



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي في

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

بـعـنـوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

(دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة-ورقلة)

إشراف أستاذة - د:

- طالبتي مليكة

إعداد الطلبة:

• محمد فارس بوقفة

• حدة قرادي

لجنة المناقشة :

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	دكتور	د/صالح طارق -جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
مشرفا ومقررا	دكتور	د/طالبتي مليكة -جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
مناقشا	دكتور	د/ خميس عبد العزيز-جامعة قاصدي مرباح-ورقلة

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي في

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

بـعـنـوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

(دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة-ورقلة)

إشراف أستاذة - د:

- طالبتي مليكة

إعداد الطلبة:

• محمد فارس بوقفة

• حدة قرادي

لجنة المناقشة :

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	دكتور	د/صالح طارق -جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
مشرفا ومقررا	دكتور	د/طالبتي مليكة -جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
مناقشا	دكتور	د/ خميس عبد العزيز-جامعة قاصدي مرباح-ورقلة

السنة الجامعية:2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله على وافر عطائه ومنه وله الشكر على توفيقه وإحسانه  
والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين والذي لا يمل العطاء إلى رمز  
التضحية والطيبة، إلى الرجل الصامد الصبور إلى القلب الطاهر الحنون  
إلى من رفعت رأسي عاليًا افتخارًا به ما إلى من سهر على تعليمي وبذل  
كل ما بوسعه ما ليراني ناجحة دوماً إلى ينبوع المحبة والحنان والعطف  
"أمي" و"أبي" العزيزان أطال الله في عمرهما  
وحفظهما لي دوماً ورعاهما.

إلى كل من ذكرهم القلب ولم يخطهم القلم.

## محمد فارس بوقفة

# إهداء

الحمد لله الذي انار طريقى وكان لي خير عون في طريق العلم . الحمد لله الذي ساعدني لأصل اصعب المراحل في هذه الحياة . الي الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا لنجاح . الي رمز السند و القوة . الي رمز الصبر في هذه الحياة . الي من ارضاه طموحي فأعطاني الكثير ولم ينتظر الشكر . الي باعث العزم والتصميم والارادة صاحب القلب الحنون اصادق . ابي ذلك الرجل المهيب الذي بذل زهرة شبابه لنحيا واحترق لينير طريقنا بالعلم الف رحمة ونور تنير قبره وروحه الطاهرة .

.الي زهرات قلبي نرجس دارين سحر وابني محمد عبان .الي كل العائلة والى كل الاهل والاصحاب الذين مدو لنا يد العون اهدي هذا العمل ا إلى كل من ذكرهم القلب ولم يخطهم القلم.

## حده قرادى

# شكر و عرفان

الحمد لله والشر لله الذي بتوفيق منه تمكنا من إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان على الأستاذة المشرفة: أ.د- طالبي مليكة، التي منّت علينا بتوجيهاتها ونصائحها ، ولم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات

طيلة مدة العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى زميلتها التي قامت بمساعدتنا في

المعالجة الاحصائية الأستاذة الفاضلة: د-بن رعدة زينب .

فدمتم ذخرا للعلم والمعرفة اعانكم الله وثبت خطاكم

ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى أساتذتنا وجميع طاقم جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

قرادي .بوقفة

## ملخص الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز، ومدى تأثير تفاعل كل من مستوى القيادة التحويلية:(المرتفع -المنخفض) والجنس:(الذكور-الإناث)، ومستوى القيادة التحويلية:(المرتفع -المنخفض) والمستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي)، ومستوى القيادة التحويلية:(المرتفع -المنخفض) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات)(أكثر من 03سنوات)، وللخوض في هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي الملائم لهذا التناول.

كما تم في اختبار الفرضيات الدراسة الإعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1-معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

2-التحليل التبايني الثنائي: للكشف عن دلالة الفروق في مقياس الأداء الوظيفي في متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز تبعا للتفاعل بين كل من : مستوى القيادة التحويلية:(المرتفع -المنخفض) والجنس:(الذكور-الإناث)، ومستوى القيادة التحويلية: (المرتفع-المنخفض) والمستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي)، ومستوى القيادة التحويلية:(المرتفع -المنخفض) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات)(أكثر من 03 سنوات)،

وتكونت عينة الدراسة الحالية من:(111) عاملا بمؤسسة سونلغاز، وأختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم التطبيق الميداني بمؤسسة سونلغاز بمدينة-ورقلة.

كما تم الإعتماد في جمع البيانات على الأدوات الآتيتين:

1-مقياس القيادة التحويلية المصمم من طرف:"زيتوني محمد " سنة:(2017)

## 2-مقياس الأداء الوظيفي المصمم من طرف: "ناصر ابراهيم السكران (2004)

وبعدها تم إستخراج الخصائص السيكومترية للمقياسين في الدراسة الأساسية الأولى بحساب معاملات <الصدق والثبات قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية الثانية، ثم عولجت البيانات بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية: (SPSS) في نسخته الثانية والعشرون.

وانتهت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- 2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) والجنس: (الذكور-الإناث).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي-جامعي).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) وسنوات العمل: (أقل من03سنوات)(أكثر من 03سنوات)

وقد فسرت هذه النتائج المتوصل إليها في ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الدراسة الحالية: (القيادة التحويلية- الأداء الوظيفي)، وختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات الموجهة لطاقم العمل بمؤسسة سونلغاز وأفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية : - القيادة - القيادة التحويلية - الأداء الوظيفي

## **ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:**

### **Summary of the study in Arabic:**

**The present study aims to reveal the relationship between transformational leadership and work performance among Sonelgaz employees, and the interaction effect of each of the levels of transformational leadership: (high – low) and gender: (male – woman), transformational leadership level: (high – low) and education level: (intermediate – secondary – university), transformational leadership level: (high – low) and years of work: (under 03 years old ) (more than 03 years), and to delve into this study, we relied on the correlative descriptive approach specific to this approach.**

**The study hypotheses were also tested based on the following statistical methods:**

**1- Pearson correlation coefficient: to know the relationship between the two variables: transformational leadership and work performance of Sonelgaz employees.**

**2- Binary analysis of variance: to reveal the significance of the differences in work performance scale in the average scores of Sonelgaz employees according to the interaction between: the level of transformational leadership: (high – low) and gender: (men – women), and transformational leadership level: (high – education level: (middle – secondary – university), transformational leadership level: (high – low), years of work: (less than 03 years old) ( more than 03 year).**

**The current know-how sample was composed of: (111) workers of the Sonelgaz Company, and the study sample was chosen by the simple random method, and the field application was carried out at the Company Sonelgaz in Ouargla.**

**The following two tools were also used for data collection:**

**1- The transformational leadership scale designed by: “Zaytouni Muhammad” in the year: (2017).**

**2- The work performance scale designed by: "Prouter and his colleague Lawler".**

**Then, the psychometric properties of the two scales were extracted in the first basic study by calculating the coefficients of validity and reliability before applying them in the second basic study, then the data were processed using the Statistical program Package for Social Sciences: (SPSS) in its twenty-second version.**

**The study concluded with the following results:**

**1- There is a statistically significant relationship between transformational leadership and work performance among Sonelgaz employees.**

**2- There are no statistically significant differences in the average scores of Sonelgaz employees on the work performance**

scale according to the interaction between the level of transformational leadership: (high – low) and gender: (men – women).

3– There are statistically significant differences in the average scores of Sonelgaz employees on the work performance scale according to the interaction between the level of transformational leadership: (high – low) and the level of education: (intermediate – secondary – university).

4– There are statistically significant differences in the average scores of Sonelgaz employees on the work performance scale according to the interaction between the level of transformational leadership: (high – low) and the years of work: (less than 03 years) (more than 03 years).

These results were interpreted in light of the theoretical heritage and previous studies related to the two themes of the current study: (Transformational Leadership – Job Performancet

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء.....
ج	شكر و تقدير.....
د	ملخص الدراسة.....
و	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية.....
ي	قائمة المحتويات.....
ن	قائمة الجداول.....
س	قائمة الأشكال.....
1	مقدمة.....
4	<b>الجانب النظري :الفصل الأول : الفصل التمهيدي .</b>
5	1.تحديد الإشكالية.....
7	2.تساؤلات الدراسة.....
8	3.فرضيات الدراسة.....
9	4.اهداف الدراسة.....
9	5. اهمية الدراسة.....
10	6.تحديد المفاهيم.....

11	7. الدراسات السابقة .....
13	<b>الفصل الثاني : القيادة التحويلية .</b>
14	تمهيد .....
15	1. مفهوم القيادة .....
16	2. عناصر القيادة .....
17	3. مفهوم القيادة التحويلية .....
18	4. ابعاد القيادة التحويلية .....
22	5. اهمية القيادة التحويلية .....
25	6. مبادئ القيادة التحويلية .....
27	7. وظائف القيادة التحويلية .....
29	خلاصة .....
30	<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
31	تمهيد .....
32	1. مفهوم الأداء الوظيفي .....
36	1-1- اهمية الأداء الوظيفي .....
38	1-2- عناصر الأداء الوظيفي .....
43	2- تقييم الأداء .....
47	1-2- اهداف تقييم الأداء .....
50	2-2- طرق تقييم الأداء .....

54	.....3-2-مسؤولية القيام بعملية الأداء.....
57	.....3-قياس الأداء الوظيفي.....
61	..... خلاصة .....
62	<b>الجانب التطبيقي :الفصل الرابع : الدراسة الميدانية .</b>
64	..... تمهيد .....
64	.....1-الدراسة الأساسية الأولى .....
64	.....1-1- الدراسة الإستطلاعية.....
64	.....13-وصف عينة الدراسة الإستطلاعية .....
65	.....1-4-وصف ادوات جمع البيانات .....
65	.....أ.مقياس القيادة التحويلية: زيتوني محمد (2017).....
66	.....ب.مقياس الأداء الوظيفي :الطاهر السكران(2004).....
67	..... الخصائص السيكومترية : مقياس القيادة التحويلية .....
67	.....1-صدق المقارنة الطرفية:(الصدق التمييزي) ب: <b>T-Test</b> .....
68	.....2-صدق الإتساق الداخلي ب: <b>Person</b> .....
70	.....3-التجزئة النصفية بطريقة التصنيف الفردي والزوجي للمقياس: ب: <b>Person</b> .....
71	.....4-معامل ألفا كرونباخ.....
71	..... الخصائص السيكومترية : مقياس الأداء الوظيفي.....
72	.....1-صدق المقارنة الطرفية:(الصدق التمييزي) ب: <b>T-Test</b> .....
73	.....2-صدق الإتساق الداخلي ب: <b>Person</b> .....

75	3-التجزئة النصفية بطريقة التصنيف الفردي والزوجي للمقياس: ب: Person.....
75	4-معامل ألفا كرونباخ.....
76	2-الدراسة الاساسية الثانية .....
76	2-1-المنهج .....
76	2-2تقديم مجتمع الدراسة .....
79	2-3-حدود الدراسة .....
79	2-4-الأساليب الإحصائية المستخدمة .....
79	2-4-1-معامل الارتباط بيرسون. Person.....
79	2-4-2-إختبار التحليل التبايني الثنائي: Tow-way ANOVA.....
80	..... خلاصة
81	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.</b>
82	..... تمهيد
82	1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى.....
84	2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية .....
86	3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة.....
89	4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة.....
92	..... الاستنتاج العام
94	..... الخلاصة
95	..... توصيات

96	المراجع .....
102	الملاحق .....

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	يوضح خصائص العينة الأساسية الأولى.	01
65	يوضح توزيع بنود مقياس القيادة التحويلية على الأبعاد الأربعة	02
66	يوضح طريقة تصحيح المقياس القيادة التحويلية..	03
67	يوضح نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين على مقياس القيادة التحويلية.	04
68	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.	05
69	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البند والبعد الخاص به في مقياس القيادة التحويلية.	06
71	يوضح نتائج التجزئة النصفية بطريقة التصنيف الفردي والزوجي لمقياس القيادة التحويلية قبل وبعد التعديل.	07
72	يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لأبعاد المقياس القيادة التحويلية.	08
73	يوضح نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على مقياس الأداء الوظيفي.	09
73	يوضح معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي.	10
74	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البند والبعد الخاص به لمقياس الأداء الوظيفي.	11
75	يوضح نتائج التجزئة النصفية بطريقة التصنيف الفردي والزوجي على مقياس الأداء الوظيفي قبل وبعد التعديل.	12
76	يوضح نتائج ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لأبعاد المقياس الأداء الوظيفي.	13

77	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس: (الذكور-الإناث).	14
77	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي).	15
78	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير سنوات العمل: (أقل من 03 سنوات) (أكبر من 03 سنوات).	16
82	يوضح نتيجة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.	17
84	يوضح نتائج التحليل التبايني الثنائي لدى عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا لتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة - منخفضة) والجنس: (ذكور - إناث).	18
87	يوضح نتائج التحليل التبايني الثنائي لدى عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا لتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة - منخفضة) والمستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي).	19
89	يوضح نتائج التحليل التبايني الثنائي لدى عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا لتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة - منخفضة) وسنوات العمل: (أقل من 03 سنوات) (أكبر من 03 سنوات).	20

## قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح فاعلية القائد التحويلي.	24

إن القناعة الراسخة لدى أغلب الباحثين والدارسين في مجال تسيير المؤسسات وإدارتها ، أنه في ظل عصرنا الراهن الذي يشهد تطورات ومستجدات بصفة مستمرة على مستوى بيئة الأعمال ؛ كعولمة الأسواق وعالمية المنافسة ، تؤكد أن نجاح المؤسسات واستمرارها ونموها لا يمكن أن يتحقق في كنف قيادة تقليدية بل يحتاج لقيادات إدارية مدركة ومسؤولة تتوفر فيها السمات والسلوكيات القادرة على مواكبة سرعة التغيير ، مما يتطلب قيادات تؤمن وتتقن بقدرات الآخرين ، قيادة قادرة على إلهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز ، وتساهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم المهنية وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة التحويلية الأنسب في عصر التميز والتفوق والمنافسة التي اجتاحت العالم وقد عرفها بأنها " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها ، وتعمل على اجاد اساليب تنظيمية جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل (العامري،2002، ص 21)،

كما تعتبر الأداة المحركة لدافعية العاملين نحو الأعمال وانجازها بشكل يفوق توقعاتهم ، من خلال التأثير على سلوكياتهم لجعل أدائهم أكثر كفاءة وفعالية ويعرف الاداء على بأنه : " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة .(المير، 1999، ص123).

من هنا جاءت دراستنا لتسلط الضوء على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

وقد قسمت الدراسة الى جانبين الاول يتمثل في الجانب نظري والثاني الجانب التطبيقي

، فالجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول وهي كالاتي الفصل الأول : يحتوي على

اشكالية الدراسة ، ثم تساؤلات الدراسة ، وكذا الفرضيات ، والأهداف ثم أهمية الدراسة ، و

تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة

اما الفصل الثاني يختص الحديث فيه عن مفهوم القيادة ،عناصر القيادة ،اهمية القيادة

التحويلية مبادئ القيادة التحويلية ، وظائف القيادة التحويلية ، التحديات التي تواجه القائد

التحويلي

والفصل الثالث : احتوى هذا الفصل على موضوع الأداء الوظيفي بدءا بتعاريفه ، و اهميته

وذكر عناصره . كما عرجنا على تقييم الأداء الوظيفي إنطلاقا من أهم التعاريف في ذلك ،

وتقييم الأداء، وأهدافه وطرق التقييم ، ومن ثم مسؤولية القيام بتقييم الأداء الوظيفي

و الفصل الرابع : يتمثل في الحديث فيه عن إجراءات للدراسة الاساسية الاولى بدءا من

الدراسة الاستطلاعية ووصف عينتها ووصف ادوات جمع البيانات المستخدمة ثم

الخصائص السيكومترية ، ثم الدراسة الأساسية الثانية حيث ضمت المنهج المتبع وتقديم

مجتمع البحث ، حدود الدراسة والتقنيات للإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الخامس فيتم فيه عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها وفقا لفرضيات

الدراسة . وتفسير ومناقشة النتائج وفقا للدراسات السابقة والأطر النظرية . لتختتم الدراسة

باستنتاج عام ، وتوصيات خاصة بالدراسة ونختتمها بملخص .



# الجانب النظري

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة

1- تحديد مشكلة الدراسة.

2- تساؤلات الدراسة.

3- فرضيات الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- أهمية الدراسة.

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة.

## 1-تحديد اشكالية الدراسة:

### الاشكالية :

نظرا لحجم التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ، والمتمثلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع رفاهية المواطن ، وبالنظر إلى الضغوط الكبيرة التي تواجهها هذه المؤسسات داخليا وخارجيا ، من أجل الارتقاء بمستوى أدائها ، وتحسين جودة خدماتها ، والحد من تكاليف تشغيلها ، أضحي عليها أن تكون دائما متيقظة ، وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة ، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات ، عرفها درويش ( 1982 ) بأنها " تعني القدرات ، و الإمكانيات الاستشارية الموجودة في القائد التي يستطيع من خلالها توجيه رؤوسيه ، والتأثير فيه ابتغاء لتحقيق الهدف (العامري، 2002، ص 20).

و لا بد ان تكون ذات نزعة هادفة لكي تنقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود ، بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة ، تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء ، يساهم في تحسين الأداء ورفع الرؤية المستقبلية وقد عرف بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " (عبد الغني وهلال، 1996، ص 11).

والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس من خلال مساهمة السلوكيات القيادية كما جاء في دراسة (التجاني دوح حسين شنيني) تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على اداء العاملين والجمعات المحلية بالطيبات طبقت على عينة عشوائية مكونة من 160

موظف في بلدية الطيبات واستخدمت المنهج الوصفي توصلت الى وجود تأثير اجابي للقيادة التحويلية على مستوى اداء العاملين ( التجاني 2019 ،ص 40)

فالتفكير في القيادة الإدارية على أنها القدرة على تحمل المسؤولية ، والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة ، وأنها عمل فردي واندفاعي ، أو أنها من أعمال المعاصرة ، أو أنها خلاصة الجهود الفردية ، لم يعد ينسجم مع تطورات القرن الحادي والعشرين ، فتغير الحاجات المجتمعية مع التطور العلمي والتكنولوجي ، يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مكونات التنظيم بما في ذلك إصلاح وتطوير أداء قياداتها الروتينية

ولعل من أهم السمات ، لتحقيق الأداء الجيد ، أن يكون القيادة ذوي فلسفة. إدارية فعالة ، يوثرون في العاملين ودوافعهم وأهدافهم ، لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة ، وأن تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي ، من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع ، والعمل على رفع مستوى العاملين ، لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والترويج لعملية تطوير وتنمية العاملين والمنظمة ، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين - والاهتمام بالمهارات والإبداع والالتزام والشفافية والعناية والتمكين والاتصال وهذا ما اكدته دراسة (الطاهر بن عبد الرحمن ) ، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي مؤسسة سونلغاز ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية ، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً ، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين .(الطاهر 2010 ص، 119)

عموما ، لقد تباينت التفسيرات المرتبطة بأداء المنظمات وفعاليتها ، غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل الديموغرافية والتنظيمية والبيئية التي تتداخل فيما بينها لتؤثر بدرجات متفاوتة في فاعلية الأداء الوظيفي ، وبغض النظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذاتية والمهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في النظام الإداري ، فإن هذه القدرات والمهارات نزلت كآمنة غير مفعلة في ظل غياب قيادات تحويلية تتمتع بمستوى عالي لتحقيق أداء فعال يؤثر في المؤسسة وهذا ما حاولت الدراسات السابقة محاولة التعرف عليه مثل دراسة (حياة عبد الباقي وكويد سفيان) والتي هدفت الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة عين تموشنت- الجزائر وطبقت على عينة عشوائية مكونة 63 عامل بالمؤسسة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية واداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه ( حياة و كويد،2020، ص 38) .

ومن هنا أمكننا أن نسأل: هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

## 2-تساؤلات الدراسة:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟
- 2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) والجنس: (الذكور-الإناث)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي-جامعي)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات)،(أكثر من 03سنوات)؟

### 3-فرضيات الدراسة:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) والجنس: (الذكور-الإناث).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض ) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات)(أكثر من 03سنوات)

#### 4- أهداف الدراسة:

4-1- الإجابة على تساؤلات الدراسة.

4-2- الكشف عن العلاقة بين المتغيرين: القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

4-3- الكشف عن دلالة الفروق في مقياس الأداء الوظيفي في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز تبعا

للتفاعل بين كل من: مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والجنس: (الذكور-الإناث)، مستوى

القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والمستوى الدراسي: (متوسط-ثانوي-جامعي)، مستوى القيادة

التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) وسنوات العمل: (أقل من 03 سنوات) (أكثر من 03 سنوات).

#### 5- أهمية الدراسة:

تتوجه أهمية الدراسة الحالية بتسليط الضوء إلى جانبين هما:

5-1- الأهمية النظرية: في تسليط الضوء على موضوعين هامين في الإطار المهني للعامل من حيث تغيير

الوضعية المهنية عبر المصالح في المنظمة وتأثيرها على مستوى وطبيعة الأداء وهما القيادة التحويلية

والأداء الوظيفي.

5-2- الأهمية التطبيقية العملية: تكمن الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة الحالية في التطبيق الأساسي

الأولى لأداتي جمع البيانات والتأكد من خصائصهما السيكمترية، واعتمادهما في الدراسة التطبيق الأساسي

الثاني للكشف عن أهداف وفرضيات الدراسة الحالية مما يتسنى لنا في ضوء النتائج المتحصل عليها الخروج

بجملة من التوصيات الموجهة لأفراد عينة الدراسة والمؤسسة الوصية لهم.

## 6-التحديد المفاهيم : التعريفات الإصلاحية:

- القيادة التحويلية : ويرى (Bass) بأنها : تعمل على تحفيز المرؤوسين ذوي الاحتياجات عالية المستوى ، وبناء جو الثقة المتبادلة ، وتشجيعهم على العمل الصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة ، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل ، مما يفسر بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة التي يعملون فيها ، والالتزام بأهدافها التنظيمية ، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة مصلحة العمل .(الصليبي ،2007،ص 109)

### - تعريف الاداء الوظيفي :

ويعرف المير - الأداء الوظيفي بأنه : " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة .(المير ، 1999، ص123)

### • التعريفات الإجرائية :

التعريف الاجرائي القيادة التحويلية: ويقصد بالقيادة التحويلية فبهذا البحث هي قدرة القائد في التأثير والتحفيز لدي العاملين لمؤسسة سونلغاز ، وهي الدرجة التي يحصل عليها العامل داخل هذه المؤسسة من خلال العبارات التي تضمنها أداة البحث في مقياس القيادة التحويلية .

-التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي :أنه مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد العامل داخل مؤسسة سونلغاز ، وهي الدرجة التي يحصل عليها العامل داخل هذه المؤسسة من خلال العبارات التي تضمنها أداة البحث في مقياس الأداء الوظيفي .

## 7- الدراسات السابقة:

7-1- دراسة خلود فواز الزغبى. بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة - التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي " من وجهة نظر المعلمين " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة الأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين . وتكونت عينة الدراسة ( 925 ) معلما ومعلمة ، اختيروا بالطريقة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة . ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة أداتان : الأداة الأولى : استبيان القيادة التحويلية ، الأداة الثانية : استبيان التماثل التنظيمي . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : - - أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة ؛

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

\* - وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي . ( خلود 1999، ص )

7-2- دراسة العامري ، : " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لأراء الموظفين - : وقد أجرى العامري ( 2002 ) دراسة بعنوان الممارسات التحويلية في المؤسسات السعودية ، والتي هدفت تحديد أثر العوامل الشخصية في هذه الممارسات وعلاقة ذلك بالتعبير المنظمي ، وقد تم اختيار ( 15 ) مؤسسة عامة مدينة الرياض بلغ عدد أفرادها ( 600 ) موظفا ، خلال استخدام المنهج الوصفي ثم تطبيق الدراسة الميدانية ، واستخدم الباحث المقياس الذي اصممه هيرقل وآخرون ( 1992 ) Hellriegal & al لقياس سلوكيات القيادة التحويلية ، كما شمل هذا المقياس بعض المتغيرات الشخصية كالعمر ، والمؤهل

العلمي ، والخبرة ، وطبيعة الوظيفة ، وتوصلت الدراسة إلى تدني الممارسات التحويلية لدى مديري المؤسسات العامة المشمولة في الدراسة ، بينما وجدت ميولا مهمة لدى جميع الموظفين بضرورة وأهمية التغيير المنظمي ، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أي تأثير للتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة على رؤية الموظفين خصائص القيادة التحويلية . ( العامري ، 2002 ص24)

**3-7-دراسة الطاهر بن عبد الرحمن ، 2010 ) ،** التي تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي مؤسسة سونلغاز ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية ، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً ، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين .(الطاهر 2010 ص، 119)

**4-7- دراسة ( Durga Devi Pradeep )،** تناولت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة متمثلة في : القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل والأداء الوظيفي ، والدراسة كانت عبارة عن مقارنة أسلوب القيادة ومدى تأثيره في الأداء بين مؤسسات مختارة من كلا القطاعين العام والخاص ، وشملت العينة ( 43 ) مديراً على مستوى الإدارة الوسطى و ( 156 ) مرؤوساً ، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يتميزون بقدرة التأثير على مرؤوسيههم وعلى وضع معايير واضحة للأداء ، وبالمقابل يتوقع المرؤوسين من قادتهم الاعتراف بانجازاتهم و مكافأهم عليها ، كما أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية ، وأوصت الدراسة باعتماد نمط القيادة التحويلية في كلا القطاعين .(Durga2011.pp201).

## الفصل الثاني: القيادة التحويلية

### تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
- 2- عناصر القيادة.
- 3- مفهوم القيادة التحويلية.
- 4- ابعاد القيادة التحويلة.
- 5- اهمية القيادة التحويلية.
- 6- مبادئ القيادة التحويلية.
- 7- وظائف القائد التحويلية.

### خلاصة.

## تمهيد :

إن ميدان القيادة ميدان واسع تتحاور فيه المعارف العلمية مع المعتقدات الاجتماعية ، ويشترك فيه المفكرون والباحثون مع الخبراء و المكونين ، وتتماس فيه الابحاث الأكاديمية مع المنشورات المتعلقة بالنجاح المنشود . ورغم أن هذا الميدان يبدو دائم التجديد والتأثر بمعطيات الواقع المعاش ، الا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس والاجتماع وأحيانا علوم الادارة والتسيير . فالقيادة من جهة ، فن التعامل مع الآخرين ، والقدرة على كسب احتراب وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم ، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم وديناتهم وأنماط سلوكهم ، وهي من جهة أخرى مجموعة من المعارف التي يمكن تعلمها وتلقيها والاستفادة منها . إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها . ولقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الأساليب القيادية ، والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية ، وبالتالي استخدامها في مجالات عملية " كالتقاء وتقييم الاطارات ، وفي ترقيته ، وحتى في تكوينهم في مجال القيادة ، وسيتم في هذا الفصل الإحاطة النظرية المفاهيمية لمفهوم القيادة التحويلية كالاتي:

## 1- مفهوم القيادة :

تعدد تعريفات الباحثين والمفكرين المفهوم القيادة ، وذلك عائد لاختلاف الرؤية التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو عائد لاختلاف منطلقات الفكرية او سلفيات الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي لم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها ، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم هذه التعريفات.

عرفها درويش ( 1982 ) بأنها " تعني القدرات ، و الإمكانيات الاستشارية الموجودة في القائد التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيه ابتغاء لتحقيق الهدف (العامري، 2002، ص 20).

- كما عرفها مرسي ( 1984 م بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حيث يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.(الهاللي ص135)

من عرفها مصطفى ( 1994 م ) أنها " العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر آخريناو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يربح القائد في الحقيقة ، ويكون مسئولا عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها " (هاوس، 2006، ص 21).

- اميا فيلد 2002 فقد علم إلى التعريف التالي " في انجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه ، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من معاونيه ( عيسى ، 2008 ، ص 24 ) .

وينتج الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة في نهاية الأمر " القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتسير جهوده وتم التحقيق الأهداف والغايات المنشودة "

## 2-عناصر القيادة

ومن المفاهيم السابقة للقيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

### • وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين :

لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة ، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع ، وقد يكون الحد الأدنى لعدد المجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ( إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم ) ، ولكن مع التطور في حجم ودور المنظمات الحديثة أصبح الحد الأدنى لعدد المجموعة يفوق ذلك بكثير ، ويرتبط بوجود المجموعة عنصر مهم هو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك.

### • قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم:

إن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمأن ولأئهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

### • -هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه :

لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه ، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف أمام الجماعة ، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع ، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً ، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود إلى اقتناعهم بالهدف ، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس ومهمة القائد ان يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

### 3- مفهوم القيادة التحويلية:

شهد موضوع القيادة اهتماماً متزايداً من قبل المفكرين في مختلف المجالات ، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة ؛ ومن أبرزها نظرية القيادة التحويلية ، حيث وحد لوي وجاردنر ( Lowe & Gardner ) في دراسة لهما ؛ أنه من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة هناك واحداً يدور حول القيادة التحويلية " ( زياد ،2014، ص 118 )

1-1- مفهوم القيادة التحويلية : ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز ( Burns ) ، فهو أول من أتى مفهومها ، حيث عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.( عياصرة ،2011، ص 230 )

ثم قام باس ( Bass ) بتطوير مفهوم بيرنز للقيادة التحويلية ، ويرى بأنها : تعمل على تحفيز المرؤوسين ذوي الاحتياجات عالية المستوى ، وبناء جو الثقة المتبادلة ، وتشجيعهم على العمل الصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة ، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل ، مما يفسر بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة التي يعملون فيها ، والالتزام بأهدافها التنظيمية ، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة مصلحة العمل.(الصليبي ،2007،ص 109)

وفي ضوء ما سبق يؤكد ( Robbins ) روبرز بأن القادة التحويليين هم القادة الذين يبدون اهتماماتهم باحتياجات التطوير الذاتي لأتباعهم ، وتغيير وعي الأتباع بالقضايا القائمة من خلال مساعدتهم على رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة ، والقدرة على إرضاء أتباعهم وإلهامهم للعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وتعرف بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل .( الهواري ، 2006 ، 31)

وتعرف القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها ، وتعمل على اجاد اساليب تنظيمية جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل (العامري،2002، ص 21)

وهناك من يعرف القيادة التحويلية بأنها " عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد بروابط ترفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل القائد واتباعه (هاوس 2006 ، ص 188)

وقد عرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم ( Full – Range leadership Theory ) والتي تعني المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة وعبر عنها بالمختصر ( FRLT ) وهي تميز القادة النموذجيين قيادة التحويلية ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي : فعالية أو تأثير القائد ، نوع الأنشطة وأساليب العمل ، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات, ( Wang , et.al , 2010 , p29 )

وفي ضوء التعارف الواردة في أعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية وكما يأتي هي " القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات.

#### 4-أبعاد القيادة التحويلية :

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة ، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة ، أو علاقة القائد بالمرؤوسين ، ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها في مسحه مكونات نموذج القيادة التحويلية وكما يأتي(الزبيدي ، 2008 ، ص 104).

## 1\_4- الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال.

وتمثل " قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين

الإخلاص ، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك " ( أفليو ، 2003 ، ص 90 )

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير

رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهالي ، 2002 ، ص 20).

وقد سماها رشيد المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل

الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة

لإعادة توجيه المنظمة قد تقضي إلى مقاومة كبيرة ، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين

لإتباعه ، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم ، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ، ويواجهون

المواقف الصعبة ، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً ، وثقة بالذات ، وعزيمة ، وبعد نظر ( رشيد ، 2003 ، ص

475).

ويسلك القادة وفق أ لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت ، فيصبحون

أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة ، ومن 30 الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في

اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم 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 ، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية ، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق

مصالح شخصية ، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى

توفرت هذه الصفات المثالية ، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين

ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم ( أفليو ، 2003 ، ص 73 ).

وعلى هذا فإن خلق عملية التأثير تكون من خلال إظهار القادة الفعالة أو الإيمان الراسخ ، وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة ويعرضون قضاياهم الأكثر أهمية ، ويؤكدون أهمية الغرض ، والالتزام ، والآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار ، ومثل هؤلاء القادة يكونون نماذج للدور الملعب ، ويولدون الثقة والولاء حول غرض معين مشترك .

## 2-4- الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي:

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية ليا الآخرين ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول . "العامري ، 2002 ، ص 22 )

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة ، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم ( الهلالي ، 2001 ، ص 20 ).

وقد سماها رشيد الحفز الملهم ، ويتضمن إلهام الأتباع ، واستثارة هممهم ، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز ، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل ، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل ، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع ، واستثارة روح الفريق لديهم ، والإشادة بالنتائج الإيجابية ( رشيد ، 2003 ، ص 475 ).

ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم ، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به رؤوسهم 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 ( العامري ، 2002 ، ص 23 ).

### 3-4 الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية:

وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة ، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل ، والبحث عن حلول منطقية لها " ( العامري ، 2002 ، ص 22 ) ، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء 1 محل تساؤل ، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين . ( الهلالي ، 2001 ، ص 21 ) .

وقد سماها رشيد الحفز الفكري ، فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع ، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل ، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة ، والنظر إليها من زوايا عديدة ، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة ، وتوسيع الآفاق ، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع ( رشيد ، 2003 ، ص 476 ) ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين ، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام ، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً ، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته ، فلا يوجد شيء دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته ( أفوليو ، 2003 ، ص 74 ) .

#### 4-4 الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفردي:

" تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه ، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ، والعمل على تدريبهم ، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور " ( أفليو ، 2003 ، ص 90 ). وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن ، بعدالة ( الهلاي ، 2001 ، ص 20 ).

وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي ، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتبأ بها ، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة ، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية ، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم ( رشيد ، 2003 ، ص 476 )

، وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ، ونموه فيعمل كمدرّب وناصح و صديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً ، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء ، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم . ( أفليو ، 2003 ، ص 76 )

#### 5- أهمية القيادة التحويلية:

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين ، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة .

يعتقد بينيس ( 2001 ) Bennis أنه قد آن الأوان لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية " من أعلى إلى أسفل " ، وتبني أشكال مختلفة من القيادة ، تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة ، ويشير أن بيئة المنظمات الحديثة تشهد تحولات وتغيرات على النحو التالي :

**أولا :** بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهم في الاقتصاد المبني على المعرفة .

**ثانيا :** هناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثروة البشرية ، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات والاختراعات .

**ثالثا :** هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة.

وعليه فهو يرى أنه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلب ، بل أضحي لزاما عليها أن تتبنى صيغا تنظيمية أكثر مرونة ، وفي إطار كهذا ، يجب على القائد الناجح أن يكون متشربا بالإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة ، وأن يتميز بخصائص معينة مثل الكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة ( Bennis ، 13 : 2001 ) .

فالمنظمات المعاصرة دينامية في جوهرها ، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة ، مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية ، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية ، فالمنظمات الفاعلة المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز ( Bass 55 ( Avolio , 1992& 21 ) :

إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين فت معظم الدراسات أن

القيادة التحويلية تعمل على ما يلي:

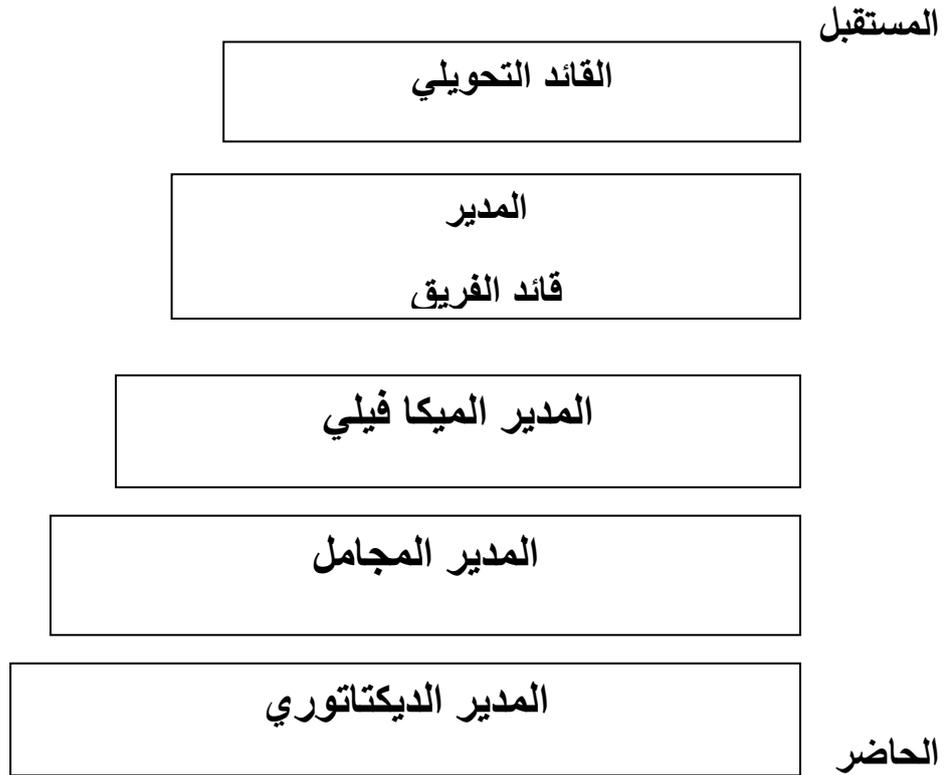
أ - رفع مستويات الأداء الوظيفي.

أ - رفع مستويات الأداء الوظيفي.

ب - الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة

ج - رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وأشعارهم بروح المواطنة والانتماء ، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداءات المتميزة ( Aminuddin ، 1998 : 170 )

كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (2): فاعلية القائد التحويلي (الهواري، 2009، ص70)

يمكن القول من الشكل أعلاه أن ممارسات القائد التحويلي هي نتيجة لإمتداد عمليات تطوير وتحسين القائد الإداري لأدائه في ظل مختلف المتغيرات المتعلقة بالحاضر والمستقبل . ومن هنا تبرز أهمية مفهوم القيادة

التحويلية ، فالقائد التحويلي يتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه أو الإلزام الذي تقوم عليه القيادة التقليدية ، وهذا التحول في التفكير يفترض أن يساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيتها.

## 6- مبادئ القيادة التحويلية:

أورد كوهلر وبانكوسكي مبادئ القيادة التحويلية كما يلي : ( الغامدي ، 2008 ، ص 24 ).

### 1-6- النظر للمنظمة كنظام

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة ، والتفاعلات بين الأفراد ، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل الفصل الثاني : القيادة التحويلية .

### 2-6- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين

الاستراتيجية هذا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة ، والقيم ، والبناء التنظيمي ، والأهداف ، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل ، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا .

### 3-6- تأسيس نظام إداري

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً ، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية ال سائدة والمتناقضة .

#### 4-6- 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.

#### 5-6- 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 .

#### 6-6- تقييم العمليات الإدارية

يهتم القائد التحويلي بتقسيم المدخلات ، والنشاطات ، والنتائج ، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها .

#### 7-6- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة .

#### 8-6- بث روح التغيير المستمر

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير ، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

## 7-وظائف القائد التحويلي:

يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي : ( الهواري ، 2009، ص 75

### 1- 7- تعميق الحاجة إلى التغيير :

بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير ، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي ؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد .

### 2- 7- تقديم الرؤية المستقبلية :

يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيققق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

### 3- 7- اختيار نموذج التغيير :

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة ، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي .

### 4- 7- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة :

يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد ، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ، مهما كانت مناسبة ، لأن الوضع أصبح يختلف تماما .

### 5- 7- إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي ؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم

بعظمة هذا القديم ، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة .

## 6-7- تنفيذ التغيير ومتابعته :

يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين ، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول .

## خـلاصة :

من خلال ما ورد بهذا الفصل يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمل هو بالضرورة مكون وأساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابغة من الثقة بينه وبين مرؤوسيه ، وأن سر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجات مرؤوسيه المهنية ، والنفسية ، والعمل على تطوير امكانياتهم ، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع . إن القائد الذي يم تلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لديهم ، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم ، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة و يتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد :

1- الأداء الوظيفي.

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي.

1-2- أهمية الأداء الوظيفي.

1-3- عناصر الأداء الوظيفي.

2- تقييم الأداء الوظيفي.

1-2- مفهوم تقييم الأداء.

2-2- اهداف تقييم الأداء.

2-3- طرق تقييم الأداء.

2-4- مسؤولية القيام بعملية الأداء.

3- قياس الأداء الوظيفي.

خلاصة.

## تمهيد :

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية ، وذلك بسبب ارتباطه الوثيق بالعنصر البشري في المؤسسات الإدارية ، حيث تركز الكثير من المنظمات الحديثة جهودها في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها ، وتخصص كثيرا من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ، فغاية كل منظمة هو تحقيق مستويات أداء عالية تزيد من إنتاجيتها وبالتالي تحقيق هذه المنظمات لأهدافها.

لقد ظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات، أثرت أدبيات الدراسة في هذا المجال ، وتناولت هذه الأدبيات عدة أبعاد من الأداء الوظيفي ، فقد ركز بعضها على مفهوم الأداء الوظيفي والآثار المترتبة عليه والأسس والمعايير التي يستند إليها والطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام . ويعتبر التقييم واحدا من الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف ، كما تعتبر عملية قياس الأداء عملية مستمرة ومصاحبة للتنفيذ النشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها ، ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها ، وصولا إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل .

ويحاول الباحث ، بعد توضيح المتغير الأول من خلال الفصل السابق، أن يوضح في هذا الفصل، مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، باعتباره المتغير الثاني لهذه الدراسة، من خلال التركيز على ثلاث عناصر أساسية وهي : الأداء الوظيفي ، تقييم الأداء الوظيفي ، قياس الأداء الوظيفي .

## 1-الأداء الوظيفي:

استقطب الأداء في المنظمة ، سواء من الجانب النظري أو التطبيقي ، العديد من الدراسات والبحوث ، وكانت تهدف إلى تدقيق مفهوم محدد ومتفق عليه هذا المصطلح ، وعدم الدقة لم تشمل المفهوم - الجوهر - فقط ، بل امتدت إلى بعض المصطلحات للدلالة عليه ، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات لتشير إلى نفس المفهوم ، وهذه المصطلحات هي: الأداء **performance** - الفعالية **Effectiveness** - الكفاءة .  
**Efficiency** .(بوخمخ،200 ص،256 )

واستخدام المختصين والباحثين ، جعل من مصطلح الأداء غير محدد المعين دلالات متعددة ، ولتوضيح مفهوم هذا المصطلح يتولى الباحث تحليله في العناصر التالية الأداء الوظيفي ، أهمية الأداء الوظيفي ، عناصر الأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي :

### 1-1- مفهوم الأداء الوظيفي :

#### أ- المعنى اللغوي :

أدى الشيء : أوصله والاسم الأداء ، ويقال فلان أحسن أداء . وأدى دينه أي قضاة ، والاسم الأداء ، ويقال تأدية من فلان من حقه إذا أدبته وقضيته ، ويقال أدى فلان ما عليه أداء وتأدية .  
(ابن منظور ،1994، ص 40)

#### ب- المعنى الاصطلاحي :

يعرف - معجم المصطلحات الإدارية - الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب " (سلطان ، 1994، ص40).  
ويقصد بالأداء : "تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " (عبد الغني وهلال ، 1996، ص 11).

كما يوصف الأداء بأنه "النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (هلال ، 1996 ، ص12)

ويعرف الأداء بأنه "ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قامت بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه

الآخر، وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية(مواد أولية وآلات ... الخ)

إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة " (سلسلة الإدارة المعاصرة، 1999، ص 19).

والأداء الوظيفي ما هو إلا "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من المخرجات بمواصفات

محددة و بأقل تكلفة ممكنة (محمود ، 1985 م : ص 15).

"والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية، المواد الأولية والمواد نصف إلى مخرجات تتكون من

سلع وخدمات مواصفات فنية ومعدلات محددة " ( الخزامي، 1999 ص 19).

- ويعرف المير - الأداء الوظيفي بأنه: " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له

بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة .(المير، 1999، ص123).

- يخضع الأداء حسب هذا التعريف للموارد والأنظمة والقيود المتاحة .

ويعرف - بدوي ، ومصطفى - الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة الإنجاز عمل معين"

(بدوي و مصطفى ، 1984، ص87)

- يصف هذا التعريف الأداء على أنه إنجاز ناتج عن مجهود فردي أو جماعي .من

وقد عرفه - منصور أحمد منصور - "انبه مدى صلاحية العامل لعمله وسلوكه فيه أجل النهوض بأعباء

عمله و تحمله لمسئوليته في مدة زمنية محددة " (منصور، 1973، ص129).

- يركز هذا التعريف على كفاءة العامل في القيام بمسؤولياته خلال أدائه لعمله .

- كذلك عرفه - عاطف محمد عبيد - : " هو مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار المحن الذي يطرأ على أساليبهم في الأداء " (عاطف ، 1964، ص.13).

- ينظر هذا التعريف للأداء كسلوك ومدى المستويات التي يصل إليها في العمل .

- وقد عرفه - عاشور أحمد صقر - على أنه " يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة " ( عاشور ، 1983، ص،133).

- فالأداء الوظيفي ما هو إلا القيام بالأنشطة والمهام التي يتكون منها العمل، خلال مدة معينة

- أما زيدان - فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية ، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة نفس عامة ،إلا بنسبة بسيطة، على

ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك " (زيدان، 1984، ص 139).

- يركز هذا المفهوم على عنصري الدافعية و القدرات الأداء الفرد لعمله .

وفي نفس السياق يرى السليمي من الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.(السليمي، 2000، ص،27).

- حيث يتفاعل هذان العنصران في تحديد مستوى الأداء .

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على أنه "انعكاس لمدى

نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ، أيا كانت طبيعة هذا العمل " : (Rothwell, 1988).

(Jowett 2)

- حيث عرفهاينز - (Haynes) الأداء الوظيفي بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند إنجازه عمل من الأعمال ، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته في أقصر وقت وأقل جهد" (هاينز ، 1988، ص،271).

- فالأداء هو مجهود إنجاز عمل معين لتحقيق نتائج ، هذه الأخيرة تعكس مدى نجاحه أو فشله.

- ويعرف كل من - سيزلاقي وولاس - الأداء بأنه "المقياس الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه للحكم على فاعلية الأفراد (سيزلاقي وولاس ، 1992، ص632 )

- ينظر هذا التعريفي للأداء على أنه مقياس يعكس فاعلية الفرد في المنظمة .

- ويعرف - كيتي ديفيس - ( Ketih Davis ) "الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل (الحربي ، 2008، ص156) .

- فالأداء هو محصلة لتفاعل العنصرين السابقين (الدافعية والقدرات).

- ويلقي - توماس جيلبرت - ( Thomas Gilbert ) الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بهما ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه خرج أو نتاج ، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إله مجموع السلوك والنتائج التي تحققت ما (درة ، 1998 ، ص 43).

- هناك فرق بين السلوك والإنجاز والأداء : فالسلوك يمثل العمل ، و الإنجاز يمثل النتيجة،

- يضيف هذا التعريف عنصر إدراك الدور إلى القدرة والدافعية .

ومن خلال هذه التعاريف و المفاهيم يتضح الكثير من العوامل ،المساهمة أو المؤثرة في الأداء

وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

أ - **الموظف**: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

ب - **الوظيفة** : وما صف به من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

ج - **الموقف**: وهو ما صف به البيئة التنظيمية التي تتضمن من العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (موسي والصباغ، 1989، ص28).

بناء على وجهات النظر السابقة ، يمكن للباحث أن يقترح للأداء الوظيفي تعريفا شاملا ،

حيث يمكن القول أن الأداء الوظيفي " هو مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف الكفاء في المنظمة بكفاءة المنظمة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف وفاعلية، وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية المحددة للعمل"

## 1-1- أهمية الأداء :

يحمل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي المحصلة جميعا لأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، حيث أن المنظمة وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين فيها أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول تكون بشكل أكثر استقرارا | عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العامل ينبتها ، وترجع أهمية الأداء متوجهة نظر المنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها من مراحل مختلفة : مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء ، مرحلة الاستقرار ، ومرحلة الشمعة والفخر ، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إما يتوقف على مستويات الأداء.(سليمان ، 1990، ص 188).

فهما كانت مصداقية اصطلاحات هذه المراحل وشموليتها، فإنها تعبر في مجملها على أن ارتقاء المنظمة لا يكون إلا بأدائها الفعلي .

كما تعد تقارير الأداء الوظيفي أحد أدوات الإدارة الهامة التي لا عن عنها لتطوير العمل ، والتي ترتبط بحياة الموظف على مدى رحلته الوظيفية ، التي تبدأ من تاريخ صدور قرار تعيينه وحتى صدور قرار انتهاء خدمته . كما تعد أحد الوسائل الهامة لت أريخ خدمات هو إبراز عناصر القوة

والجدارة، التي يعتمد عليها في المفاضلة لمقارنته مع زملائه وترشيحه للوظائف القيادية ، فضلا عن كون هذا العنصر أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بما لضمان حسن اختيار الموظفين لشغل الوظائف الأعلى وفقا لمبدأ الجدارة

ويعتبر تقييم الأداء ذو أهمية كبيرة لمعرفة جودة الأداء لجميع المستويات ، سواء الإشرافية أو التنفيذية، وأيضا يعتبر ذو أهمية في عملية اتخاذ القرارات الترقية وصرف المكافآت ، وتنمية روح العمل والمنافسة الشريفة بين الموظفين ، وتقديم أفضل الطرق في سبيل تحقيق أهداف المنظمة . وتعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية قصوى ، حيث يتم من خلالها تأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وموضوعية، وأن المستندات الموثقة حول الموظفين عبر القرارات التي اتخذتها المنظمة تبين أيضا من هم أصحاب الإنجازات من الموظفين ، وتضعهم في الثورة أمام المسؤولين والملاء، تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم إلى مناصب أعلى في المنظمة . ويساعد التقييم أيضا الرؤساء على معرفة أداء الأفراد في الجهات الإدارية و معرفة نقاط القوة والضعف لدى هؤلاء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مما يساعد على توجيه الموظف للعمل الذي يتفق مع درجته وكفاءته . ويساعد أيضا على تشجيع العاملين على بذل الجهد في العمل والإخلاص فيه ، لأن الموظف حين يدرك أن العمل الذي يوديه سوف يكون محل تقييم الرؤساء وما يترتب عليه آثار بعيدة في مستقبله الوظيفي . ويعتبر تقييم الأداء ذو أهمية في عملية تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى الأفراد وذلك حسب نقاط الضعف للعاملين في المنظمة ( عباس ، 2004، ص 42).

## 2-1--عناصر الأداء :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد أوجه الباحثون نحو التعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات الدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة .

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

### 1-3-1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه ، والآثار المترتبة عليها ، هي البداية في تحليل مكونات العمل . وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يودون العمل ، أو بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته، وتمثل مظاهر تكيفه على النحو التالي :-

#### أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن :

وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثل تغيير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة ، حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع المن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل ، فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد ، مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة ، يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

## ب - الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل :

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب الإنجاز العمل و الوصول للأهداف . كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له .

فهناك أعمال تتيح للأفراد حيات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته ، مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع ، وهناك أعمال أخرى لا يتاح لها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل ، مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو الجميع الدقيق للإنتاج .

## ج - الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء :

وهي التغيرات التابعة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال ، ويؤكد "عاشور " أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة ، ويعطي أمثلة لذلك ، منها التوقف المفاجئ لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع تكرار توقفها في المستقبل ، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة

هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها. كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغير الأداء وهذه العوامل هي:

• متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والهوية

والضوضاء والمعدات المستخدمة

• متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل، مثلا لمشرفين والرؤساء والأشخاص الذين يتعامل معهم الأفراد، وجماعات العمل. وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم و تأثيرهم على شاغل العمل ، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

• متغيرات تاريخية ، مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء .... الخ.

• متغيرات كيفية ، مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة لضغوط العمل ، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ.

### 2-3-1- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو الكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة التصميم ككل .

#### أ- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر

يعتبر عناية همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار ، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة ، وهذه المواصفات تعتبر أساساً لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متتالية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه

الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية ( عاشور، 1983، ص331)

- ويبرز " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط التالية : - ( درة ، 1982 ، ص 69 - 70 )

**ب- كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

**ج - متطلبات العمل ( الوظيفة ) :** وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

**د-بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : - العوامل الاقتصادية والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية . - ويحدد " هايبر " ( Haynes ) ثلاثة عناصر للأداء وهي :

• **الموظف :** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع

• **-الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه أحد ويحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه..

• **الموقف :** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناح العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ( هاير ، 1988 ، ص 273 ) .

- كما يمكن تحديد أهم عناصر الأداء فيما يلي :

**1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والذهنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والحالات المرتبطة بها ،

2 - **نوعية العمل** : وتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

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

4 - **المثابرة والوثوق** : وتشمل الحدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل ، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله ( عبد الله ، 1979، ص 17 ) ومن خلال الاستعراض السابق لعناصر الأداء لم يلاحظ الباحث بعد اطلاعه على العديد من الأدبيات التي تناولت الأداء اختلافا عند الباحثين في تحديد العناصر بشكل يستحق التفريق ، الباحث وإذا كان الباحثون قد أجمعوا إلى حد كبير على عناصر الأداء في دراساتهم ، فإن ذلك يقود لإبداء رأيه حيال التقارب الحاصل في مفهوم الأداء الوظيفي بين الباحثين . وذلك يرجع إلى أن المفاهيم التي تناولها الباحثين تنطوي على عناصر الأداء نفسها ، وإن اختلفت صياغة الأساليب التي تناولها الباحثون المفهوم الأداء ، الرغبة كل منهم أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة ، وإلى كون موضوع الأداء تتحكم فيه عوامل متعددة وعدم وضوح كل عامل من هذه العوامل الخاصة مستوى الأداء ، فقد يتأثر مستوى أداء الموظف من حيث رغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه في تأدية عمله ، وقد يتأثر بالوظيفة من حيث احتوائها على اهتمام وواجبات ومتطلبات معينة ، حيث من الممكن أن تساهم هذه المحتويات الوظيفية في تدني مستوى الأداء ، منا إذا كانت غير ملائمة أو غير مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته .

وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا بالبيئة التنظيمية إذا لم يتوفر لدى المنظمة المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء ، كوفرة الموارد المتاحة ، والأنظمة الإدارية ، ومرونة الهيكل التنظيمي ، ووضوح خطوط السلطة والمسئولية ، والاتصالات ، ووضوح الأدوار والمهام ومهما تكن هذه العوامل فإنها لن تخرج

عن إطار العلاقة بنمط القيادة والإشراف ، حيث تساهم هذه الدراسة بدورها في توضيح علاقة هذا الأخير ( السلوك القيادي التحويلي للمشرفين ) بالأداء الوظيفي

- بالإضافة إلى ذلك هناك من الباحثين من يرى أن عناصر الأداء تكون ذات أثر على الأداء في مجال معين ، بينما يرى البعض الآخر أن بعض تلك العناصر قد لا تعطي التأثير نفسه في مجال عمل آخر ، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى اختلاف مجال العمل والنشاط ، والواقع الثقافي والمهني لكل مؤسسة .

## 2- تقييم الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سميت تارة بتقييم الأداء **Performance Evaluation** وسميت قياس الكفاءة سموها بتقييم الكفاءة ، وإن أفضل تسمية لها هي تقييم الأداء ( زويلف ، 2001 م ، ص 178 )

ولأهمية موضوع تقييم الأداء الوظيفي فإن الباحث مي حاول التعريف بمجموعة من المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي ، وهي : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ، طرق الوظيفي ، أهداف تقييم الأداء الوظيفي و مسؤولية إجراء عملية التقييم ، وذلك على النحو التالي :

**1-2- مفهوم تقييم الأداء :** تعد عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال أحد المهام الرئيسية لإدارات الم وارد البشرية أو شئون الموظفين لمعرفة مستوى أداء العاملين الحالي ، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق ن الأهداف المرغوبة للمنظمة ، وتتعدد مفاهيم وتعريفات تقييم الأداء الوظيفي : حيث يعني تقسيم الأداء " تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكتهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها ، وإمكانيات تقلدهم المناصب ووظائف ذات مستوى أعلي " . ( هاشم ، 1996 م ، ص 295 ) .

و يعرفه - درة والصباح - بأنه : " عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل " ( العديلي ، 1993 م : ص 405 )

- فنتقييم الاداء ما هو الا اصدار حكم للأداء نفسه .

و عرفه كل من - قوي وسلمي - بأنه : " عملية لوضع التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل " ( قوي وسلمي ، 2006 ص، 97 )

- يرى هذا التعريف تقييم الأداء على أنه عملية تقدير منتظمة لإنجازات الفرد بعرض تطويره وتنميته

- ويرى -الهواري السيد - أن : " عملية تقييم الأداء في أي منظمة تعتبر أحد الرئيسة لمعرفة مستوى أداء الأفراد ، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحسين الأهداف المرغوبة للمنظمة ، وهذا يتطلب وجود عدة معايير ومستويات محددة لتقييم الأداء ، على اعتبار القدرات الحالية والمستقبلية للعاملين " ( الهواري ، 1997 : 249 )

- يركز هذا المفهوم على ضرورة وجود معايير ومستويات محددة قبل تقييم الأداء .

ويرى - هاشم زكي محمود - أن : " تقييم الأداء يراعي شقين أساسيين هنا ملى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل وصفاتهم الشخصية " . ( هاشم ، 1996 ، ص 295 ) .

- يراعي تقييم الأداء كلا من : الكفاءة والصفات الشخصية للعامل .

ويرى - زهير ثابت- أن تقييم أداء العاملين : " يقصد به قياس مدى قيام بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرض الترقى وزيادة الأجور " ( زهير ، 2001 ، ص 15 ) .

- يعني تقييم الأداء هنا مدى قيام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة .

- ويرى - شاويش - أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفاية بدلا من مصطلح تقييم الأداء ، ويعني تقدير الكفاية : " تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية ، وتحملهم المسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى " ( شاويش ، 1990 م : ص 76 ) .

- تقييم الأداء يعني تقدير الكفاية ، ويقصد بهما تحليل الأداء .

وتأسيسا على هذا المعنى يرى منصور - أن تقدير كفاية الفرد يركز على أمرين : الأول : ويتمثل في قياس مدى كفاءة الفرد في أداءه لعلمه ، أي واجباته ومسئولياته الوظيفية . الثاني : يتمثل في صفات الفرد الشخصية ومدى ارتباطها أو أثارها على مستوى أداله ويدخل في هذا المعنى الاعتماد على الموظف وتفكيره المتزن والاستعداد الشخصي له ( منصور 1973 م ، ص 321 ) .

كما يرى - منصور - أن تقييم الأداء الوظيفي هو : " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل " ( منصور ، 1973 م ، ص 320 )

- فتقييم الأداء هو الحصول عن معلومات حول الأداء تساهم في فهم وتطوير العامل والنظمة .

ويرى -جواد- أن تقييم الأداء : " عملية يجري من خلالها تقييم القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين ، إلى جانب كونها المحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم ، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في المنظمة ، إذا هي أرادت مكافأة العاملين فيها وبعادلة لأدائهم السليم " ( جواد ، 2000 : 282 ) .

- تقييم الأداء هو عملية الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين والاستفادة من هذه المعلومات في تحسين الأداء ، و يعرفه - نصير - أنه : " نظام رسمي لقياس وتقييم السلوكيات والنتائج المرافقة الوظيفة هدف كشف الكيفية التي ينجر ها الموظف عمله ، وبيان كيفية زيادة فعالية أدائه في المستقبل بحيث يستفيد من ذلك كل من الفرد والمنظمة والمجتمع " ، ( نصير ، 1408 هـ ، ص 172 )

- تقييم الأداء هو عملية قياس سلوكيات الموظف ونتائج وظيفته هدف زيادة فعالية الأداء .

ويعرف - بيتش - beach تقييم الأداء : " بأنه التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطوير ".(بوخمخ،2001،ص102).

لا يعني تقييم الأداء عدم احترام معنويات وكرامة الموظف .

- أما فيلدمان وأرنولد **Fieldman & Arnold** فيعرفان تقييم الأداء " بأنه عملية قياس وتقييم مستوى أداء أعضاء المنظمة " ( بوخمخ ، 2001،ص 102 )

- يختصر هذا التعريف أهم العناصر السابقة دون إشارة إلى الغرض من التقييم .

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية ، للإدارة وللعاملين فإننا أعددنا تتضمن عناصر أساسية هي( العدلي ، 1993 م، ص 407 ).

أ- وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد .

ب - قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد

ومن ثم يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها ، والمستمدة من الأهداف المتوقعة ، وتحديد الانحرافات ، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء . وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات

التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل ، ويسهم في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير ، ( زهر ، 2001، ص15 ) .

بناء على ما سبق ، يمكن للباحث تقديم تعريف إجرائي لتقييم الأداء ، حيث يمكن القول أن : " تقييم الأداء هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد ، في جميع المستويات ، باستخدام الأساليب المناسبة للقياس ، لمعرفة مدى قدرتهم الفعلية على تحقيق معايير الأداء المحددة ، بحيث يكون تقييم الأداء دوريا ومنتظما ، وتستخدم بياناته في عملية اتخاذ مختلف القرارات التي تخدم العامل والمنظمة "

## 1-2- أهداف تقييم الأداء :

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المظلمة وبمستوى من الكفاءة والإنتاجية ، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على محالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منظمة ، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف ، كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة هم . - وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف توي تم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة ، ومنهم لاندي وزميله قار **Landy& Farr** اللذان صفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام : الأهداف الإدارية ، وأهداف التوجيه والتطوير ، وأهداف البحث . وتتضمن الأهداف الإدارية توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافئات ، أما أهداف التوجيه والتطوير فتشمل تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتحسين مستوى الأداء ، وتحسين الدافعية للعمل ، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف . في حين أن أهداف البحث تتضمن استخدام معلومات نزي عم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار ، وتقييم عملية البرامج التعليمية ، وإجراءات الحوافر ، ومستوى الرضا الوظيفي ( لاندي وفار ، 1987، ص 14 ) .

- أما لولي وزملاؤه فقد قسموا أهداف تقييم الأداء الوظيفي إلى أهداف خاصة بالمنظمة ، وأخرى خاصة بالأفراد ، ويرون أن المنظمات الهدف من وراء تبني نظام لتوي عم الأداء الوظيفي إلى توفير معلومات عن ما يجري فعلياً لتسهيل التخطيط ، والتأثير مباشرة على سلوك الأفراد ، وفي أغراض التطوير للتغلب على نواحي الضعف في أداء الموظفين ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتحفيز العاملين ، كما يستطيع الموظف من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي الحصول على تغذية مرتدة عن أرائه ، وكيف تنظر المنظمة إلى مساهماته ، وبالتالي يتمكن من معرفة بصورة واضحة .(lawler et,1989,p5)

ويحدد بعض الباحثين أهداف تقديم الأداء الوظيفي فيما يلي : ( موسى والصباغ ، 1989 ، ص 273 )

- أ- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين .
  - ب- اقتراح إجراءات لتحسين أداء العاملين سواء عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها .
  - ج- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى المجازهم الشخصي .
  - د- اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين في ضوء المعلومات المتوفرة من تقي الأداء الوظيفي ،
  - هـ- الكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى .
- و- تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين يستفاد منها في التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة

- أما -سيرلاجي وولاس- فيحددان أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في الأغراض التالية ( سيرلاجي وولاس ، 1992 : 381 ) .

أ - قرارات الترقية والفصل من الخدمة والنقل .

ب -معلومات مرتدة للموظفين حول رأي المنظمة في أدائهم.

ج- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة .

د- قرارات المكافأة والترقيات .

هـ - معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير .

و - تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المنظمة . ( Lawler et al , 1989 )  
( P05 )

ز - توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية .

- فاهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد ، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وصقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين ، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وفق أسس علمية وموضوعية ، فضلا عن تحقيق الأهداف الشرعية التالية :

أ - جلب مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال التأكيد على الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام .

ب المساعدة في الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

ج- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية .

د وسيلة إستراتيجية توضح المطلوب من العاملين وفق معايير محددة .

هـ تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتحاد القرار و اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء ، لدعم نواحي القوة ، وعلاج أوجه الضعف .

ز - البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء . ( قوي وسلمي ، 2006 ، ص 97 ) .

عموما ، تستفيد المؤسسة من توفر نظام حيد للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين في محالين هما : اتخاذ القرارات وتأكيد ملاءمة هذه القرارات كما يستفيد العاملون بطريقتين هما : إيجاد التعادية المرتدة الموضوعية ، والحيلولة دون تجاهل الأفراد في المنظمة

## 2-2- طرق تقييم الأداء :

تتعدد الطرق التي يستعان بها لتقييم الأداء ، وكذلك تتفاوت بعض تلك الطرق في درجة استخدامها ومرد ذلك إنما هو للصعوبات المعترضة حال التطبيق ، وكذلك لعدم الثقة في النتائج ، إلا أننا نجد أن أغلب تلك الطرق إنما تركز على تقسيم النواحي السلوكية والسمات الشخصية للفرد المراد تقييم أداؤه ، كذلك تركز على المسائل الفنية الخاصة بكمية ونوعية الإنتاج ، ويمكن الإشارة هنا إلى أهم طرق تقييم الأداء على النحو التالي :

### 1-3-2 - طريقة ميزان القياس المتدرج : تعد هذه الطريقة من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة

و أكثرها شيوعا في أغلب المنظمات والأجهزة الإدارية ، وبموجب هذه الطريقة يقوم الشخص المكلف بعملية تقييم الأداء بتقييم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج ، من مرتفع إلى منخفض ، أو من كثير إلى قليل ، أو من إيجابي إلى سلبي ، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو مسعة ، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضي ثم لا ليس ثم غير مرضي ، وتفترض هذه الطريقة أن الشخص المكلف بعملية التقييم ملم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء الموظف .

ويعاب على هذه الطريقة أنها تتسم بكثير من الذاتية لا الموضوعية ، الأمر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجها أو اتخاذ أي قرار إداري بناء عليها . ( العديلي ، 1993 ، ص 413 )

### 2-3-2 - طريقة تسجيل الحوادث العامة : وهذه الطريقة تعد أكثر طرق تقييم الأداء إجهادا

للمشرف أو المدير من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط

الضعف والقوة لديه الحمود أن هذه الطريقة هي طريقة لجمع المعلومات المستخدمة في عملية تقييم الأداء أكثر من كونها في حد ذاتها طريقة لتقييم الأداء ، وتشمل هذه الطريقة حفظ سجل بالسلوكيات الأدائية للموظف - سلبية كانت أم إيجابية - والاعتماد عليه عند إجراء عملية التقييم ( الحمود ، 1994 ، ص 118 )

ويعاب على هذه الطريقة أنها قد لا تقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام ، وإنما تقوم على ما يحكم عليه المشرف أو المكلف بعملية التقييم بأنه نقطة أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً ، مع أنه يجب ملاحظة السلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة . ( العديلي ، 1993 م ، ص 414 ) .

**3-3-2 - طريقة المقال الوصفي :** هي عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظف يقوم به الشخص المكلف بعملية التقييم بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله المعلومات عن الموظف تتضمن ملاحظاته المباشرة والسجلات ، وملاحظات الزملاء والمراجع، ويلاحظ تأثير التقييم هذه الطريقة بقدرة المقيم الكتابية ، وكذلك اتجاه التقييم إلى أن يكون متمحور حول سلوكيات الموظف الأدائية البارزة ، دون شمول هذا التمحور للأعمال المتكررة التي يزاولها الموظف يومياً : ( الحمود ، 1994 م ، ص 318 )

كما أن هذا النوع من التقييم لا يربعه المديرون والمشرفون لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة وتفسيره تفسيراً سليماً ، ( العديلي ، 1993 م ، ص 416 )

#### **4-3-2- طريقة ترتيب الموظفين :**

وهو أسلوب يتم فيه ترتيب الموظفين ابتداءً من أحسن موظف إلى أضعف موظف ، بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء ، وهذه الطريقة تفترض أن هناك اختلافات موجودة بين أداء الموظفين وأنه من السهل تمييز تلك الاختلافات ، دون أن تأخذ في الاعتبار أنه قد يكون هناك موظفون في الإدارة نفسها يملكون قدرات متقاربة إن لم تكن متشابهة . ويعاب هذه الطريقة أنها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف أو

المدير أن هذه الطريقة مع أنها بسيطة وسهلة التنفيذ كما يبدو لأول وهلة ، إلا أنها غير منطقية ومجهدة إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين ينبغي ترتيبهم على هذا النحو ، لأن هذه العملية تتطلب مقارنة أداء كل موظف بالنسبة للموظفين الآخرين في دائرته ، وهذا أمر يصعب تنفيذه بدقة ( الحسن 1981 م ، ص 56-77 )

**5-3-2- طريقة التوزيع الجبري :** وهي طريقة تقلل من حرية القائم بالتقييم فتقلل من التحير الشخصي والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، وفكرة هذه الطريقة أن يقوم المشرف بوضع كل موظفيه في واحدة من المجموعات أو الزمر بناء على تقسيم نسبي تحدده الإدارة العامة للمشرف - ويمكن تقسيم الموظفين على ضوء هذه الطريقة إلى : ممتاز ( 10 % ) ، جيد ( 20 % ) ، مرضي ( 40 % ) ، لابس ( 20 % ) ، غير مرضي ( 10 % ) . وعلى هذا الأساس لا بد من أن يقيم المشرف موظفيه وألا يخرج عن هذا التقييم . ( العديلي ، 1993 م ، ص 417-418 )

وتتجه هذه الطريقة إلى التقليل من أهمية الفعالية الإدارية العالية لبعض الموظفين بسبب أن إنتاجية وفعالية بعض الموظفين الآخرين أفضل منهم ، كما تظهر هذه الطريقة بعض الموظفين الذين حصلوا على درجات قليلة في نتائج تقييم أدائهم بأنهم مميزون بأداء جيد أو ممتاز ، وذلك بسبب مقارنتهم بموظفين آخرين حصلوا على درجات أقل - ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تؤدي إلى ظلم العديد من الموظفين الجيدين الذين لا يكون لديهم مكان في مجموعة ما ( تقدير ممتاز مثلا ) فيتم وضعهم في مجموعة أقل منها ( تقدير جيد ) ، ( العديلي ، 1993 م : ص 418 ) ، ومن عيوبها أيضا أنها تعطي مؤشرا غير واقعي عن طبيعة الأداء الحقيقي للموظفين في الجهار . ( الحمود ، 1994 م ، ص 319 )

### 6-3-2- طريقة الإدارة بالأهداف :

في هذه الطريقة يتم الاتفاق بين المشرف والموظف على مجموعة من الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها وإنجازها في فترة زمنية قادمة ، ويتم قياس أداء الموظف بناء على نسبة ما تحقق من تلك الأهداف . ( شاويش ، 1990 م ، ص 99 ) ،

وتركز هذه الطريقة على دور المقيم في تحريك وتوجيه الموظفين نحو الأهداف الأدائية ، وعلى توسيع دور مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف المستقبلية وتكوين الالتزام التنظيمي المطلوب لتحقيق هذه الأهداف ( الحمود ، 1994،ص320 ) .

### 7-3-2- طريقة الاختيار الجبري :

وتحتوي هذه الطريقة على مجموعة من العبارات والحمل الوصفية - سلبية وإيجابية - يتم إخبار المقيم على اختيار جملة وصفية واحدة من الجملتين في كل مجموعة تكون أكثر قربا لوصف الموظف المعد عنه التقييم ، ومع أن كلنا الجملتين تنطبق على الموظف المراد تقييمه ، فإنه يلاحظ إجبار المقيم على اختيار جملة واحدة في كل مجموعة ، وذلك لوجود جملة واحدة فقط في كل مجموعة تعتبر صحيحة لتحديد الأداء الجيد . ( الحمود ، 1994 م ، ص 320 ) ،

ثم يتم حصر الدرجات التي نالها الموظف بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلاً من التقييم بمجرد الأرقام الحافة ، ثم يعطي درجات الملاحظات المقيم من قبل مختص في التقييم في إدارة شؤون الموظفين ، والذي يستخدم ميزانا خاصا لا يعرف درجاته سواه ، وبذلك لن يكون للشخص المقيم أي دور في تقدير درجات أي موظف في دائرته ، اجتنابا للتحيز في عمليات التقييم . ( العديلي ، 1993 م ، ص 414 )

- ويعاب على هذه الطريقة ما يراه الحمود من أنه من المستحيل الحفاظ على سرية الأجوبة بالنسبة للمقيم ، وأن هذه الطريقة تتجاهل النواحي التطويرية للموظف التي تعد الركيزة الأساسية لعملية تقييم الأداء الوظيفي والذي يهدف إلى تطوير الموظف ومعالجة قصور أدائه . ( الحمود 1994 م ، ص 320 ) .

### 8-3-2- طريقة قائمة العبارات الموزونة:

وتشتمل هذه الطريقة على مجموعة من الحمل والعبارات المرونة الايجابية والسلبية التي بعملية تتعلق بالأداء الوظيفي لموظف ما أو مجموعة من الموظفين ويتم جمعها من قبل الشخص القائم التقييم والذي يقوم بدور المحبر في تحديد السلوك فقط ، دون أن ينخرط في عملية إعطاء قيمة لذلك السلوك ، حيث تقع تلك المسؤولية على إدارة شؤون الموظفين في الجهاز وخبراء التقييم الذين قاموا من قبل بملاحظة سلوك ومهام كل وظيفة ، بحيث يقومون بتصنيف وترتيب هذه العبارات إلى مجموعات متدرجة من ممتاز إلى غير مرضي ، وبحيث لا يعلم هذا التصنيف سواهم دون القائمين بعملية التقييم ، " ورغم أن هذه الطريقة تسهل عملية المشرف ( المقيم ) في أداء عمله التقييمي ، إلا أنه يعالها تجاهلها لدور المشرف ( المقيم ) والموظف معا في التفاعل إنجانا من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي " . ( الحمود ، 1994، ص 321 ) .

مما سبق يمكن القول ، أن اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء يختلف باختلاف طبيعة النشاط والبيئة التنظيمية والواقع المهني والثقافي لكل منظمة ، وتجدر الإشارة كذلك إلا أنه لا يوجد تقييم دقيق بآتم معنى الكلمة ، فالموضوعية تخضع للتحيز الشخصي ودقة المقياس .. إلخ .

### 3-2- مسؤولية عملية تقييم الأداء :

يمكن القول أن هناك أربع طرق لتحديد مسؤولية من يقوم بعملية التقييم ، وهي : طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس ، طريقة تقييم اللجنة ، طريقة تقييم الذات ، طريقة تقييم الزملاء للزميل .

## أ- طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس :

هذه الطريقة هي الطريقة التقليدية والسائدة في جميع الأجهزة والمنظمات الإدارية عالميا ، وفيها يتولى الرئيس المباشر مسئولية تقييم أداء مرؤوسيه في العمل من خلال إشرافه عليهم ومعرفة بجوانب القوة والضعف لديهم ، وتأكيدا لسعة انتشار هذه الطريقة فإن حنا ميدانيا أجري في خمسين مدينة أمريكية أشار إلى أن ( 93 ) من الحيين قد أفادوا بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تقع ضمن مسئوليات الرئيس المباشر ، وتلجأ معظم الإدارات إلى تبني هذه الطريقة بحكم أنها سهلة التنقية ، كما أنها تعتب الإدارة الانخراط في تبني بدائل قد تسبب بعض الإشكاليات التي تعتقد أنها في غنى عنها ، لكن يعاب على هذه الطريقة أنها قد لا توفر معلومات أكثر شمولاً ودقة في الحكم على أداء الموظف ، لأن من يقوم بعملية التقييم شخص واحد هو الرئيس المباشر للموظف ( الحمود ، 1994 م ، ص 328 )

## ب- طريقة تقييم اللجنة :

في هذه الطريقة تشكل لجنة من ثلاثة إلى أربعة أعضاء من المشرفين الآخرين علاوة على المشرف المباشر على الموظف ، وتكون مسئولية تقييم المرؤوس من ضمن مهامها الرئيسية ، ويختلف تشكيل هذه اللجان على أنه لا بد أن لا تزيد عضوية هذه اللجان عن خمسة أشخاص لكل مجموعة - ومن فوائد تطبيق طريقة تقييم اللجنة ما توفره من تعددية مصادر المعلومات ، وذلك عن الموظف المراد طريق الحصول على بعضها من بقية المشرفين الذين هم علاقة بأداء الموظف ، تقييمه اداته ، وكذا من زملائه ، حيث تؤدي هذه التعددية المذكورة إلى بناء قاعدة معلوماتية يمكن تقييمه ذاته ، وكذا من زملائه ، بحيث تؤدي هذه التعددية المذكورة إلى بناء قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها في محاولة اتخاذ قرار تقييمي أسلم وأصلح ، كما أنها تتجنب ما التحيز التقييمي الذي يحدث دائما في الطريقة التقليدية من خلال خلق بيئة تفاعلية أعضاء اللجنة . ( الحمود ، 1994 م ، ص 329 )

## ج - طريقة تقييم الذات :

تعطى هذه الطريقة الفرصة للموظف في أن يقيم أداءه بذاته ، وترتكز منطقية هذا البديل على أساس أن الموظف هو أقدر الناس معرفة بأدائه ، " وفي محاولة إلغاء ظاهرة ( الفوقنة ) التي بدأ تشخيصها ( مكرجر ) في بداية الخمسينات الميلادية من القرن الماضي " . ( الحمود، 1994، ص 330 ) .

وتعد هذه الطريقة تعبيراً عن بعض أنماط المشاركة الإدارية التي تتبناها بعض الأجهزة الإدارية فلسفة لإدارتها . ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى جدوى ومصداقية طريقة تقييم الموظف لنفسه فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن طريقة تقييم الذات قادرة على توفير معلومات دقيقة فيما يتعلق بأداء الموظف ، وأن لها تأثيرات إيجابية في تحسين الأداء في العمل ، وأوضحت الدراسة أن الموظفين ذوي الشهادات الجامعية والعليا لديهم ميول ورغبة في تبني طريقة تقييم الذات أكثر مما لدى الموظفين ذوي الشهادات الأقل ، وأن تقييم هؤلاء الموظفين ذوي المؤهلات العليا لأنفسهم أكثر واقعية من ذوي الشهادات الأقل وخصوصاً المهنيين . ورغم ذلك فإنه يوجد على هذه الطريقة أن الموظفين

بشكل عام غالباً ما يقيمون أنفسهم بشكل أعلى مما لو قيموا من رؤسائهم أو زملائهم ( الحمود ، 1994 م : ص ص 330-332 ) -

## د- طريقة تقييم الزملاء للزميل :

يطلب في هذه الطريقة من مجموعة من الموظفين ، المتساوين في الوظيفة والمركز الإداري الذي يشغلونه ، تقييم زميل آخر هم ، وتوفر هذه الطريقة عادة معلومات ذات علاقة بالعملية التقييمية تختلف عن تلك المتوفرة لدى المشرفين الذين يتولون عملية تقييم الأداء الوظيفي في الطريقة التقليدية ، كما أنها تتميز بالاعتمادية القياسية لأداء الموظف ، وذلك لاعتمادها على زملاء الموظف باعتبارهم يتفاعلون يومياً بعضهم مع بعض ، وكذلك لتوفير تقييمات وأحكام أدائية مستقلة من قبل الزملاء بشكل عام .

ويعاب هذه الطريقة ما قد تؤدي إليه من أضرار بترابط المجموعة ورضا أعضائها في حالة كون نتائج تقييم الزملاء لأداء زميلهم سلبية ، ويعاها أيضا ما قد يحدث من محاباة الزملاء لزميلهم من حيث إعطائه درجات عالية في التقييم ( الحمود ، 1994. ص 328، 333 ) .

سوف تحاول هذه الدراسة قياس أداء الموظفين في المؤسسة مجال الدراسة ، وذلك من خلال التقييم الذاتي للعاملين إزاء مدى قيامهم بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم ، والمحددة في لوائح وأنظمة المؤسسة المعنية.

## 1- قياس الأداء :

تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضا ، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تعبير الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها ، خصوصا تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها ، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل . ( زويلف ، 1983 م : ص 199 ) .

ويشير الباحث في هذا الجزء باختصار إلى وسائل ونماذج قياس الأداء وكذا معاييرها:

حيث تتعدد وسائل قياس الأداء ، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء هي : مقاييس الأداء الحكمية ( التقديرية ) ، ومقاييس الأداء الغير حكمية الموضوعية ) ، ومثل تقديرات الأداء نوعا من المقاييس الحكمية ، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ، وعليه فإن تقديرات الأداء ( المقاييس الحكمية ) تعثر في بعض جوانبها نوعا من التجريد . أما

مقاييس الأداء الغير حكمية ( الموضوعية ) فهي مقاييس لا تتطلب تحريدا أو تجميعا أو استنتاجا من قبل الشخص الذي يقوم جمع القياسات على الأقل ، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر ، وتشمل المقاييس الغير حكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير ، وحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ، ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين ، والتظلمات ، ومعدلات العباب وترك العمل ، والحوادث والشكاوي ، ( لأندي وفار ، 1987، ص 19-43 ) .

وإذا ما نظرنا إلى نماذج قياس الأداء فإننا لحد الاختلاف في العناصر التي تضمنها لنماذج قياس الأداء ، وكذلك تعدد الآراء في عدد العناصر التي يفترض استخدامها في هذا القياس ، فالبعض يوصي بالتقليل من هذه العناصر والبعض الآخر يوصي بالإكثار منها . ( خاله ، 2001 م، ص 24 )  
وفيما يلي استعراض لبعض نماذج قياس الأداء :

- أخرى ويكستروم وليزر ( Wikstrom & Lazer ) دراسة على عدد منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجدوا أن هناك ( 10 ) عناصر تعد الأكثر استخداما في قياس الأداء وهي : المعرفة بالعمل ، القيادة والتأثير ، المبادرة ، نوعية العمل ( الدقة ) ، كمية العمل ، التعاون ، التصرف ، الإبداع ، الاعتماد على الموظف ، تقويم وتطوير المرؤوسين ( الضلعان ، 1995 ، ص 34 )

- كما أجرى هوللي وفيلد ( Holley & Feild ) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية ووجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي : نوعية العمل ( كيفية أداء العمل ) ، كمية العمل ، المبادرة ، العلاقات

الإنسانية ، التصرف ، المعرفة بالعمل ، عادات العمل ، درجات الاعتماد على الموظف ، التنظيم والتخطيط ، القدرة الإشرافية ، التعاون ، الحضور ( الضلعان ، 1995 م ، ص 35 ) .

- ووضع زاميتو ( Zamuto ) نموذجا لقياس الأداء ، حدد من خلاله ( 19 ) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي : الكفاية ، القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل ، المهارة في التخطيط ، قبول العمل المنجز ، الحضور والتأهب للعمل ، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام كمية العمل المنجز ، إتمام العمل حسب الجدول ، القدرة على التكثيف في الحالات الطارئة ، جودة العمل ، الاعتماد على الذات في إنجاز العمل ، الإرادة لتنفيذ الواجبات ، مراعاة القوانين واللوائح - تطبيق الجهد ، قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي ، التأثير الجيد في الآخرين ، المظهر الشخصي ، المهارة في الاتصال ، الفعالية الكلية ( P 649 Zamuto ، 1982 )

مما تقدم لحد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون ، سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج ، ويعود هذا إلى اختلاف الرؤى حول أهمية هذه العناصر ، وكذلك اختلاف طبيعة البيئات ومنظمات الأعمال ، عموما فإن تقييم الأداء يجب أن يستند إلى وجود مقاييس لأجل التمكن من تقييم أداء الأفراد من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للعاملين مع هذا المقياس أو المقاييس ، وهناك بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في مقياس الأداء حتى يكون جيدا ، أهمها مايلي :

#### أ-الصدق :

أي يجب أن تكون العوامل الداخلة في هذا المقياس تعبر عن تلك التي تتطلبها الأداء الكفة ، بحيث لا تكون أكثر مما هو مطلوب ، ولا أقل منه ( لآندي وفار ، 1997،ص 30 )

## ب-الثبات :

يعني حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتا ، أما عندما يكون الأداء مختلفا فإن نتائج

القياس يجب أن تكون متفاوتة ( العديلي ، 1995، ص 509 )

ج - التمييز : يقصد به مدى قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، وتتوقف قدرة

المقياس على التمييز بكفاءة على مدى دقة الدرجات التي يحتويها وعلى صدق المقياس أيضا ( العديلي ،

1995، ص 509 ) .

## د- سهولة الاستخدام:

عند تصميم المقياس يجب أن يراعي المصمم سهولة استخدام المقياس ووضوحه لكل من يستخدمه ، وعدم

الحاجة إلى جهد غير عادي عند استخدامه ، وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتا طويلا . إن

عدم مراعاة هذه الشروط عند تصميم المقياس قد يجبر مستخدمي المقياس من مديريين ومشرفين وموظفين

إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية ( سعيد ، 1994 ، ص 378 )

وفي هذا السياق ، سوف يعتمد الباحث على الخصائص السابقة و المعايير التي حددها المؤسسة مجال

الدراسة في تقييم أداء موظفيها وفق اللوائح والقوانين المعمول بها لبناء أداة لقياس الأداء الوظيفي

## خلاصة :

تناول الباحث في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي ، من خلال التركيز على ثلاث عناصر رئيسية ، وهي أولا الأداء الوظيفي ، ثانيا تقييم الأداء لم ثالثا قياس حيث خلص الباحث إلى أن الأداء الوظيفي هو مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة ، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح ، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل ، مشيرا إلى أهميته وعناصره . كما خلص الباحث في الجزء الثاني إلى أن تقييم الأداء هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد ، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة للقياس ، لمعرفة مدى قدرتهم الفعلية على تحقيق معايير الأداء المحددة ، بحيث يكون تقييم الأداء دوريا ومنتظما ، وتستخدم بياناته في عملية اتخاذ مختلف القرارات التي تخدم العامل والمنظمة ، مشيرا إلى أهدافه وطرقه ومسؤولية القيام به . وأخيرا أشار الباحث باختصار إلى قياس الأداء الوظيفي ، حيث أن تقييم الأداء يجب أن يستند إلى وجود مقاييس لأجل التمكن من تقييم أداء الأفراد من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للعاملين مع هذا المقياس ، مبينا طرفه ونماذجه ، وكذا الخصائص الواجب توفرها فيه حتى يكون حيدا . وعموما ، أشار الباحث إلى أنه سوف يلجأ ، في هذه الدراسة ، إلى طريقة التقييم الذاتي للعاملين ، مستفيدا من الأدبيات السابقة ، ومعتمدا على المعايير التي تضعها الأنظمة واللوائح للمؤسسة مجال البحث ، لقياس أداء العاملين ، هذه النقاط الأخيرة يتم توضيحها بصفة الفصل التالي منهجية الدراسة .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### تمهيد

1- الدراسة الأساسية الأولى.

1-1- الدراسة الاستطلاعية.

1-2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية.

1-3- وصف أداة جمع البيانات المستخدمة

1-3-1- مقياس القيادة التحويلية لـ: "زيتوني محمد" سنة: (2017)

1-3-2- مقياس الأداء الوظيفي لـ: الطاهر السكران سنة (2004)

1-4- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات

1- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) T-Test

2- صدق الإتساق الداخلي peson

3- التجزئة النصفية: person

4- معامل ألفا كرنباخ

ب- مقياس الأداء الوظيفي

1- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) T-Teset

2- صدق الإتساق الداخلي: Person

3- التجزئة النصفية: Pesrson

4- معامل ألفا كرونباخ

2- الدراسة الأساسية الثانية

2-1- المنهج المتبع.

2-2- تقديم مجتمع الدراسة.

2-3- حدود الدراسة.

2-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

2-4-1- معامل الارتباط بيرسون. Person

2-4-2- إختبار التحليل ألتبايني الثنائي: Tow-way ANOVA

خلاصة

## تمهيد:

بعد تناولنا للجانب النظري لهذه الدراسة، سوف نتطرق للجانب الميداني، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على المنهج المتبع والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى تحديد العينة ونوعها والخصائص السيكومترية لها ، لنخلص في الأخير إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في حساب النتائج.

### 1-الدراسة الأساسية الأولى: يتم في الدراسة الأساسية الأولى التأكد من الخصائص السيكومترية

لأدوات جمع البيانات : (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي)، ومدى ملاءمتها لعينة الدراسة.

### 1-2-وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة على عينة قوامها 60 عاملا من مؤسسات سونلغاز، من كلا الجنسين ذكور وإناث وبإختلاف سنوات العمل: (أقل من 03سنوات- أكثر من 03سنوات)، وبإختلاف المستوى التعليمي(المؤهل العلمي): (متوسط-ثانوي-جامعي) بمؤسسات سونلغاز-ورقلة.(الجزائر)

جدول رقم(01): يوضح خصائص العينة الأساسية الأولى.

المجموع	المستوى التعليمي			سنوات العمل		الجنس		المتغيرات
	جامعي	ثانوي	متوسط	أكثر	أقل	إناث	ذكور	
60				أكثر 03	أقل من 03			المؤسسة
	21	21	18	31	29	23	37	مؤسسة سونلغاز

### 1-3- أذوات جمع البيانات المستخدمة:

**1-3-1- مقياس القيادة التحويلية:** تم الإعتماد في أداة جمع البيانات في الدراسة الحالية على مقياس القيادة التحويلية المصمم من طرف: "زيتوني" (2017) والمؤلف من (20) بندا موزعا على أربع أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية، والجدول الآتي يوضح توزيع بنود المقياس القيادة التحويلية على الأبعاد كآآتي:

#### جدول رقم(02) يوضح توزيع بنود مقياس القيادة التحويلية على الأبعاد الأربعة:

أبعاد مقياس القيادة التحويلية	أرقام البنود	العدد
الأثير المثالي	01.02.03.04.05	05 بنود
الحفز الإلهامي	06.07.08.09.10	05 بنود
الإعتبار الفردي	11.12.13.14.15	05 بنود
الإستشارة الفكرية	16.17.18.19.20	05 بنود

(زيتوني، 2017، ص69)

#### 1-3-1-1- مفتاح التصحيح وطريقة الإسجابة على مقياس القيادة التحويلية:

تتم الإجابة على بنود مقياس القيادة التحويلية على بنود مقياس القيادة التحويلية ضمن مقياس ثلاثي متدرج على النحو الآتي، كما يوضحه الجدول ببدائل الإجابة والأوزان المقابلة لها لتصحيح درجة الإجابة في الجدول الآتي:

#### جدول رقم(03): يوضح طريقة تصحيح المقياس القيادة التحويلية

الخيارات(البدائل)	موافق	محايد	غير موافق
درجة البنود	03	02	01

وتحسب الدرجة النهائية بحاصل جمع العلامات التي حصل عليها المفحوص على بنود المقياس وهي بذلك تعتبر درجة المقياس نحو الإتجاهات القيادية.(نفس المرجع السابق، ص70)

### 1-3-2- مقياس الأداء الوظيفي:

تم الإعتماد في الدراسة الحالية على مقياس "الأداء الوظيفي من إعداد: ناصر إبراهيم السكران (2004)" وقد قام الباحث ناصر إبراهيم السكران بتعريبه واستخدامه في دراسته المعنونة ب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما تحتوي أو تصم الأداة (21) بندا تقيس الأداء الوظيفي في العمل، وهذه البنود موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية على التوالي يتكون كل بعد من: "(07) بنود والأبعاد هي:

#### 1-البعد الأول: أداء واجبات الوظيف.

#### 2-البعد الثاني: القدرات والخصائص الفردية للوظيف.

#### 3-البعد الثالث: إدراك الموظف لدوره الوظيفي.

ويجاب على جميع بنود هذه الأبعاد بأحد الاستجابات التالية الخمس: (مرتفع جدا- مرتفع- محايد- منخفض-منخفض جدا)، وتأخذ الإستجابات الخمس السابقة الدرجات الآتية: مرتفع جدا(05درجات)، مرتفع (04درجات)، محايد(03درجات)، منخفض (02درجيتين)، منخفض جدا (01درجة واحدة). (مناع ، 2014 ،

ص80)

#### 1-4- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات المستخدمة:

##### أ- مقياس القيادة التحويلية:

1- الصدق: من أجل التأكد من صدق المقياس القيادة التحويلية في الدراسة الحالية اعتمدنا على طريقتين للصدق: طريقة صدق المقارنة الطرفية للدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية (الصدق التمييزي)، وطريقة صدق الإتساق الداخلي للبعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية:

1-1- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي): حيث نقوم بتحصيل مجموعة الدرجات التي يحصل عليها كل فرد في العينة على مقياس القيادة التحويلية ثم نقوم بترتيبها ترتيباً تنازلياً أي من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة وبعدها نأخذ نسبة (27%) من كلتا الفئتين ثم نقوم لحساب الأسلوب الإحصائي t-test، والذي تم حسابه بالبرنامج الإحصائي SPSS نسخة 22 والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يوضح نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على

##### مقياس القيادة التحويلية

الفئتين	العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الفئة العليا	16	60.00	0.00	18.46	30	0.000	دالة
الفئة الدنيا	16	40.12	3.04				

من خلال الجدول رقم (4): نلاحظ أن عدد الفئة العليا لدى عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة

الدراسة والبالغ عددهم بـ: (16) عامل وقد المتوسط الحسابي لديهم بقيمة: (60.00) وتتحرف هذه القيمة عن المتوسط الحسابي بقيمة قدرت بـ: (0.00)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة الدنيا بـ: (16) عامل وقد المتوسط الحسابي لديهم بقيمة قدرت بـ: (40.12) وتتحرف هذه القيمة عن المتوسط الحسابي بقيمة قدرت بـ: (3.04)،

وبلغت قيمة: (ت) المحسوبة بقيمة قدرت بـ: (18.46) عند درجة حرية: (30) ومستوى دلالة قدر بـ: (0.000)، وعليه فهي دالة ومنه يمكن القول أن مقياس القيادة التحويلية على درجة عالية من الصدق ويتمتع بقدرة تمييزية يجيز لنا الإعتماد عليه. (أنظر الملحق رقم 03-04)

**1-2-1- صدق الإتساق الداخلي:** تم الإعتماد على طريقتين في صدق الإتساق الداخلي لمقياس القيادة التحويلية:

### 1-2-1- صدق الإتساق الداخلي للبعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأبعاد الخمسة لمقياس القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية)، والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (05):** يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	**0.645	0.000	الإعتبار الفردي	**0.718	0.000
الحفز الإلهامي	**0.724	0.000	الإستشارة الفكرية	**0.813	0.007

من خلال الأبعاد الجدول رقم: (05) نلاحظ أن جميع أبعاد مقياس القيادة التحويلية دالة عند مستوى دلالة: (0.01)، مما يعكس مدى انتماء الأبعاد للخاصية المقيسة موضوع الدراسة: (القيادة التحويلية). (أنظر

(الملحق رقم 05)

1-2-2- صدق الإتساق الداخلي للبند والدرجة الكلية للبعد الخاص به:

تم حساب معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية للبعد الخاص به في الإبعاد الأربعة لمقياس القيادة التحويلية، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(06) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البند والبعد الخاص به:

العدد	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإختيار	01	**0.680	0.000	04	**0.778	0.000
	02	**0.723	0.000	05	**0.748	0.000
	03	**0.843	0.000			
الحفز	01	**0.723	0.000	04	**0.575	0.000
	02	**0.638	0.000	05	**0.607	0.000
	03	**0.608	0.000			
الإلهامي	01	**0.603	0.000	04	**0.804	0.000
	02	**0.750	0.000	05	**0.855	0.000
	03	**0.819	0.000			
الإعتبار	01	**0.785	0.000	04	**0.716	0.000
	02	**0.702	0.000	05	**0.643	0.000
	03	**0.871	0.000			
الفكرية	01	**0.785	0.000	04	**0.716	0.000
	02	**0.702	0.000	05	**0.643	0.000
	03	**0.871	0.000			

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن جل معاملات الارتباط بين البند والأبعاد الأربعة: ( التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والإعتبار الفردي، والإستثارة الفكرية) دالة مستوى دلالة: 0.000 وهذه القيمة أقل من 0.005، وعليه فهي دالة مما يعكس إتباطها وإنتمائها للبعد الخاص به. (أنظر الملحق رقم 06)

**2-الثبات:** من أجل التأكد من ثبات مقياس القيادة التحويلية تم الإعتماد في الدراسة الحالية على طريقتين للثبات وهما: طريقة الثبات بالتجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس القيادة التحويلية، وطريقة الثبات بألفا كرنماخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

**2-1- التجزئة النصفية:** تم تقسيم مقياس تدير الذات ق إلى جزئين، جزء علوي: يحتوي على البنود الفردية، وجزء سفلي: يحتوي على البنود الزوجية ، وبعد التطبيق تم حساب معامل الارتباط بيرسون ، وتم التعديل بمعادلة سبرمان بروان والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

**جدول رقم (07):** يوضح نتائج التجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس القيادة التحويلية قبل وبعد التعديل

معامل الارتباط المحسوب		المؤشرات الإحصائية
(ر) بعد التعديل	(ر) قبل التعديل	
0.932	0.874	النصف الأول: البنود الزوجية
		النصف الثاني: البنود الفردية

من خلال الجدول رقم:(07) نلاحظ أن قيمة "ر" المحسوبة قبل التعديل ذات القيمة (0.874)، وبلغت قيمة"ر" بعد التعديل ب (0.932): ومنه يمكن القول أن الأداة (مقياس القيادة التحويلية )، تتمتع بقدر من الثبات يجيز لنا الإعتماد عليه .(أنظر الملحق رقم 07)

## 2-2-معامل ألفا كرومباخ:

وقدرت نتائج ألفا كرومباخ لمقياس القيادة التحويلية ب: 0.858 وهذه القيمة يمكن الاعتماد عليها كمؤشر

لثبات الأداة. (أنظر الملحق رقم 08)

منا وقد تم حساب معامل ألفا كرونمباخ للدرجة الكلية للأبعاد الأربعة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي،

الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية) والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(08): يوضح نتائج ألفا كرونمباخ للدرجة الكلية للأبعاد المقياس القيادة التحويلية

البعد	البنود	معامل ألفا العينية الكلية معامل ألفا كرونمباخ: (06)
التأثير المثالي	05	0.793
الحفز الإلهامي	05	0.746
الإعتبار الفردي	05	0.801
الإستشارة الفكرية	05	0.790

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن معاملات الثبات: جيدة حيث تراوحت معاملات الثبات بين:

(0.746-0.801)، وهذا ما يدل على أن الأداة (القيادة التحويلية) تتمتع بدرجة عالية من الثبات. (أنظر

الملحق رقم 09)

## ب-مقياس الأداء الوظيفي:

1-الصدق: من أجل التأكد من صدق المقياس الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية إعتدنا على طريقتين

هما: طريقة صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي: (الصدق التمييزي)، وطريقة صدق الإتساق

الداخلي للبعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي:

## 1-1- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

جدول رقم (09): يوضح نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على

مقياس الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة (ن)	الفئتين
دالة	0.000	30	11.17	2.58	97.87	16	الفئة العليا
				6.18	71.37	16	الفئة الدنيا

من خلال الجدول رقم: (09) نلاحظ أن عدد أفراد الفئة العليا لدى عمال مؤسسة سونلغاز قدر بـ: (16) عامل وقدّر المتوسط الحسابي لديهم قدر بـ: (97.87) وتحرف هذه القيمة عن المتوسط الحسابي بقيمة قدرت: (2.87)، وقدرت عدد الفئة الدنيا لدى أفراد عينة الدراسة بـ: (16) عامل وقدّر المتوسط الحسابي لديهم بـ: (71.37) وتحرف هذه على القيمة عن المتوسط الحسابي بـ: (6.18)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة بـ: (11.17) عند درجة حرية قدرت بـ: (30)، وعند مستوى دلالة بـ: (0.000) وهذه القيمة أقل من: (0.05) وعليه فهي دالة، ومنه يمكن القول أن مقياس القيادة التحويلية على قدر عال من الصدق (قدرة تمييزية) يمكننا الإعتماد عليه. (أنظر الملحق رقم 10)

## 1-2- صدق الإتساق الداخلي: تم الإعتماد في صدق الإتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي على

طريقتين هما: صدق الإتساق الداخلي للبعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، وصدق الإتساق الداخلي للبعد والبعد الخاص به.

### 1-2-1- صدق الإتساق الداخلي للبعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأبعاد الخمسة لمقياس الأداء الوظيفي: (أداء واجبات الوظيف، القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي)، والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(10): يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أداء واجبات الوظيف	**0.904	0.000
القدرات والخصائص الفردية للموظف	**0.858	0.000
إدراك الموظف لدوره الوظيفي	**0.848	0.000

من خلال الأبعاد الجدول رقم:(10) نلاحظ أن جميع أبعاد مقياس الأداء الوظيفي دالة عند مستوى دلالة: (0.01)، مما يعكس مدى انتماء الأبعاد للخاصية المقيسة موضوع الدراسة: (الأداء الوظيفي). (أنظر الملحق رقم 11)

### 1-2-2- صدق الإتساق الداخلي للبند والدرجة الكلية للبعد الخاص به:

تم حساب معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية للبعد الخاص به في الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(11): يوضح نتائج معامل الارتباط بين البند والبعد الخاص به:

البعد	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أداء	01	**0.638	0.000	05	**0.600	0.000

0.000	**0.687	06	0.000	**0.541	02	واجبات
0.000	**0.638	07	0.000	**0.571	03	الوظيفة
			0.000	**0.678	04	
0.000	**0.698	05	0.000	**0.481	01	القدرات
0.000	**0.692	06	0.000	**0.610	02	والخصائص
0.001	**0.418	07	0.000	**0.707	03	الفردية
			0.000	**0.698	04	للموظف
0.000	**0.742	05	0.000	**0.743	01	إدراك
0.000	**0.739	06	0.000	**0.705	02	الموظف
0.003	**0.378	07	0.000	**0.727	03	لدوره
			0.000	**0.657	04	الوظيفي

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن جل معاملات الارتباط بين البند والأبعاد الأربعة: ( أداء واجبات الوظيفة، القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي)، دالة عند مستوى دلالة: 0.01 وهذه القيمة أقل من 0.005، وعليه فهي دالة مما يعكس إرتباطها وإنتماؤها للبعد الخاص به. (أنظر الملحق رقم 12)

2-الثبات: من أجل التأكد من ثبات مقياس الأداء الوظيفي تم الإعتماد على طريقتين من الثبات وهما: ثبات التجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس الأداء الوظيفي، وطريقة ألفا كرنمباخ للدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي.

## 2-1- الثبات بالتجزئة النصفية: والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (12): يوضح نتائج التجزئة النصفية بطريقة التصنيف الفردي والزوجي على مقياس

الأداء الوظيفي قبل وبعد التعديل.

معامل الارتباط المحسوب		المؤشرات الإحصائية
(ر) بعد التعديل	(ر) قبل التعديل	
0.924	0.865	النصف الأول: البنود الفردية
		النصف الثاني: البنود الزوجية

من خلال الجدول رقم: (12) نلاحظ أن قيمة "ر" المحسوبة قبل التعديل ذات القيمة (0.865) وبعد

التعديل بلغت بـ: (0.965)، ومنه يمكن القول أن الأداة: (الأداء الوظيفي) تتمتع بقدر من الثبات يجيز لنا

الإعتماد عليه. (أنظر الملحق رقم 13)

## 2-2- ألفا كرونباخ:

وقدرت نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي بـ: (0.882)، وهذه القيمة يمكن الإعتماد عليها كمؤشر

لثبات الأداة. (أنظر الملحق رقم 14)

كما وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة لمقياس الأداء الوظيفي، والجدول الآتي

يوضح ذلك كالاتي:

جدول رقم(13): يوضح نتائج ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للأبعاد المقياس الأداء الوظيفي

البعد	البنود	معامل ألفا العينية الكلية معامل ألفا كرونباخ: (60)
أداء واجبات الوظيف	07	0.729
القدرات والخصائص الفردية للموظف	07	0.696
إدراك الموظف لدوره الوظيفي	07	0.792

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن معاملات الثبات: جيدة حيث تراوحت معاملات الثبات بين: (0.696-0.792) وهذا ما يدل على مؤشر الثبات العالي لمقياس الأداء الوظيفي. (انظر الملحق رقم 15)

## 2-الدراسة الأساسية الثانية:

### 2-1-المنهج المتبع:

يرجع استخدام المنهج المستخدم في أي بحث علمي إلى طبيعة المشكلة موضوع الدراسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تقدير الذات القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونغاز و أثر بعض المتغيرات الوسيطة على هذه العلاقة، فإن أنسب منهج لهذا التناول هو المنهج الوصفي الإرتباطي، إذ يعتبر هذا المنهج "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".(بوحوش و الذنبيات،2001، ص130).

2-2- تقديم مجتمع الدراسة: شملت عينة الدراسة الأساسية لهذه الدراسة والمتمثلة في عدد من عمال مؤسسة سونغاز والبالغ عددهم (111) عاملا وعاملة من ضمن كلا الجنسين وبمختلف سنوات العمل، حيث

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطبيق الدراسة الأساسية بمؤسسات سونلغاز بمدينة ورقلة: (الجزائر).

وفيما يلي سوف يتم توضيح خصائص العينة المختارة التي تم التطبيق عليها في الجداول الآتية:

أ-الجنس:

جدول رقم(14): يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس: (الذكور-الإناث)

المجموع %	المجموع	النسبة المئوية %		الجنس		المؤسسة
		أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
100%	111	39.63%	60.36%	44	67	مؤسسة سونلغاز

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ أن عدد عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة الأساسية قدر بـ:

(67) عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ:(60.36%)، في حين بلغ عدد العاملات الإناث بذات المؤسسة بـ:(44)

عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ: (39.63%).

ب-المستوى التعليمي:

جدول رقم(15): يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي)

المجموع %	المجموع	النسبة المئوية %			المستوى التعليمي			المؤسسة
		جامعي	ثانوي	متوسط	جامعي	ثانوي	متوسط	
99.99%	111	54.95	27.92	17.11	61	31	19	مؤسسة سونلغاز

		%	%	%				
--	--	---	---	---	--	--	--	--

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن عدد العمال بمؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة الأساسية ذوي المستوى التعليمي المتوسط قدر بـ: (19) عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ:(17.11%)، في حين بلغ عدد العمال بالمستوى التعليمي ثانوي بـ:(31) عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ: (27.92%)، وبلغ عدد العمال بمستوى تعليمي جامعي بـ: (61) عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ: (54.95%).

### ج-سنوات العمل:

جدول رقم(16): يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير سنوات العمل: (أقل من 03سنوات- أكثر من 03سنوات)

المجموع	المجموع	النسبة المئوية%		سنوات العمل		المؤسسة
		أكثر من	أقل من	أكثر من	أقل من	
%		03سنوات	03سنوات	03سنوات	03سنوات	
99.99%	111	73.87%	26.12%	82	29	مؤسسة سونلغاز

من خلال الجدول رقم(16) نلاحظ أن عدد العمال بمؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة الأساسية بسنوات العمل أقل من 03 سنوات قدر بـ: (29) عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ:(26.12%)، في حين بلغ عدد العمل بسنوات العمل أكثر من 03سنوات بـ:(82) عاملا وبنسبة مئوية قدرت بـ: (73.87%).

## -2- حدود الدراسة:

2-2-1- الحدود الزمنية: تتحدد الدراسة الحالية زمنيا من السنة الجامعية:2022.

2-2-2- الحدود المكانية: تتحدد الدراسة الحالية مكانيا بمؤسسة سونلغاز ب: مدينة ورقلة(الجزائر).

2-2-3- الحدود البشرية: تتحدد الدراسة الحالية بشريا بعمال مؤسسة سونلغاز.

2-2-4- الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة الحالية موضوعيا بموضوعين هامين هما: "القيادة التحويلية

والأداء الوظيفي

## 2-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة بيانات الدراسة الحالية باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1-معامل الارتباط برسون : وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى

عمال مؤسسة سونلغاز، وهذا فيما يتعلق بالفرضية الأولى للدراسة الحالية.

2-التحليل التبايني الثنائي: **Tow-Way ANOVA** للكشف عن دلالة الفروق لدى عمال مؤسسة سونلغاز

في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين ثنائية كل من المتغيرين: مستوى القيادة التحويلية:(المرتفعة-

المنخفضة) والجنس:(الذكور-الإناث)، ومستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والمستوى التعليمي:

(متوسط-ثانوي-جامعي) ، مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) وسنوات العمل: (أقل

من03سنوات- أكثر من 03سنوات) تبعا للتفاعل بينهما، وهذا فيما يتعلق بالفرضية الثانية والثالثة والرابعة

للدراسة الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن المعالجة الإحصائية تمت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم

الإجتماعية(spps) في نسخته الثانية والعشرون(22).

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية للدراسة الحالية، بدءا بالمنهج المتبع ومرورا بالدراسة الأساسية الأولى، التي هدفت إلى التأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات: (مقياس القيادة التحويلية - مقياس الأداء الوظيفي) للإستخدام من خلال قياس الخصائص السيكومترية وإنهاءا بالدراسة الأساسية الثانية، التي تعرجنا فيها للمنهج المتبع ولحدود الدراسة وتقديم ومجتمع الدراسة إضافة إلى طريقة المعاينة في هذه الدراسة والصورة النهائية لأدواتي جمع البيانات: (مقياس القيادة التحويلية- مقياس الأداء الوظيفي)، كما أشرنا إلى إجراءات التطبيق بالمؤسسة سونلغاز بالنسبة للعمال أفراد عينة الدراسة الحالية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

1- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة.

خلاصة.

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية، سيتم في هذا الفصل بعرض وتحليل

نتائج الدراسة الحالية بعد المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة.

### 1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على الآتي: توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى

عمال مؤسسة سونلغاز.

ولمعرفة مدى العلاقة بين المتغيرين تم حساب العلاقة بينهما بمعامل الارتباط برسون والجدول الموالي يوضح نتيجة

العلاقة بين المتغيرين: القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

جدول رقم(17): يوضح نتيجة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال

مؤسسة سونلغاز

المؤشرات الإحصائية متغيرات الدراسة	العينة (ن)	قيمة (ر) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
القيادة التحويلية					
الأداء الوظيفي	111	0.494**	109	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن عدد عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة بلغ ب: (111) عاملا

وقدرت قيمة معامل الارتباط "ر" بين المتغيرين : القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بقيمة : (0.494\*\*) عند درجة

حرية قدر ب: (109) ومستوى دلالة قدر ب: (0.000) وهذه القيمة أقل من 0.05 وعليه فهي دالة، ومنه يمكن

القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة. (أنظر الملحق رقم 18-19)

ويمكن مناقشة نتيجة هذه الفرضية انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز اصفرت نتيجة الفرضية الأولى من خلال الجدول رقم 17 على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.494 وهذه القيمة اقل من 0.05 وعليه فهي دالة وهذا يدل على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية ولأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

وقد يرجع ذلك إلى نمط القيادة التحولية بأبعاده الممارس في مؤسسة سونلغاز يتطلب تشجيع بنمط القيادة التحولية والعمل على تعزيز ممارسة ونوعية الرؤساء بأهميته لأجل بلوغ التمييز والتفوق وأيضا يجب أن يكون القادة ملمين بالأسباب التي جعلت الأداء بذلك المستوى والحرص على التطوير قدراتهم ومهارتهم القيادية وينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين.

وتتفق هذه النتيجة على ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (حياة عبد الباقي وكوديد سفيان 2020 ) والتي هدفت إلى التعرف على اثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بسونلغاز عين تموشنت - الجزائر

وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي

واتفقت كذلك مع دراسة بنو ناس صباح التي هدفت إلى دراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحولية بأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة

وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي.

## 2- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على الآتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) والجنس: (ذكور- إناث).

وللكشف عن دلالة الفروق بين القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) و الجنس: (الذكور- الإناث) في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً للتفاعل بينهما، تمّ الإعتماد على الأسلوب الإحصائي المناسب وهو: (التحليل التبايني الثنائي) Two-Way Anova كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (18): يوضح نتائج التحليل التبايني الثنائي لدى عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة- منخفضة) والجنس: (ذكور- إناث).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية: (مرتفعة- منخفضة)	241513,900	1	241513,900	66,121	0,000
الجنس: (ذكور- إناث)	51,083	1	51,083	0,007	0,934
القيادة التحويلية* الجنس	505,770	1	505,770	0,068	0,795

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة "ف" بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة بإختلاف مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة-منخفضة) في استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي والتي بلغت ب: (66.121)

عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من 0.05، ومنه نقول أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين المستويين في مقياس الأداء الوظيفي، في حين أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين: (الذكور - الإناث) في استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي لأن قيمة "ف" بلغت ب: (0.007) عند مستوى دلالة: (0.934) وهي قيمة أكبر من: (0.05)، بينما لا يوجد تفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والجنس: (الذكور-الإناث) ليؤثرا في مستوى الأداء الوظيفي لأن قيمة "ف" قدرت ب: (0.068) عند مستوى دلالة: (0.795) وهي قيمة أكبر من: (0.05)، ومنه نستخلص أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والجنس: (الذكور-الإناث). (أنظر الملحق رقم 20)

ويمكن مناقشة نتيجة هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال سونلغاز أفراد عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية مرتفعة منخفضة والجنس ذكور إناث

أظهرت نتائج الفرضية الثانية بعد المعالجة اظهرت نتائج الفرضية الثانية بعد المعالجة الإحصائية حيث " قدرت قيمة ( ف ) ب: (0.068) عند مستوى دلالة: (0.795) وهي قيمة أكبر من: (0.05)، ومنه نستخلص أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والجنس: (الذكور-الإناث) .

ان طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز لا بد ان يكون هناك تفاعل وتبادل خبرات بين العمال والعاملات مما يكتسب العامل رؤية واضحة لنظام العمل فينتج تناسق بين العاملين والعاملات في ادائهم ويقلص الفروق الذي يخلقها عامل الجنيس .

وانتقلت مع دراسة **محمد عيسى 2008** بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وهدفت إلى الإجابة عن السؤال الفرعي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس والمهمل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص؟

وتوصل النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء والواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس .

وانتقلت كذلك مع دراسة **(حسن محمود 2010)** بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وأظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة بين استجابة الباحثين حول الأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ويسود مؤسسة سونلغاز والذي يتسم بالمساواة والإخوة بين العمال والعاملات ،وذلك من خلال تبادل الخبرات ولاستفادة من بعضهم البعض.

### 3- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

**تنص الفرضية الثالثة على الآتي:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي).

وللكشف عن دلالة الفروق بين القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) و المستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي) في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بينهما، تمّ الاعتماد على الأسلوب الإحصائي المناسب وهو: **(التحليل التبايني الثنائي) Two-Way Anova** كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (19): يوضح نتائج التحليل التبايني الثنائي لدى عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة- منخفضة) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية: (مرتفعة- منخفضة)	201573,728	1	201573,728	65,824	0,000
المستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي)	26002,585	2	13001,293	4,246	0,017
القيادة التحويلية * المستوى التعليمي	19517,581	2	9758,791	3,187	0,045

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة "ف" بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز افراد عينة الدراسة بإختلاف مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة-منخفضة) في استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي والتي بلغت ب: (65.824) عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من 0.05 ومنه نقول أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين المستويين في مقياس الأداء الوظيفي، في حين أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي) في استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي لأن قيمة "ف" بلغت ب: (4.246) عند مستوى دلالة: (0.017) وهي قيمة أصغر من (0.05)، بينما يوجد تفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والمستوى الدراسي: (متوسط-ثانوي-جامعي) ليؤثرا في مستوى الأداء الوظيفي لأن قيمة "ف" قدرت ب: (3.187) عند مستوى دلالة: (0.045) وهي قيمة أصغر من (0.05)، ومنه نستخلص أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي). (أنظر الملحق رقم 21)

ويمكن مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال سونلغاز افراد عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية مرتفعة منخفضة والمستوى التعليمي (متوسط. ثانوي. جامعي )

اظهرت نتائج الفرضية الثالثة من خلال المعالجة الاحصائية حيث قيمة "ف" قدرت ب: (3.187) عند مستوى دلالة: (0.045) وهي قيمة أصغر من: (0.05)، ومنه نستخلص أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي).

ويفسر ذلك أن عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف مستواهم العلمي ليس لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي ويرجع هذا أيضا أن أكثر من نصف عمال المؤسسة هو من حاملي الشهادات الجامعية ويختلفون في التخصصات وفهمهم لطبيعة العمل داخل هذه المؤسسة واتفقت مع دراسة (العازمي 2006) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري حيث كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك العاملين لقدرات إبداعية تعزى للمؤهل العلمي .

واختلفت مع دراسة (العازمي 2002) بعنوان القيادة التحويلية في المؤسسات العامة السعودية وأوضحت النتائج عدم وجود أي تأثير لمتغير المؤهل العلمي على رؤية الموظفين لخصائص القيادة التحويلية

#### 4- عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على الآتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات)(أكبر من 03سنوات).

وللكشف عن دلالة الفروق بين القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) و سنوات العمل: (أقل من 03سنوات)(أكبر من 03سنوات) في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بينهما، تمّ الإعتماد على الأسلوب الإحصائي المناسب وهو: (التحليل التبايني الثنائي) Two-Way Anova كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (20): يوضح نتائج التحليل التبايني الثنائي لدى عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة- منخفضة) و سنوات العمل: (أقل من 03سنوات- أكبر من 03سنوات).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية: (مرتفعة - منخفضة)	259506,594	1	259506,594	86,822	0,000
سنوات العمل: (أقل من 03سنوات-أكبر من 04سنوات)	12874,635	1	12874,635	4,307	0,040
القيادة التحويلية *سنوات العمل	24018,365	1	24018,365	8,036	0,005

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة "ف" بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة بإختلاف مستوى القيادة التحويلية: (مرتفعة-منخفضة) في استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي والتي بلغت ب: (86.822) عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من 0.05 ومنه نقول أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين المستويين في مقياس الأداء الوظيفي، في حين أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين سنوات العمل: (أقل من 03سنوات-أكبر من 03سنوات) في استجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي لأن قيمة "ف" بلغت ب: (4.307) عند مستوى دلالة: (0.040) وهي قيمة أصغر من: (0.05)، بينما يوجد تفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة- المنخفضة) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات- أكبر 03سنوات) ليؤثرا في مستوى الأداء الوظيفي لأن قيمة "ف" قدرت ب: (8.036) عند مستوى دلالة: (0.005) وهي قيمة أصغر من: (0.05)، ومنه نستخلص أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات- أكبر 03سنوات). (أنظر الملحق رقم 22)

ويمكن مناقشة نتيجة الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال سونلغاز أفراد عينة الدراسة في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية مرتفعة منخفضة سنوات العمل (أكبر من 3سنوات اصغر من 3 سنوات )

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة خلال المعالجة الإحصائية أن قيمة "ف" قدرت ب: (8.036) عند مستوى دلالة: (0.005) وهي قيمة أصغر من: (0.05)، ومنه نستخلص أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات- أكبر 03سنوات).

وتفسر ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية أن عدد سنوات العمل التي يكتسبها عامل مؤسسة سونلغاز نتيجة ممارسته للمهنة وان العامل يضع في حسابه الوفاء والإخلاص والولاء لمهنته وهذا الحكم بحكم المميزات والخصائص الذي يجب أن يتميز بها عامل مؤسسة سونلغاز حيث تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الحيوية التي يتم تأهيل وتكوين العمال تأهيلا خاصا بصفة مستمرة من خلال التدريب ورفع كفاءتهم وقدراتهم على القيام بمهامهم في ظل المستجدات والتطورات المستمرة، ونظرا لكون المؤسسات الجزائرية تحاول الاستفادة من الطاقات الفكرية القديمة وذلك من اجل تقديمها للموظفين الجدد من خريجي الجامعات الجزائرية لكي يكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة

كما اختلفت مع دراسة **(العنري 2005)** بعنوان القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم وكشفت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري مدارس الثانوية في محافظة غزة وكشفت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخدمة

## إستنتاج عام لنتائج الدراسة:

لقد سمحت لنا النتائج المعالجة الإحصائية التي تحصلنا عليها للتأكد من صحة التساؤلين والفرضيات الثلاث، والتي إنطلقت منها دراستنا في الفرضية الأولى: التي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز، حيث تحققت العلاقة في عدد عينة بلغ: (111) عاملا بمؤسسة سونلغاز، وقدرت قيمة معامل الارتباط بـ: ( $0.494^{**}$ ) عند درجة حرية (109) ومستوى دلالة قدر بـ: (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه فهي دالة، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته دراسة: (حياة عبد الباقي و كويد سفيان 2020)، ودراسة: بنو ناس صباح سنة: (2015).

أما عن الفرضية الثانية نصت على: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع-المنخفض) والجنس: (الذكور-الإناث)، وقد قدرت قيمة "ف" للأسلوب الإحصائي التحليل التبايني الثنائي: لحساب نتيجة هذه الفرضية في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع-المنخفض) والجنس: (الذكور-الإناث) بقيمة (0.068) عند مستوى دلالة قدر بـ: (0.795) وهذه القيمة أكبر من: (0.05)، وعليه فهي غير دالة وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والجنس: (الذكور-الإناث) وهذا ما تؤكده دراسة: (محمد عيسى)، سنة: (2008)، ودراسة (حسن محمود) سنة: (2010).

وفي الفرضية الثالثة: التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا لمستوى القيادة التحويلية: (المرتفع-المنخفض) والمستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي)، حيث قدرت قيمة "ف" للأسلوب الإحصائي التحليل التبايني الثنائي: لحساب

نتيجة هذه الفرضية ب: (3.187) عند مستوى دلالة: (0.045)، وهذه القيمة أقل من (0.05) وعليه فهي دالة ومنه يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) والمستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي) وهذا ما تؤكدته دراسة: (العازمي).سنة:(2006)، ودراسة:(محمد عيسى) سنة: (2008).

وفي الفرضية الرابعة: التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا لمستوى القيادة التحويلية: (المرتفع-المنخفض) وسنوات العمل:(أقل من 03سنوات)(أكبر من 03سنوات)، حيث قدرت قيمة "ف" للأسلوب الإحصائي التحليل التبايني الثنائي: لحساب نتيجة هذه الفرضية ب: (8.036) عند مستوى دلالة: (0.005)، وهذه القيمة أقل من (0.05) وعليه فهي دالة ومنه يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز على مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفعة-المنخفضة) وسنوات العمل:(أقل من 03سنوات)(أكبر من 03سنوات)، وهذا ما تؤكدته دراسة:(حسن محمود).سنة:(2010)، ودراسة:(العتري) سنة: (2005)

## الخلاصة:

تم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها في فرضيات الدراسة الحالية، حيث تم التعرف عن العلاقة بين المتغيرين: (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي) لدى عمال مؤسسة سونلغاز، والتعرف عن دلالة الفروق في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية وكل من الجنس: (الذكور-الإناث)، والمستوى التعليمي: (متوسط-ثانوي-جامعي)، وسنوات العمل: (أقل من 03 سنوات) (أكبر من 03 سنوات)، وقد نوقشت هذه النتائج في ضوء ما وجد في الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الدراسة الحالية: (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي).

## توصيات الدراسة:

على ضوء ما خلصت اليه نتائج الدراسات توحى الدراسة الحالية بالاتي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام الفردي للمرؤوسين لتعزيز العلاقة مع الرؤساء بالمؤسسة مجال الدراسة
2. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناولها علاقة القيادة التحويلية بمختلف المتغيرات التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية ، ادارة التغيير ،فاعلية التسيير والموارد البشرية..... الخ .
3. العمل على اتخاذ تنسيق حقيقي بين الجامعة والمؤسسات من شأنه ان يساهم في تطوير ومصداقية اكبر للبحث العلمي في مستوى الماجستير ما يسمح للمؤسسات من الاستفادة الحقيقية من نتائج هذه الدراسات .
4. الحرص على تدعيم وتنمية وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة لأنه حسب نتائج الدراسة لهذا النوع من القيادة علاقات تأثير إيجابيا مع اداء العاملين
5. في ضوء دراستنا الحالية بعد ما تبين لنا انه توجد علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلة والاداء العاملين يجب ممارسة القيادة التحويلية لدى المسؤولين في مؤسسة عن طريق التكوين المستمر
6. يتيح للمسؤولين بمؤسسة سونلغاز الانطلاق من الابعاد الاربعة للقيادة التحويلية في بناء البرامج التدريبية



## قائمة المراجع

### 1. أولاً: الكتب:

- 1- أفوليو، بروس (2003):، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية " ، ترجمة : عبد الحكم الحزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 2- أحمد صغر عاشور ، 1989 ، السلوك الانساني في المنظمات الدار الجامعية القاهرة .  
الحراشنة، حسن محمود(2012): " إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر ، عمان ، الأردن .
- 3- الصليبي، محمود عبد السلام (2007) " الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 4- الهواري، سيد(2006): " ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية " ، الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- 5- بيتر، نورت هاوس(2001): القيادة الإدارية النظرية والتطبيق " ، ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف ، الطبعة الثانية ، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، السعودية .
- 6- عباس، سهيلة (2004): غدارة المواد البشرية ،مدخل استراتيجي ،عمان دار وائل للطباعة والنشر
- 7- عياصرة، علي أحمد(2011): ، " القيادة والدافعية في الإدارة التربوية " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .

8- منقد داعر ، عادل صالح (2000): " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق .

9- مجدي احمد محمد عبد الله 1996 علم النفس الصناعي دار المعرفة الاسكندرية

10- محمد سعيد انور سلطان 2003 ، السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية .

11- ناصر محمد العديلي 1993، السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة معهد الإدارة العامة ، السعودية

### ثانيا: الرسائل الجامعية:

1. احمد سالم العامري " ، ( 2002 ) ، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لأراء الموظفين - النشر العلمي والمطابع ، جامعة الملك سعود ، ( 2002 ) .

2. السلمي فهد بن عوض الله (2008): ممارسة ادارة الوقت وأثارها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى ديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة ام القرى مكة المكرمة.

3. شريف، حسن عباس(2010):" سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية " ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.

### 4. ثالثا: المجالات والمقالات العلمية:

5. التجاني، دوح وشنبي، حسين(2019): " سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة ( بلدية الطيبات ولاية ورقلة ) ، محملة رؤى اقتصادية ، جامعة الوادي - الجزائر ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، ديسمبر .

6. الطحائية، زياد و عودات، معين(2014):" السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم " ، مجلة المنارة ، المجلد العاشر ، العدد 1 ب ، الجامعة الهاشمية بالأردن.
7. بدوي، عبد الله الحاج إبراهيم(2018):" القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015 " ، مجلة العلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أفريقيا العالمية ، السودان ، العدد الثاني .
8. بن عبد الرحمن، الطاهر(2010): القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين " ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة - الجزائر ، العدد الثالث..
9. درويش، ماهر صبري(2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العراق ، العدد 75.
10. عبد الباقي، حياة وكويد، سفيان(2020): أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين العدد 20.
11. يونس، صباح (2015): " تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية ، دراسة حالة : مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE " ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر ، العدد الثامن عشر .

1-Alexandru Mihalcea , " Leadership , personality , job satisfaction and job performance " , Procedia – Social and Behavioral Sciences 127 ( 2014 )

. 2 – Durga Devi Pradeep . The relationship between effective leadership and employee performance , International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG , IPCSIT , SINGAPORE , Vol 20 , 2011 .

3- Nguyen Minh Ha , Tran Viet Hoang Nguyen , The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam , Advances in Management & Applied Economics , vol . 4 , N°.3 , 2014 , ? Vu le 13/10/2017 :

4- Richard L. Daft , Management , the Dryden press series in management , Chicago , 1988

. 5- Tiksnayana Vipraprastha , I Nengah Sudja . Anik Yuesti , The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization

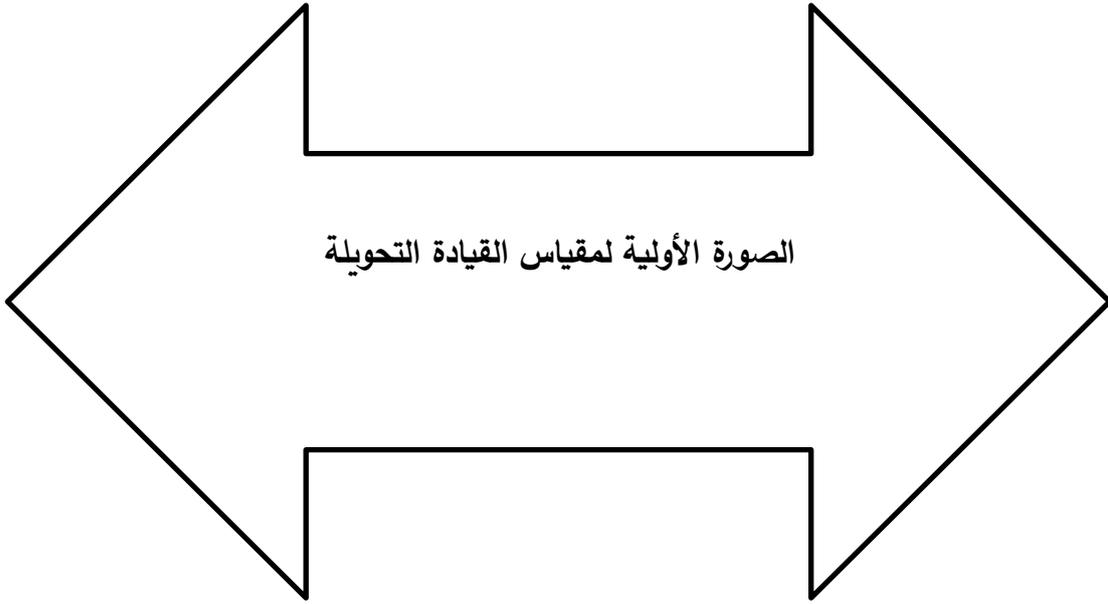
# الملاحق

## قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	يوضح الصورة النهائية لمقياس القيادة التحويلية.	104
02	يوضح الصورة النهائية لمقياس الأداء الوظيفي.	107
03	يوضح نتائج الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة الحالية.	110
04	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية(الصدق التمييزي) لمقياس القيادة التحويلية.	110
05	يوضح نتائج الاتساق الداخلي بين البعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.	111
06	يوضح نتائج الإتساق الداخلي بين البند والبعد الخاص به لمقياس القيادة التحويلية.	112
07	يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس القيادة التحويلية.	118
08	يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.	119
09	يوضح ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لأبعاد مقياس القيادة التحويلية.	120
10	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية(الصدق التمييزي) لمقياس الأداء الوظيفي.	123
11	يوضح نتائج الإتساق الداخلي بين البعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي.	124
12	يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي بين البند والدرجة الكلية للبعد الخاص به في مقياس الأداء الوظيفي.	125
13	يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس الأداء الوظيفي.	130

131	يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي.	14
132	يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لأبعاد مقياس الأداء الوظيفي.	15
134	يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.	16
134	يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى.	17
135	يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية.	18
138	يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الثالثة.	19
144	يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الرابعة.	20

ملحق رقم(01) يوضح الصورة الأولية لمقياس القيادة التحويلة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

**التعليمات :**

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة وذلك في اطار انجاز بحث علمي ميداني بغية إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بالإجابة على هذه الأسئلة بصراحة وصدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تفيدنا في هذه الدراسة ، لتكون قد ساهمت في اثراء البحث العلمي عامة ومساعدتنا ولك منا كل الشكر

**البيانات العامة :**

ضع العلامة ( x ) في الخانة

الجنس:  ذكر.  أنثى.

المستوى التعليمي:  متوسط.  انوي.  ب.ي.

سنوات الخبرة:  أصغر من 3 سنوات.  أكبر من 3 سنوات

شكرا لتعاونكم

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
	<b>التثنية المثالي</b>			
البعد الأول				
1	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل			
2	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه			
3	يتمتع بثقة ذاتية عالية			
4	يتمتع بمهارات قيادة تعزز الثقة به			
5	حازم في إخاذ القرار			
	<b>الحفز الإلهامي</b>			
البعد الثاني				
1	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها			
2	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة			
3	قادر على التعامل مع الموقف الغامضة والمعقدة			
4	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى افضل			
5	قادر على تحويل الرؤية الى واقع ملموس			
	<b>الاعتبار الفردي</b>			
البعد الثالث				
1	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين			
2	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها			
3	يستمتع جيدا لمن يتحدث اليه			
4	يغرس الحماس والالتزام والثقة بين المرؤوسين			
5	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير			
	<b>الإستشارة الفكرية</b>			
البعد الرابع				
1	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار			
2	يزيد من التفاؤل في المستقبل			
3	يستشير في مرؤوسيه الإبداع والتحديد			
4	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير			
5	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل			

ملحق رقم(02) يوضح الصورة النهائية لمقياس الأداء الوظيفي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

**التعليمات :**

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة وذلك في اطار انجاز بحث علمي ميداني بغية إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بالإجابة على هذه الأسئلة بصراحة وصدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تفيدنا في هذه الدراسة ، لتكون قد ساهمت في اثراء البحث العلمي عامة ومساعدتنا ولك منا كل الشكر

**البيانات العامة :**

ضع العلامة ( x ) في الخانة

الجنس:  ذكر.  أنثى.

المستوى التعليمي:  متوسط.  انوي.  ب.ي.

سنوات الخبرة:  أصغر من 3 سنوات.  أكبر من 3 سنوات

شكرا لتعاونكم

الرقم	العبارات	منخفض جدا	منخفض	محايد	مرتفع	مرتفع جدا
1	حرصك على تحقيق الأهداف العامة					
2	تخطط لعمل قیل ادائه					
3	التنظيم في المهام ووجبات العمل					
4	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة العمل					
5	التنسيق مع الآخرين في ادائك لعملك .					
6	حجم العمل الذي تنجزه .					
7	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط والبرامج المرسومة					
8	مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير .					
9	إنجاز العمل في الوقت المحدد					
10	قدرتك علي تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.					
11	قدرتك على تصحيح الأعباء الناتجة عن أدائك لعملك .					
12	رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد					
13	تقيدك والتزامك بأنظمة العمل.					
14	مشاركتك في إتخاذ القرارات الهامة.					
15	تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك فيما يخص العمل					
16	عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل .					
17	ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها					
18	قدرتك علي التكيف عند حدوث حالات طارئة					
19	تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة .					
20	قدرتك علي الإتصال برؤسائك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل.					
21	التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة .					

ملحق رقم (03) يوضح الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة الحالية :

أولاً: مقياس القيادة التحويلية

1-الصدق:

ملحق رقم(04) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لمقياس القيادة التحويلية

T-TEST GROUPS=VAR00002(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00001

/CRITERIA=CI(.95).

### Test T

[Jeu\_de\_données0]

#### Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1.00	16	60,0000	,00000	,00000
	2.00	16	40,1250	3,04432	1,07633

#### Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
							Inférieur	Supérieur

VAR00001	Hypothèse de variances égales	17,475	,001	18,466	301	,000	19,87500	1,07633	17,56651	22,18349
	Hypothèse de variances inégaies			18,466	7,000	,000	19,87500	1,07633	17,32989	22,42011

ملحق رقم (05): يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي بين البعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة

التحويلية

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=SUM01 SUM02 SUM03 SUM04 SUMG

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

[Jeu\_de\_données1]

### Corrélations

		SUM01	SUM02	SUM03	SUM04	SUMG
SUM01	Corrélation de Pearson	1	,253	,139	,514**	,645**
	Sig. (bilatérale)		,051	,290	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
SUM02	Corrélation de Pearson	,253	1	,428**	,418**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,051		,001	,001	,000

	N	60	60	60	60	60
SUM03	Corrélation de Pearson	,139	,428**	1	,458**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,290	,001		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
SUM04	Corrélation de Pearson	,514**	,418**	,458**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
SUMG	Corrélation de Pearson	,645**	,724**	,718**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

ملحق رقم(06) يوضح صدق الإتساق الداخلي بين البند والدرجة الكلية للبعد الخاص به لمقياس

القيادة التحويلية

أولاً: يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الأول لمقياس القيادة

التحويلية

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données2 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 SUM01

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

[Jeu\_de\_données2]

Corrélations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	SUM01
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,561**	,301*	,348**	,270*	,680**
	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,006	,037	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00002	Corrélation de Pearson	,561**	1	,497**	,303*	,270*	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,019	,037	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00003	Corrélation de Pearson	,301*	,497**	1	,718**	,707**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Corrélation de Pearson	,348**	,303*	,718**	1	,659**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,006	,019	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Corrélation de Pearson	,270*	,270*	,707**	,659**	1	,748**
	Sig. (bilatérale)	,037	,037	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
SUM01	Corrélation de Pearson	,680**	,723**	,843**	,778**	,748**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

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

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

ثانيا: يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الثاني لمقياس القيادة

التحويلية

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données3 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 SUM002

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations** [Jeu\_de\_données3]

**Corrélations**

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	SUM002
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,685**	,144	,160	,099	,723**
	Sig. (bilatérale)		,000	,272	,221	,451	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00002	Corrélation de Pearson	,685**	1	,183	-,016	-,012	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000		,161	,906	,929	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00003	Corrélation de Pearson	,144	,183	1	,315*	,466**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,272	,161		,014	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Corrélation de Pearson	,160	-,016	,315*	1	,493**	,575**
	Sig. (bilatérale)	,221	,906	,014		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Corrélation de Pearson	,099	-,012	,466**	,493**	1	,607**
	Sig. (bilatérale)	,451	,929	,000	,000		,000

	N	60	60	60	60	60	60
SUM002	Corrélation de Pearson	,723**	,638**	,608**	,575**	,607**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

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

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

ثالثا: يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الثالث لمقياس القيادة

التحويلية

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données4 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 SUM03

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

[Jeu\_de\_données4]

**Corrélations**

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	SUM03
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,425**	,321*	,439**	,456**	,683**
	Sig. (bilatérale)		,001	,012	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00002	Corrélation de Pearson	,425**	1	,563**	,486**	,538**	,750**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00003	Corrélation de Pearson	,321*	,563**	1	,587**	,702**	,819**

	Sig. (bilatérale)	,012	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Corrélation de Pearson	,439**	,486**	,587**	1	,644**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Corrélation de Pearson	,456**	,538**	,702**	,644**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
SUM03	Corrélation de Pearson	,683**	,750**	,819**	,804**	,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

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

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

رابعاً: يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الرابع لمقياس القيادة

التحويلية

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données5 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 SUM04

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

[Jeu\_de\_données5]

**Corrélations**

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	SUM04
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,441**	,553**	,430**	,332**	,785**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,010	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00002	Corrélation de Pearson	,441**	1	,590**	,237	,518**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,068	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00003	Corrélation de Pearson	,553**	,590**	1	,605**	,491**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Corrélation de Pearson	,430**	,237	,605**	1	,293*	,716**
	Sig. (bilatérale)	,001	,068	,000		,023	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Corrélation de Pearson	,332**	,518**	,491**	,293*	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	,023		,000
	N	60	60	60	60	60	60
SUM04	Corrélation de Pearson	,785**	,702**	,871**	,716**	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

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

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

## 2- الثبات

ملحق رقم (07): يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس

### القيادة التحويلية

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données6 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00003 VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015  
VAR00017 VAR00019 VAR00002 VAR00004 VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016  
VAR00018 VAR00020

/SCALE(' ثبات التجزئة النصفية بطريقو التنصيف الفردي والزوجي لمقياس القيادة التحويلية ALL (2022')

/MODEL=SPLIT.

### Fiabilité

[Jeu\_de\_données6]

**Echelle :** ثبات التجزئة النصفية بطريقو التنصيف الفردي والزوجي لمقياس القيادة التحويلية 2022

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la  
procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,692
		Nombre d'éléments	10 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,756

		Nombre d'éléments	10 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	20
		Corrélation entre les sous-échelles	,874
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,933
	Longueur inégale		,933
		Coefficient de Guttman	,932

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019.

b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020.

### ملحق رقم (08): يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية

#### RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00003 VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015 VAR00017  
VAR00019 VAR00002 VAR00004 VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016 VAR00018  
VAR00020

/SCALE('التحويلية القيادة لمقياس الكلية للدرجة كرونباخ ألفا ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Fiabilité

**Echelle : 2022 التحويلية القيادة لمقياس الكلية للدرجة كرونباخ ألفا ثبات :**

#### Récapitulatif de traitement des obser

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total		60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la  
procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	20

ملحق رقم(09): يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

أولاً: يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الأول مقياس القيادة التحويلية

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données2.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005

/'SCALE( ثبات الفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الأول التأثير المثالي ALL )

/MODEL=ALPHA.

#### Fiabilité

[Jeu\_de\_données2]

**Echelle : المثالي التأثير الأول للبعد الكلية للدرجة كرونباخ الفا ثبات :**

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total		60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la  
procédure.

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	5

ثانيا: يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الثاني مقياس القيادة التحويلية

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données3.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005

/'SCALE( ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الثاني الحفز الإلهامي ALL )

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

[Jeu\_de\_données3]

**Echelle :** الإلهامي الحفز الثاني للبعد الكلية للدرجة كرونباخ ألفا ثبات :

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total		60	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ثالثا: يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الثالث مقياس القيادة التحويلية

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données4.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005

/'SCALE( ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الثالث الإعتبار الفردي ALL )

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données4]

**Echelle** : الفردي الإعتبار الثالث للبعد الكلية للدرجة كرونمباخ ألفا ثبات :

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	5

رابعا: يوضح نتائج ثبات ألفا كرونمباخ للدرجة الكلية للبعد الرابع مقياس القيادة التحويلية

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données5.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005

/SCALE(' ALL الإستارة الفكرية') )

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données5]

**Echelle** : الفكرية الإستارة الرابع للبعد الكلية للدرجة كرونمباخ ألفا ثبات :

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0

Total	60	100,0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	5

ثانيا: مقياس الأداء الوظيفي

1-الصدق:

ملحق رقم(10): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لمقياس الأداء الوظيفي

T-TEST GROUPS=VAR00002(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00001

/CRITERIA=CI(.95).

#### Test T

#### Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1,00	8	97,8750	2,58775	,91491
	2,00	8	71,3750	6,18610	2,18712

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene		Test t pour égalité des moyennes						
	sur l'égalité des		t	ddl	Sig. (bilat éral)	Différence moyenne	Différenc e erreur standard	Intervalle de confiance de	
	variances							la différence à 95 %	
	F	Sig.					Inférieur	Supérieur	
VAR00001 Hypothèse de variances égales	5,780	,031	11,178	14	,000	26,50000	2,37077	21,41521	31,58479
Hypothèse de variances inégales			11,178	9,377	,000	26,50000	2,37077	21,16965	31,83035

ملحق رقم (11): يوضح نتائج الإتساق الداخلي بين البعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء

الوظيفي

CORRELATIONS

/VARIABLES=SUM01 SUM02 SUM03 SUMG

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

[Jeu\_de\_données0]

**Corrélations**

	SUM01	SUM02	SUM03	SUMG
SUM01 Corrélation de Pearson	1	,718**	,685**	,904**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	60	60	60	60

SUM02	Corrélation de Pearson	,718**	1	,517**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
SUM03	Corrélation de Pearson	,685**	,517**	1	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
SUMG	Corrélation de Pearson	,904**	,858**	,848**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

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

ملحق رقم (12): يوضح نتائج الإتساق الداخلي بين البند والدرجة الكلية للبعد الخاص به

في مقياس الأداء الوظيفي

أولاً: نتائج الإتساق الداخلي بين البند والدرجة الكلية للبعد الأول: أداء واجبات الوظيف

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 SUM01

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Corrélations

	VAR001	VAR002	VAR003	VAR004	VAR005	VAR006	VAR007	SUM01
VAR00001								
Corrélation de Pearson	1	,147	,316 <sup>*</sup>	,395 <sup>**</sup>	,275 <sup>*</sup>	,359 <sup>**</sup>	,197	,638 <sup>**</sup>
Sig. (bilatérale)		,263	,014	,002	,034	,005	,131	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00002								
Corrélation de Pearson	,147	1	,217	,070	,100	,424 <sup>**</sup>	,329 <sup>*</sup>	,541 <sup>**</sup>
Sig. (bilatérale)	,263		,096	,595	,446	,001	,010	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00003								
Corrélation de Pearson	,316 <sup>*</sup>	,217	1	,485 <sup>**</sup>	,024	,182	,273 <sup>*</sup>	,571 <sup>**</sup>
Sig. (bilatérale)	,014	,096		,000	,854	,163	,034	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00004								
Corrélation de Pearson	,395 <sup>**</sup>	,070	,485 <sup>**</sup>	1	,335 <sup>**</sup>	,243	,405 <sup>**</sup>	,678 <sup>**</sup>
Sig. (bilatérale)	,002	,595	,000		,009	,061	,001	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00005								
Corrélation de Pearson	,275 <sup>*</sup>	,100	,024	,335 <sup>**</sup>	1	,503 <sup>**</sup>	,459 <sup>**</sup>	,600 <sup>**</sup>
Sig. (bilatérale)	,034	,446	,854	,009		,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00006								
Corrélation de Pearson	,359 <sup>**</sup>	,424 <sup>**</sup>	,182	,243	,503 <sup>**</sup>	1	,261 <sup>*</sup>	,687 <sup>**</sup>
Sig. (bilatérale)	,005	,001	,163	,061	,000		,044	,000

N	60	60	60	60	60	60	60	60	
VAR00007	Corrélation de Pearson	,197	,329*	,273*	,405**	,459**	,261*	1	,638**
	Sig. (bilatérale)	,131	,010	,034	,001	,000	,044		,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
SUM01	Corrélation de Pearson	,638**	,541**	,571**	,678**	,600**	,687**	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

\*. La corrélation est signific

ثانيا: يوضح نتائج الإتساق الداخلي بين البند والدرجة الكلية للبعد الثاني: القدرات والخصائص لدوره الوظيفي

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 SUM02

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

Corrélations

	VAR009	VAR010	VAR011	VAR012	VAR013	VAR014	VAR015	SUM02
VAR00009	1	,419**	-,030	,126	-,137	,163	,521**	,481**

	Sig. (bilatérale)		,001	,819	,339	,296	,212	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00010	Corrélation de Pearson	,419**	1	,383**	,317*	,100	,224	,160	,610**
	Sig. (bilatérale)	,001		,003	,014	,445	,086	,221	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00011	Corrélation de Pearson	-,030	,383**	1	,683**	,637**	,345**	-,092	,707**
	Sig. (bilatérale)	,819	,003		,000	,000	,007	,486	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00012	Corrélation de Pearson	,126	,317*	,683**	1	,398**	,354**	,011	,698**
	Sig. (bilatérale)	,339	,014	,000		,002	,006	,936	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00013	Corrélation de Pearson	-,137	,100	,637**	,398**	1	,552**	-,167	,568**
	Sig. (bilatérale)	,296	,445	,000	,002		,000	,203	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00014	Corrélation de Pearson	,163	,224	,345**	,354**	,552**	1	,252	,692**
	Sig. (bilatérale)	,212	,086	,007	,006	,000		,052	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00015	Corrélation de Pearson	,521**	,160	-,092	,011	-,167	,252	1	,418**
	Sig. (bilatérale)	,000	,221	,486	,936	,203	,052		,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
SUM02	Corrélation de Pearson	,481**	,610**	,707**	,698**	,568**	,692**	,418**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

ثالثاً: نتائج الإتساق الداخلي بين البند والدرجة الكلية للبعد الثالث: إدراك الموظف لدوره

الوظيفي

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 SUM03

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	VAR017	VAR018	VAR019	VAR020	VAR021	VAR022	VAR023	SUM03
VAR00017	1	,610**	,441**	,373**	,544**	,403**	,125	,743**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000	,001	,343	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00018	,610**	1	,481**	,337**	,482**	,389**	,009	,705**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,008	,000	,002	,947	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00019	,441**	,481**	1	,407**	,450**	,450**	,041	,727**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,000	,757	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00020	,373**	,337**	,407**	1	,430**	,275*	,327*	,657**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,003	,008	,001		,001	,034	,011	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00021	,544**	,482**	,450**	,430**	1	,641**	-,002	,742**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,000	,985	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60

VAR00022	Corrélation de Pearson	,403**	,389**	,450**	,275*	,641**	1	,309*	,739**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,034	,000		,016	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00023	Corrélation de Pearson	,125	,009	,041	,327*	-,002	,309*	1	,378**
	Sig. (bilatérale)	,343	,947	,757	,011	,985	,016		,003
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
SUM03	Corrélation de Pearson	,743**	,705**	,727**	,657**	,742**	,739**	,378**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

## 2- الثبات

ملحق رقم(13): يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية بطريقة التنصيف الفردي والزوجي لمقياس الأداء

### الوظيفي

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données9 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00003 VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015 VAR00017  
VAR00019 VAR00021 VAR00002 VAR00004 VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016  
VAR00018 VAR00020

/SCALE(' ثبات التجزئة النصفية بطريقة زوجي فردي لمقياس الأداء الوظيفي ALL (2022')

/MODEL=SPLIT.

### Fiabilité

[Jeu\_de\_données9]

## 2022 الوظيفي الأداء لمقياس فردي زرجي بطريقة النصفية التجزئة ثبات : Echelle

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total		60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la  
procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,807
		Nombre d'éléments	11 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,736
		Nombre d'éléments	10 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	21
		Corrélation entre les sous-échelles	,865
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,928
	Longueur inégale		,928
		Coefficient de Guttman	,924

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011,  
VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021.

b. Les éléments sont : VAR00021, VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010,  
VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020.

ملحق رقم (14): يوضح نتائج ثبات ألفا كرنمباخ للدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00003 VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015  
 VAR00017 VAR00019 VAR00021 VAR00002 VAR00004 VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012  
 VAR00014 VAR00016 VAR00018 VAR00020

/SCALE(' ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي ALL (2022)

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

**Echelle :** ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي 2022

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total		60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la  
 procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	21

ملحق رقم (15): يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لأبعاد مقياس الأداء الوظيفي:

أولاً: يوضح نتائج ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الأول: أداء واجبات الوظيف

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007

/SCALE(' ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لبعد أداء واجبات الوظيف ALL')

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données0]

**Echelle :** الوظيف واجبات أداء لبعد الكلية للدرجة كرونباخ ألفا ثبات :

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	7

ثانياً: يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد الثاني: القدرات والخصائص الفردية

للموظف

RELIABILITY

07 VAR00006 VAR00005 VAR00004 VAR00003 VAR00002 VAR00001 /VARIABLES=VAR000

)/SCALE(' ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للبعد للقدرات والخصائص الفردية للموظف ALL')

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

**Echelle :** للموظف الفردية والخصائص للقدرات للبعد الكلية للدرجة كرونباخ ألفا ثبات :

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	7

ثالثاً: يوضح نتائج ثبات ألفا كرونمباخ للدرجة الكلية للبعد الثالث: إدراك الموظف لدوره

## الوظيفي

RELIABILITY

07 VAR00006 VAR00005 VAR00004 VAR00003 VAR00002 VAR00001 /VARIABLES=VAR000

SCALE(' ثبات ألفا كرونمباخ للدرجة الكلية لبعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي ALL')

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

الوظيفي لدوره الموظف إدراك لبعد الكلية للدرجة كرونمباخ ألفا ثبات : Echelle

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	7

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la

procédure.

ملحق رقم(16): يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة الحالية.

ملحق رقم(17): يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى.

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

[Jeu\_de\_données0]

Corrélations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	111	111
VAR00002	Corrélation de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	111	111

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

ملحق رقم(18): يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية.

UNIANOVA VAR00001 BY VAR00002 VAR00003

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/PLOT=PROFILE(VAR00002\*VAR00003)

/EMMEANS=TABLES(OVERALL)

/EMMEANS=TABLES(VAR00002)

/EMMEANS=TABLES(VAR00003)

/EMMEANS=TABLES(VAR00002\*VAR00003)

/PRINT=HOMOGENEITY DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=VAR00002 VAR00003 VAR00002\*VAR00003.

### Analyse univariée de variance

#### Facteurs intersujets

		N
VAR00002	1,00	44
	2,00	67

VAR00003	1,00	67
	2,00	44

### Statistiques descriptives

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	VAR00003	Moyenne	Erreur type	N
1,00	1,00	183,3333	75,69869	33
	2,00	189,6364	68,00187	11
	Total	184,9091	73,12615	44
2,00	1,00	167,3235	93,72291	34
	2,00	164,0606	92,96570	33
	Total	165,7164	92,65557	67
Total	1,00	175,2090	85,06086	67
	2,00	170,4545	87,36490	44
	Total	173,3243	85,61735	111

### Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>

Variable dépendante: VAR00001

F	ddl1	ddl2	Signification
6,957	3	107	,000

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + VAR00002 + VAR00003 + VAR00002 \*

VAR00003

### Tests des effets intersujets

Variable dépendante: VAR00001

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	10289,126 <sup>a</sup>	3	3429,709	,461	,710
Constante	2742070,288	1	2742070,288	368,573	,000
VAR00002	9003,11542	1	9003,11542	121,66	,000
VAR00003	51,083	1	51,083	,007	,934
VAR00002 * VAR00003	505,770	1	505,770	,068	,795
Erreur	796047,199	107	7439,693		
Total	4140923,000	111			
Total corrigé	806336,324	110			

a. R-deux = ,013 (R-deux ajusté = -,015)

## Moyenne marginale estimée

### 1. Moyenne générale

Variable dépendante: VAR00001

Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
176,088	9,172	157,906	194,271

### 2. VAR00002

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	186,485	15,015	156,720	216,250
2,00	165,692	10,539	144,800	186,584

### 3. VAR00003

Variable dépendante: VAR00001

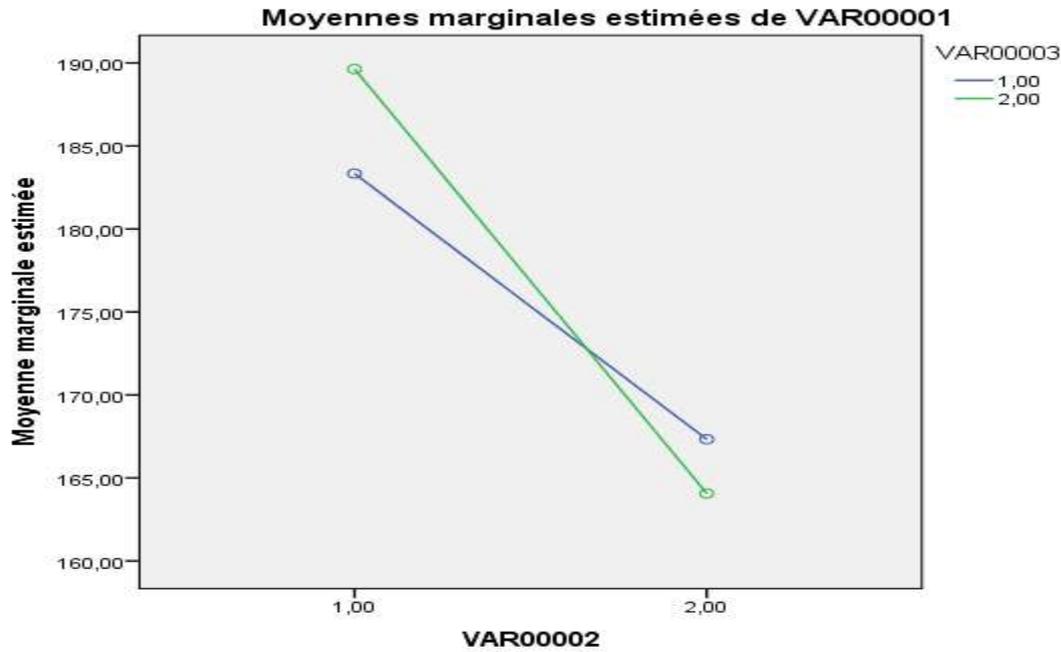
VAR00003	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	175,328	10,539	154,437	196,220
2,00	176,848	15,015	147,083	206,614

### 4. VAR00002 \* VAR00003

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	VAR00003	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	1,00	183,333	15,015	153,568	213,098
	2,00	189,636	26,006	138,082	241,191
2,00	1,00	167,324	14,792	137,999	196,648
	2,00	164,061	15,015	134,295	193,826

**Tracés de profil**



ملحق رقم (19): يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الثالثة.

```
UNIANOVA VAR00001 BY VAR00002 VAR00004
```

```
  /METHOD=SSTYPE(3)
```

```
  /INTERCEPT=INCLUDE
```

```
  /POSTHOC=VAR00002 VAR00004(SCHEFFE)
```

```
  /PLOT=PROFILE(VAR00002*VAR00004)
```

```
  /EMMEANS=TABLES(OVERALL)
```

```
  /EMMEANS=TABLES(VAR00002)
```

```
  /EMMEANS=TABLES(VAR00004)
```

```
  /EMMEANS=TABLES(VAR00002*VAR00004)
```

```
  /PRINT=HOMOGENEITY DESCRIPTIVE
```

```
  /CRITERIA=ALPHA(.05)
```

```
  /DESIGN=VAR00002 VAR00004 VAR00002*VAR00004.
```

### Analyse univariée de variance

#### Avertissements

Les tests post hoc ne sont pas effectués pour VAR00002, car il y a moins de trois groupes.

### Facteurs intersujets

		N
VAR00002	1,00	44
	2,00	64
VAR00004	1,00	19
	2,00	31
	3,00	61

### Statistiques descriptives

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	VAR00004	Moyenne	Erreur type	N
1,00	1,00	234,0000	57,70368	8
	2,00	156,4286	88,23427	7
	3,00	229,7778	59,59824	54
	Total	222,8261	65,61271	69
2,00	1,00	82,0909	9,11542	11
	2,00	91,1667	44,25879	24
	3,00	110,4286	53,82644	7
	Total	92,0000	40,34667	42
Total	1,00	146,0526	85,31606	19
	2,00	105,9032	61,87264	31
	3,00	216,0820	69,98864	61
	Total	173,3243	85,61735	111

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: VAR00001

F	ddl1	ddl2	Signification
7,393	5	105	,000

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + VAR00002 + VAR00004 + VAR00002 \*

VAR00004

**Tests des effets intersujets**

Variable dépendante: VAR00001

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	484795,320 <sup>a</sup>	5	96959,064	31,662	,000
Constante	1454270,548	1	1454270,548	474,896	,000
VAR00002	201573,728	1	201573,728	65,824	,000
VAR00004	26002,585	2	13001,293	4,246	,017
VAR00002 * VAR00004	19517,581	2	9758,791	3,187	,045
Erreur	321541,004	105	3062,295		
Total	4140923,000	111			
Total corrigé	806336,324	110			

a. R-deux = ,601 (R-deux ajusté = ,582)

**Moyenne marginale estimée**

**1. Moyenne générale**

Variable dépendante: VAR00001

Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %
---------	-------------	--------------------------------

		Borne inférieure	Borne supérieure
150,649	6,913	136,942	164,356

## 2. VAR00002

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	206,735	9,871	187,163	226,308
2,00	94,562	9,681	75,367	113,757

## 3. VAR00004

Variable dépendante: VAR00001

VAR00004	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	158,045	12,857	132,553	183,538
2,00	123,798	11,886	100,231	147,364
3,00	170,103	11,115	148,064	192,142

## 4. VAR00002 \* VAR00004

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	VAR00004	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	1,00	234,000	19,565	195,206	272,794
	2,00	156,429	20,916	114,956	197,901
	3,00	229,778	7,531	214,846	244,709
2,00	1,00	82,091	16,685	49,008	115,174
	2,00	91,167	11,296	68,769	113,564

3,00	110,429	20,916	68,956	151,901
------	---------	--------	--------	---------

### Tests post hoc

#### VAR00004

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: VAR00001

Scheffé

(I) VAR00004	(J) VAR00004	Différence moyenne (I-J)	Erreur std.	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	2,00	40,1494*	16,12319	,049	,1142	80,1846
	3,00	-70,0293*	14,53874	,000	-106,1302	-33,9284
2,00	1,00	-40,1494*	16,12319	,049	-80,1846	-,1142
	3,00	-110,1787*	12,20595	,000	-140,4871	-79,8703
3,00	1,00	70,0293*	14,53874	,000	33,9284	106,1302
	2,00	110,1787*	12,20595	,000	79,8703	140,4871

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = 3062,295.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

### Sous-ensembles homogènes :

VAR00001

Scheffé<sup>a,b,c</sup>

VAR00004	N	Sous-ensemble		
		1	2	3
2,00	31	105,9032		
1,00	19		146,0526	

3,00	61			216,0820
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = 3062,295.

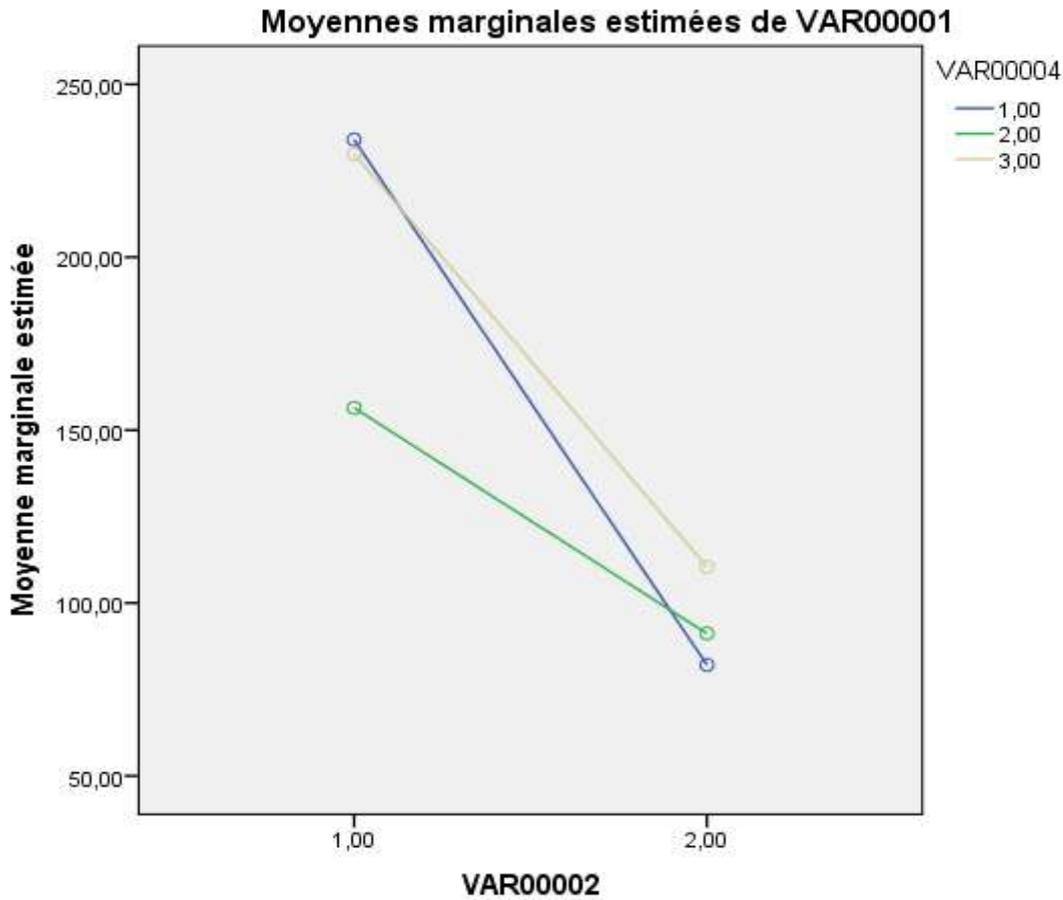
a. Utilisez la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 29,620.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles

de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

c. Alpha = ,05.

### Tracés de profi



## ملحق رقم(20): يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية للفرضية الرابعة.

UNIANOVA VAR00001 BY VAR00002 VAR00005

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/POSTHOC=VAR00002 VAR00005(SCHEFFE)

/PLOT=PROFILE(VAR00002\*VAR00005)

/EMMEANS=TABLES(OVERALL)

/EMMEANS=TABLES(VAR00002)

/EMMEANS=TABLES(VAR00005)

/EMMEANS=TABLES(VAR00002\*VAR00005)

/PRINT=HOMOGENEITY DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=VAR00002 VAR00005 VAR00002\*VAR00005.

### Analyse univariée de variance

#### Avertissements

Les tests post hoc ne sont pas effectués pour VAR00002, car il y a moins de trois groupes.

Les tests post hoc ne sont pas effectués pour VAR00005, car il y a moins de trois groupes.

#### Facteurs intersujets

		N
VAR00002	1,00	44
	2,00	67
VAR00005	1,00	29
	2,00	82

#### Statistiques descriptives

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	VAR00005	Moyenne	Erreur type	N
1,00	1,00	175,7857	78,42309	14
	2,00	234,8000	56,75235	55
	Total	222,8261	65,61271	69
2,00	1,00	97,8667	55,55289	15
	2,00	88,7407	29,56947	27
	Total	92,0000	40,34667	42
Total	1,00	135,4828	77,25728	29
	2,00	186,7073	84,83819	82
	Total	173,3243	85,61735	111

#### Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>

Variable dépendante: VAR00001

F	ddl1	ddl2	Signification
8,876	3	107	,000

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + VAR00002 + VAR00005 + VAR00002 \*

VAR00005

#### Tests des effets intersujets

Variable dépendante: VAR00001

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	486520,249 <sup>a</sup>	3	162173,416	54,258	,000
Constante	1844871,310	1	1844871,310	617,234	,000
VAR00002	259506,594	1	259506,594	86,822	,000
VAR00005	12874,635	1	12874,635	4,307	,040
VAR00002 * VAR00005	24018,365	1	24018,365	8,036	,005

Erreur	319816,076	107	2988,935		
Total	4140923,000	111			
Total corrigé	806336,324	110			

a. R-deux = ,603 (R-deux ajusté = ,592)

## Moyenne marginale estimée

### 1. Moyenne générale

Variable dépendante: VAR00001

Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
		Borne inférieure	Borne supérieure
149,298	6,009	137,385	161,211

### 2. VAR00002

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	205,293	8,183	189,071	221,515
2,00	93,304	8,803	75,853	110,754

### 3. VAR00005

Variable dépendante: VAR00001

VAR00005	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	136,826	10,158	116,689	156,964
2,00	161,770	6,424	149,037	174,504

### 4. VAR00002 \* VAR00005

Variable dépendante: VAR00001

VAR00002	VAR00005	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	1,00	175,786	14,611	146,820	204,751
	2,00	234,800	7,372	220,186	249,414
2,00	1,00	97,867	14,116	69,883	125,850
	2,00	88,741	10,521	67,883	109,598

### Tracés de profil

