحويلية حسب "بيليني" استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عالي، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات، والذي غالب ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة، الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد، والتفاعل مع الآخرين.²

ومن خلال ذلك نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية.

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية. سنتطرق في هذا المطلب كل من أهمية القيادة التحويلية ومبادئها.

أولا: أهمية القيادة التحويلية.

أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي:³

¹ . حافظ عبد الكريم الغزلي، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 25.

² . محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ص 24.

³ . عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 21.

✓ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

✓ ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية.

✓ للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski) كما يلي:¹

✓ النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل؛

✓ إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا؛

✓ تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 22.

- ✓ تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية؛
- ✓ تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛
- ✓ تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة؛
- ✓ التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة؛
- ✓ بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعني أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثالث: أبعاد ومزايا القيادة التحويلية.

تتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى، والأفراد الذين يظهرون القيادة التحويلية غالبا ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة، وليس مصالحهم الذاتية.

أولا: أبعاد القيادة التحويلية.

تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس (BASS) أربعة أبعاد وهي كالاتي:¹

الجاذبية القيادية:

يسلك القادة وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين

¹ الرقب، أحمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

وإثارتها على حاجتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكمتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.

وتعبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، لذا يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة واللياقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

الحافز الإلهامي:

يتصرف القادة التحويليين وفق هذا البعد بطرائق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

التشجيع الإبداعي:

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني مداخل وطرائق جديدة وخلقها لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذا البعد فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً. وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

الاعتبار الفردي:

وفقاً لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل بوصفه مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكلٍ منهم. ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة إلى حاجاتهم و رغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم على كونهم مرؤوسين أو عمالاً. كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً إليهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذا البعد بتفويض المهمات كوسيلة لتنمية المرؤوسين، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف إلى ما إذا كان المرؤوسون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

ثانياً: مزايا القيادة التحويلية.

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية، نوجزها كالتالي:¹

➤ التأثير على احترام الذات والانتماء وأمن المتابعين:

بالنظر إلى خصائص القادة التحويليين ، ينتهي أتباعهم بالشعور بالثقة ، مع قدر أكبر من احترام الذات وجزء من المجموعة. كل هذا يؤثر على المنظمة لأن المتابعين يستجيبون بشكل إيجابي لما يطلبه القائد.

➤ زيادة أداء العمال:

إن المتابعين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق جهود المنظمة وبالتالي تحقيق أداء وأداء أكبر من جانب العمال.

➤ يؤثر على ردود الفعل النفسية والعاطفية للأتباع:

أظهرت الأبحاث المختلفة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على ردود الفعل النفسية والعاطفية للمتابعين ، وبالتالي فإن أدائهم في العمل أكبر أيضاً. على سبيل المثال، أظهرت بعض الأبحاث الأمريكية أن أتباع قادة

1 . Bracho Parra, O., et Guiliany, J.G. (2013). **Quelques considérations théoriques sur le Leadership transformationnel.**

التحول، مقارنة بأتباع القادة الآخرين، يظهرون أداءً أكثر في الوظيفة. يحدث هذا لأن لديهم المزيد من الثقة والالتزام، الأمر الذي له تداعيات على مستوى العمل.

يمكنهم الاستجابة لتعقيد التنظيمي:

ميزة أخرى للقيادة التحويلية هي أنه نظرًا لأنهم ينظمون أنفسهم، فإنهم قادرون على التكيف مع ما تطلبه المنظمة، مما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم. عن طريق التنظيم الذاتي، فإنها تعزز التعاون والمسؤولية وتكون قادرة على الاستجابة بفعالية لتعقيد المنظمات.

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في: ¹

- ✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
 - ✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
 - ✓ استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
 - ✓ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
 - ✓ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس وبوسنز:

- ✓ القدرة على المبادأة والابتكار والاختراع؛
- ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة واحداث التطوير الإداري؛
- ✓ القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
- ✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- ✓ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

¹ . سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص 85.

ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي:¹

- ❖ مهارات الوعي بالذات؛
- ❖ مهارات التنظيم الذاتي؛
- ❖ مهارات الطاقة الإيجابية؛
- ❖ مهارات التكامل والالتزام (النزاهة)؛
- ❖ مهارات الوعي الاجتماعي؛
- ❖ مهارات العلاقات الإنسانية.

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بن ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاضلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل. أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

¹ صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص 45.

جدول رقم (01): نموذج للمجموعات المهنية الستة الأساسية

الذكاء التنفيذي) كوير (إيمان 1997)	قيادة قائمة على المبادئ(كوفي 1990)	قيادة مرتكزة على القيم(كزماركسي وكزمارسكي1995)	الذكاء الوجداني (كولمان 1998)		
الاستجابة والوجدانية	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	إدراك الذات	الوعي بالذات	مجموعة المهارات الشخصية
المرونة والتجدد	حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر		ضبط النفس، التكيف الإبداع	التنظيم الذاتي	
طاقة عاطفية	طاقة إيجابية	مستوى الطاقة مرتفع، والسلوكيات إيجابية ومتفائلة	التفاوض المبادرة	الطاقة الإيجابية	
النزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام	يتكيف مع العمل	يفي بوعوده ويؤدي لالتزاماته	موضع ثقة، ذو ضمير، ملتزم	النزاهة والالتزام	
الحدس	يستمتع بتعاطف، بتكليف مع الخدمة	متعاطف وحساس لاحتياجات الأخرين، القيم، الأهداف، يستمتع بنشاط الآخرين	التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل	الوعي الاجتماعي	
التأثير بدون استغلال السلطة،	دؤوب ومتعاون، يؤمن بالآخرين،		التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة	المهارات التبادلية	مجموعة المهارات التبادلية

المصدر: محمد بزيق بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، السعودية، 2006، ص 37.

المبحث الثاني: القائد التحويلي.

يطلق مصطلح قائد على إنسان ما يعمل في مجال معين أمر غير مستغرب في أيامنا، فكثيرا ما نسمع كلمة القائد تطلق (بحق أو بغير حق) على بعض العاملين في كل المجالات، غير أن القيادة الحقيقية التي نعنيها تتجاوز تحقيق الأهداف الإدراكية التقليدية إلى التأثير على النفوس وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية، فمن خلال هذا المبحث سنتعرف على القائد التحويلي وخصائصه وسماته.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي.

من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي:

عرفت من قبل باص (Bass) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته." ¹ فمن خلال تعريف (Bass) نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.

عرف كذلك القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات." ² نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو الذي ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتيا.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على رؤوسه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

¹ . صالح بن محمد الربيعة، مرجع سابق، ص 44

² . بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 360.

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.

حدد (Hetland and Sandal) ست خصائص للقائد التحويلي وهي على النحو التالي:

أولاً: القدرة على التركيز والانتباه.

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأوليات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول، وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.¹

ثانياً: تحمل المخاطرة.

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة، ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.²

ثالثاً: الثقة بالنفس وبالآخرين

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.³

¹ . شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث و السبعون، 2011. الجامعة المستنصرية، العراق، ص 101.

² . عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، 2012، ص 92.

³ . حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سابق، ص 31.

رابعاً: احترام الذات

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي على ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل أن كثيراً من جهود التغيير تضع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.¹

خامساً: القدرة على الاتصال

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرته على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

سادساً: الإحساس بالآخرين

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى، من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة، ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.²

المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي.

حددت وظائف القائد التحويلي فيما يلي:³

- **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، إدارة مكتبية، المملكة العربية السعودية، 161 دار، ص 72.

² خلود فواز الزعي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص 23.

³ الهواري، السيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن الحادي والعشرين، ط6، المكتبة العصرية، القاهرة، 1999.

- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.
- **إدراك الحاجة للتغيير:** تقديم رؤية مستقبلية، تقديم نموذج للتغيير.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا الى أهم الادبيات والنظرية المتعلقة بموضوع دراستنا "القيادة التحويلية، القائد التحويلي" فالقيادة التحويلية والتي تعتبر كإحدى الأنماط القيادية الفعالة في إدارة التغيير، تحقق هذا الغرض بالنظرة المستقبلية الثاقبة واهتمامها بالمبادئ والقيم الثقافية التي تحفز وتهتم بتنمية مهارات الافراد ونمو المؤسسة وعمل تغيير في واقع المؤسسة الى واقع مختلف تماما، لذلك تطرقنا لمفهومها واهميتها وتعرفنا على خصائصها ووظائفها والمزايا والابعاد المتعلقة بها.

أما بالنسبة للقيادة التحويلية فإنهم لا يعملون بمعزل عن الأدوار الأخرى، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات، وبوصفه منفذ للتغيير فإن دوره مرتبط تماما بأدوار المشاركين معه، لأن القادة التحويليين يقدمون الدعم، ويمنحون الصلاحيات ويشجعون المرؤوسين على المشاركة الكاملة والفاعلة في إحداث التغيير. فهم يمارسون التأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم واستشارة الدافع للآخرين.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة

سونلغاز-طاقات متجددة

تمهيد:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها، و بما أنها مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى إنجاح عدة مشاريع لتوسيع نشاطها و ذلك من خلال دمج شركات أو إنشاء شركات تكون تحت وصايتها فهي اليوم تضم أكثر من 39 شركة و لعل من أبرزها شركة "سونلغاز- طاقات المتجددة" التي هي محل دراستنا و منه سوف نتطرق إلى تقديم ملخص لمؤسسة سونلغاز و آخر مفصل لشركة سونلغاز - طاقات متجددة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة.

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة "سونلغاز-طاقات متجددة" ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها والهيكلة التنظيمي لها.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة الأم "سونلغاز"

❖ تعريفها.

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (Sonelgaz)، وهي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

❖ آفاق سونلغاز.

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، و أن تكون في الأمد المنظور من أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، و هي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية و الغاز في حاسي رمل.

المطلب الثاني: عموميات حول "سونلغاز-طاقات متجددة" المديرية العامة لولاية غرداية.

❖ نشأة مؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة.

تعتبر S_EnR (Sonelgaz-Energie Renouvelables)، سونلغاز-طاقات متجددة، إحدى شركات مجمع الشركة الكبرى القابضة سونلغاز، تأسست في 07 أبريل 2013، يقع مقرها الرئيسي في غرداية، ولدت الشركة في سياق الوعي على نطاق واسع من عدم اليقين بأن الطاقة غير كافية والحاجة إلى مكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري، يتم الاستخدام المكثف للطاقة الشمسية في جميع أشكالها، مباشرة (الضوئية والحرارية) أو غير مباشر (الرياح، الكتلة الحيوية) يجب أن تظهر على سبيل الأولوية، بشكل واضح.¹

❖ الإنجازات والآفاق: شاركت مؤسسة سونلغاز-طاقات المتجددة S_EnR منذ إنشائها جنباً إلى جنب مع

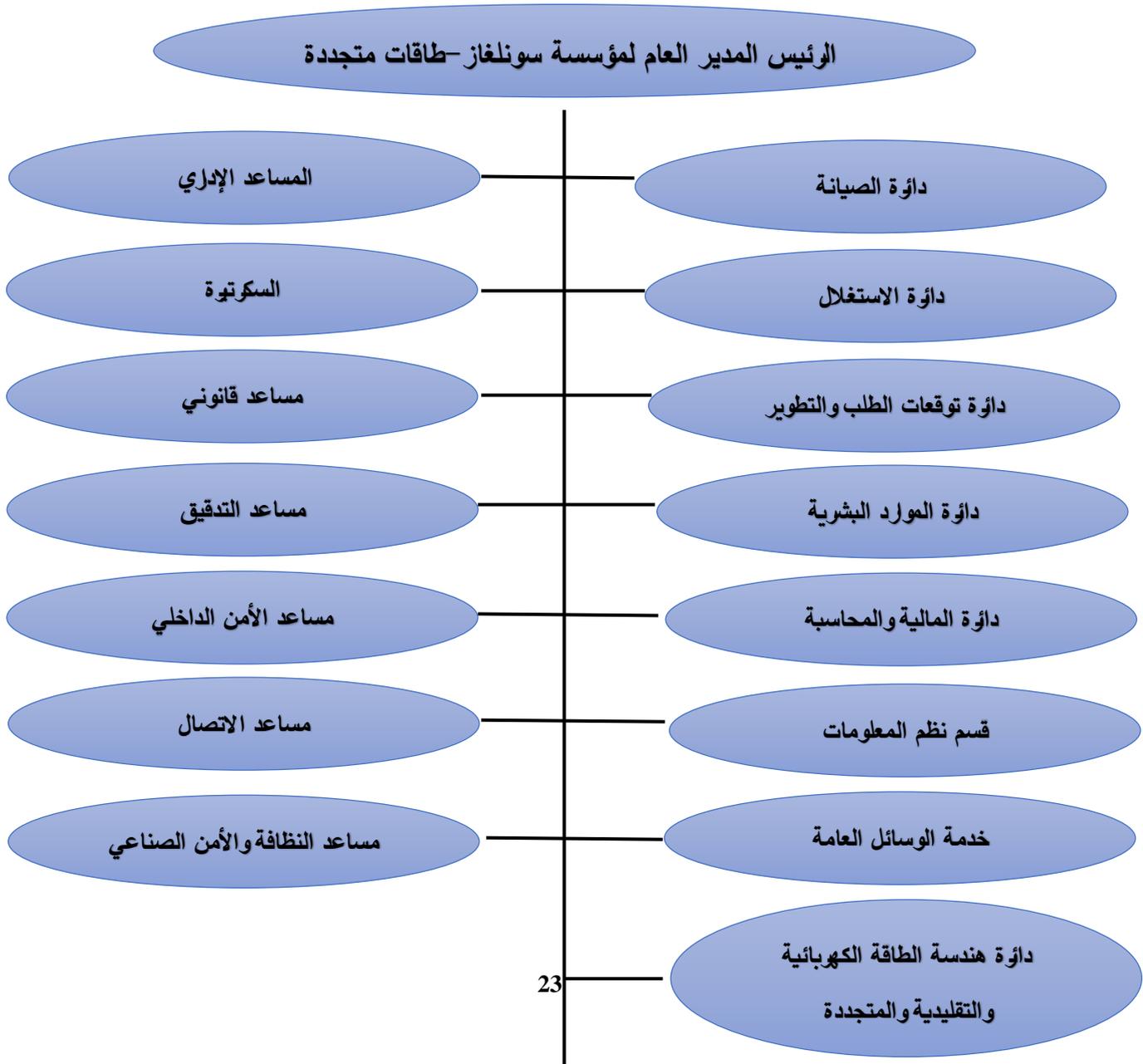
الأعمال الأساسية الأخرى للشركات التابعة مع برنامج طوارئ لضمان صيف عابرة عام 2013 دون حوادث تذكر

¹ .معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية S_EnR.

وضمن جودة الخدمة لصالح سكان المناطق الجنوبية من البلاد. وقد تميزت عام 2013 بكمية طاقة إضافية 121.3 ميغاوات: في توريينات الغاز 101 ميغاواط، و 20.3 ميغاوات وحدات الديزل، و 22 ميغاوات من الطاقة استردادها عن طريق خطة الصيانة.

خفض هذا البرنامج القدرة الإجمالية للشبكات الجنوبية المعزولة إلى 336 ميغاواط، في حين لم يتجاوز الحد الأقصى للطلب على الطاقة 208 ميغاواط، والتي تضمنت في الصيف من دون إراقة في المناطق الجنوبية من بلد. وفي عام 2014 انتهت من وضع 23 محطة للطاقة الشمسية الضوئية، وتقع في المرتفعات والمناطق الجنوبية من البلاد، والتكليف من المحطة التجريبية غرداية، ومزرعة الرياح أدرار و 10 محطات قياسات للأرصاء الجوية. وفي نهاية سنة 2016 وصل عدد مراكز إنتاج الكهرباء بواسطة الطاقات المتجددة بالجزائر إلى 26 مركز.

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة.



❖ وظائف المؤسسة.

تتكون الشركة حسب هيكلها التنظيمي إلى عدة وظائف ومن أهمها ما يلي:¹

دائرة هندسة وسائل الإنتاج: هي الدائرة التي تهتم بـ:

- إعداد كافة وسائل الإنتاج التي تخص الطاقة التقليدية و المتجددة؛
- إدارة المشاريع (التصميم ، ومراقبة العمل والاستقبال و التكاليف).

دائرة الاستغلال: هي إحدى أهم الدوائر في الشركة التي تهتم بـ:

- الإشراف على عوامل الإنتاج؛
- تحقيق دراسات التشغيل.

دائرة الصيانة: من أهم أعمالها:

- تنفيذ الصيانة؛
- صيانة الهندسة؛
- تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية للوحدات.

دائرة متوقعات الطلب و التطوير: من مهامه:

- التفاوض مع شركات التوزيع و خطط الإنتاج و الصيانة بشكل دوري؛
- المشاركة في وضع النظريات و العمليات و الصيانة المشتريات.

دائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير: تعتبر من أهم المصالح الرئيسية:

- إدارة السجلات المالية و المحاسبية؛
- التأكد من توحيد حسابات ؛
- إعداد الميزانيات السنوية.

¹ . معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية S_EnR.

المطلب الثالث: تقديم دائرة الموارد البشرية "محل الدراسة"

❖ مفهومه:

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم وظائف التسيير في اغلب المؤسسات بكل أنواعها فهي التي تسيير الأفراد داخل المؤسسة و القيام بالتنسيق بينهم و مرافقتهم في حياتهم المهنية و التكفل بانشغالهم و معالجة مشاكلها و تحفيزهم و توجيههم و هذه الأعمال كانت ظاهرة في شركة S_EnR.

❖ الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية:¹

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

❖ أهم مصالحها:

1) مصلحة تنمية الموارد البشرية:

-تقوم بكافة عمليات التوظيف من تخطيط و توصيف للمنصب و إعلان و اختيار وإجراء المسابقات وعرض للنتائج.

-متابعة المسار المهني للعمال.

-تقييم أداء العاملين.

¹ . معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية S_EnR.

-تسير الكفاءات و مرافقتها.

(2) مصلحة التكوين:

هذه المصلحة تهتم بزيادة المستوى المعرفي أو العملي أو التقني للمترشحين الجدد في المؤسسة أو للعمال الحاليين فيها ومنه نستطيع أن نقسمه إلى نوعين:

- ✓ تكوين خارجي و هو مجموعة للعمال الجدد في الميدان ويكون إجباريا لشاغلي الوظائف التقنية العملية التطبيقية أما الوظائف الأخرى يكون حسب شروط المؤسسة؛
 - ✓ تكوين داخلي هو موجه للعمال الدائمين و يكون من أجل الزيادة و التطوير و مواكبة العمولة و التغيرات.
- ## (3) مصلحة التسيير:

من مجمل وظائف هذه المصلحة هي:

- ✓ التسيير الإداري؛
 - ✓ إدخال وحفظ المعلومات الكاملة للعمال (بطاقة العامل)؛
 - ✓ تحديد الأجور للعمال و ذلك عن طرق نظام ألي (شبكة الأجور)؛
 - ✓ تسيير اشتراكات العمال.
- ## (4) مصلحة المنازعات:

لها علاقة بكافة المصالح السابقة من أهم وظائفها:

- ✓ تنظيم العمل؛
- ✓ مراقبة سير العمل في كافة الوحدات؛
- ✓ تصحيح الأعطال الإدارية و مرافقة العمال و توجيههم؛
- ✓ استقبال شكاوي العاملين و معالجتها.

المبحث الثالث: المقابلة الميدانية

خصصنا هذا المبحث من أجل التطرق للمقابلة الميدانية حول موضوعنا المتعلق بـ "القيادة التحويلية" بمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة، وذلك مع السيد -سعدي إيدر- رئيس مصلحة بدائرة الموارد البشرية.

نشكركم سيدي الكريم على إتاحتنا الفرصة التي نعتنمها لطرح بعض الأسئلة التي تهتم بدراستنا المعنونة: القيادة التحويلية بالمؤسسة الاقتصادية.

-س01: بماذا تساهم القيادة التحويلية بمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة؟

-ج01: تساهم بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي، الذي يعزز الفاعلية الذاتية للموظفين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ملاحظة: عنصر القيادة مهمل في المؤسسة.

-س02: هل توجد القيادة التحويلية بـ S_EnR؟

-ج02: نوعا ما.

ملاحظة: غياب القيادة التحويلية يؤثر سلبا على أداء الموظفين.

-س03: هل القيادة التحويلية صالحة للتطبيق؟

-ج03: صالحة لكنها تركز على مخطط الاتصال.

ملاحظة: نلاحظ أنها صالحة نظريا أما في الواقع الميداني فـ لا.

-س04: القيادة التحويلية كمنهج حديث يمكن أن يطور من أداء القادة والعمال؟

-ج04: نعم، هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن مستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع الرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمؤسسة.

ملاحظة: القيادة التحويلية ليست مأخوذة بعين الاعتبار.

- س05: هل تتوافر خصائص وسمات القائد التحويلي بمؤسستكم؟
- ج05: نادرا، فهي تعتمد حسب الخبرة المكتسبة.
- ملاحظة: أثناء فترة تربصنا لاحظنا أنها غير متوفرة وليس لها أهمية بالأساس.
- س06: هل هناك رضا بأداء المرؤوسين في المؤسسة؟
- ج06: إلى حد ما لأنها تحكمها عدة متغيرات ولا يمكن الحكم عليها نهائيا.
- ملاحظة: حسب نظرنا هناك نوع من التعاون والتفهم في العمل.
- س07: هل تؤثر القيادة التحويلية في تحقيق اهداف المؤسسة؟
- ج07: بكل تأكيد، فالقيادة بشكل عام لها أثر على سبيل المثال "رضا الزبائن على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة".
- ملاحظة: لاحظنا أن هناك الاعتماد على القيادة الإدارية والسلطة الهرمية.
- س08: هل تعتمد المؤسسة على العنصر البشري في المقام الأول؟
- ج08: بالتأكيد، العنصر البشري امر مطلوب فهو يعتبر المعدن الخام.
- ملاحظة: نستنتج أن العنصر البشري مهم بمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة.
- س09: هل القائد التحويلي يحظى باحترام العمال وثقتهم واعجابهم؟
- ج09: نعم، فذلك يعتمد على الاتصال الفعال بالمؤسسة.
- ملاحظة: نستنتج أن القائد التحويلي كمصطلح غير متوفر.
- س10: ماهي الواجبات التي يلتزم بها القائد التحويلي بالمؤسسة؟

-ج10: واجباته بالدرجة الأولى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وتقديم الأهداف العامة للمؤسسة على الأهداف الخاصة، من أجل تمكين المؤسسة من التكيف والتأقلم مع هاته التغيرات، كما يهتم بالعمل الجماعي المنظم مع مرؤوسيه.

ملاحظة: نستنتج أن القادة والمرؤوسين بمؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة، يسعون جاهدين الى تحقيق أهداف مشتركة، وذلك يعتمد على الجد والصدق في عملهم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على واقع القيادة التحويلية في سونلغاز-طاقات متجددة، أين تعرفنا هناك على كل من شركة سونلغاز (نشأة، آفاق... إلخ)، كما تطرقنا أيضا عموميات حول مؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة التي هي محل دارستنا من نشأة، هيكلها التنظيمي و وظائفها وصولا الى دائرة الموارد البشرية والتي أجرينا بها مقابلة ميدانية وذلك بطرح بعض الأسئلة مكنتنا من التعرف على واقع موضوع بحثنا.

ختمته

خاتمة.

إن ما يشهده العالم من التغيرات في عصر العولمة والتكنولوجيا يجعل المؤسسات مهددة بالبقاء والاستمرار في العمل، مما أدى ذلك بالضرورة إلى الانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضببط والتحكم غير الإيجابي في الكثير من الممارسات إلى القيادة الحديثة القادرة على تحويل المنظمات إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات التغير المستمر، من خلال توفر القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها العالية على التكيف مع التطورات والتحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات الأفراد، واطاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر في وسائل العمل بما يتماشى مع التغيرات والظروف المحيطة، وفتح مجال المشاركة و الإبداع للموظفين، لأن ذلك يجعل المنظمة أكثر ديناميكية وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها.

◀ نتائج البحث: من خلال ما قمنا به من مفاهيم في هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي محصلة لجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور؛
- تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى؛
- تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية؛
- القادة التحويليين يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد، وهو الشخص الذي يرفع من مستوى التابعيين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات لأجل المنظمة ومنه يكتسب المرؤوسين الثقة والاحترام تجاه القائد مما يندفعون إلى إنجاز الأعمال أكثر من المتوقع.
- تعتبر مؤسسة سونلغاز-طاقات متجددة، ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بتقديم خدمات أساسية وتتوجه بهذه الخدمات الى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المؤسسات الأخرى.

◀ **توصيات البحث:** من خلال نتائج البحث توصلنا الى بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- ضرورة الانتقال من القيادات التقليدية التي تعتمد على الاستقرار والاعتماد على القيادات الحديثة مثل القيادة التحويلية التي تبحث عن طرق وأساليب تتماشى مع متغيرات عصر العولمة؛
- يجب على القائد إظهار شخصيته من خلال التحلي بروح الجماعة والتخلي عن المصلحة الذاتية من أجل المجموعة؛
- توافر أبعاد القيادة التحويلية في المنظمات يجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات الحاصلة؛
- من مبادئ القيادة التحويلية أنها تقوم بنقل المرؤوسين نقلة حضارية من خلال توضيح رؤية المنظمة وأهدافها؛
- من أجل نجاح المؤسسة يجب توفر شروط وظروف العمل اللازمة وتوفر الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من الدافعية في العمل؛
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادات التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بمؤسسات أخرى.

◀ **آفاق الدراسة:** يمكن لدراستنا أن تكون تمهيدا ومجال للبحث والتوسع لمواضيع في هذا المجال نذكر منها:

- مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي؛
- أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي؛
- دور القيادة التحويلية في نجاح الثقافة التنظيمية؛
- القيادة التحويلية في المؤسسات الافتراضية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

مراجع باللغة العربية:

- ◀ حافظ عبد الكريم الغزلي، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- ◀ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- ◀ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
- ◀ الرقب، أحمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- ◀ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
- ◀ صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- ◀ بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ◀ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث و السبعون، 2011.
- ◀ عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، 2012.
- ◀ خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.

◀ الهواري، السيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن الحادي والعشرين، ط6، المكتبة العصرية، القاهرة، 1999.

مراجع باللغة الأجنبية:

◀ **Goliath Mungonge, A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007.**

◀ **Bracho Parra, O., et Guiliany, J.G. (2013). Quelques considérations théoriques sur le leadership transformationnel.**