



جامعة قاصدي مبراح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تسيير وعلوم تجارية

التخصص: ادارة اعمال

بعنوان:

## أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين:

صياد حفصة

قبي حنان

نوقشت و اجيزت عالنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مبراح ورقلة	د. حجاج مراد
مشرفا ومقرار	أستاذ جامعة قاصدي مبراح ورقلة	د. عرابة الحاج
مناقشا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مبراح ورقلة	د. بوعلي ليندة

السنة الجامعية 2022-2023



## إهداء

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطره حب الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق

العلم، الى اللذان كانا عوننا وسندا لي؛ والدي، والدي بارك الله في عمرهما.

الى رفيق الدرب وصديق الايام الزوج الكريم

الى كل احبائي الاعزاء، عائلتي واقاربي واصدقائي وزملاء الدراسه واساتذتي الكرام، وصديقتيحنان التي كانت عوننا

لي طيله المشوار الدراسي

الى كل من مد لي يد العون من بعيد او قريب

الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع

واسال الله تعالى التوفيق والسداد

حفصة

اهداء

اهدي ثمره جهدي الى التي حممتني ومنحتني الحياة، واحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي  
بصبرها وتضحيتها الى كل من كان دعاؤها سر نجاحي؛ أمي؛ الغالية بارك الله في عمرها.  
الى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوه خطواتها في طريق العلم والمعرفه

أبي الغالي رعاه الله

فالى كلاهما اهدي عملي هذا وشكرا لكما الف شكر

الى اخوتي من كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات والصعاب

الى كل افراد العائله وكل الاهل والاقارب بدون استثناء وزملائي في الدراسه

الى من تحملت معي مشقه هذا العمل وساندتني في انجازته رفيقه الدرب صياد حفصه

والى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع راجيه من المولى عز وجل التوفيق والسداد

- حنان -

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاه والسلام على سيد المرسلين وعلى اله وصحبه اجمعين  
نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لانجاز هذا البحثيسعنا ويشرفنا ان نتقدم بجزيل الشكر الى  
كل من ساهم معنا في انجاز هذا العمل من قريب او بعيدونخص بالذكر الدكتور القدير "  
عرايه الحاج " المشرف على بحثنا، فلم يبخل بتوجيهاته ونصائحه علينا  
كما نشكر كل عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري وعلى راسهم الاستاذ الفاضل سليم

العصامي

والشكر كذلك موصول الى كل اساتذه وطلبة وعمال كليه العلوم الاقصاديه والتجاريه وعلوم

التسيير



## الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف بشكل دقيق على مدى تأثير القيادة التحويلية على اداء العاملين في ديوان الترقية والتسير العقاري بولاية ورقلة ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على دراسة حالة من خلال الاستبيان ومعالجته الاحصائية عن طريق برنامج spss ، وتم توزيع الاستبيان على 30موظف في ديوان الترقية والتسير العقاري بولاية ورقلة .ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بأداء للعاملين مرتفعى وأظهرت النتائج كذلك انه توجد قيادة تحويلية عالية في المؤسسة محل الدراسة وكذلك ان هناك علاقة طردية موجبة ودالة احصائية بين القيادة التحويلية واداء العاملين وكذلك أظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين افراد عينة الدراسة في اداء العاملين تبعا لمتغير (الجنس ،العمر ،الاقدمية).

الكلمات المفتاحية :القيادة التحويلية ،أداء العاملين،ديوان الترقية والتسيرالعقاري

## Summary

The study aimed to identify precisely the extent of the impact of transformational leadership on the performance of workers in the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Ouargla, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and a case study was relied on through the questionnaire and its statistical treatment through the spss program, and the questionnaire was distributed to 30 employees In the Office of Real Estate Promotion and Management in the state of Ouargla. The study has reached a set of results, the most prominent of which is that the institution under study has a high performance of employees. The results also showed that there is high transformational leadership in the institution under study, as well as that there is a direct positive relationship and a statistical function between transformational leadership and the performance of employees. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=0.05$ ) among the study sample in the performance of workers according to the variable (sex, age, seniority).

Keywords: transformational leadership, employee performance, real estate promotion and management office

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
III	شكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة:
الفصل الاول الادبيات النظرية والتطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين	
6	تمهيد:
7	المبحث الاول: مدخل نظري لسلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين
7	المطلب الاول: ماهية سلوكيات القيادة التحويلية
14	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين :
22	المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء العاملين
23	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لسلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين :
23	المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسير العقاري لولاية ورقلة	
31	تمهيد:
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة



34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول/ تحليل خصائص عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الاستبيان حسب فرضيات الدراسة
58	المطلب الثاني: مناقشة النتائج :
60	خلاصة الفصل :
63	الخاتمة
67	قائمة المراجع
71	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
27	الجدول (1-1) ميزات الدراسة الحالية عن السابقة
33	الجدول (1-2) الاستبانة الموزعة
36	الجدول (2-2) توزيع درجات سلم ليكارت
36	الجدول رقم (3-2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي
37	الجدول رقم (4-2): الصدق الداخلي لعبارات بعد الجاذبية
38	الجدول رقم (5-2): الصدق الداخلي لعبارات بعد الحفر الالهامي
39	الجدول رقم (6-2): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستشارة الفكرية
40	الجدول رقم (7-2): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاعتبار الفردي
41	الجدول رقم (8-2): الصدق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية
42	الجدول رقم (9-2): الصدق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين
43	الجدول رقم (10-2): قيمة معامل ألفا كرومباخ لمقياس القيادة التحويلية
44	الجدول رقم (11-2): قيمة معامل ألفا كرومباخ لمقياس أداء العاملين
45	جدول رقم (12-2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
46	جدول رقم (13-2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
47	جدول رقم (14-2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
49	الجدول (15-2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبارات محور أداء العاملين
51	الجدول (16-2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجاذبية
52	الجدول (17-2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحفر الالهامي

53	الجدول(2-18): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستشارة الفكرية
54	الجدول(2-19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاعتبار الفردي
55	الجدول(2-20): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس القيادة التحويلية
56	الجدول2-21 يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وأداء العاملين
56	الجدول (2-22): يوضح نتائج اختبار $T$ واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الصفحة	العنوان
11	الشكل (1-1) ابعاد القيادة التحويلية
45	شكل رقم (2-1): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
47	شكل رقم (2-2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
48	شكل رقم (2-3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
72	الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	الملحق رقم 2: استمارة الاستبيان
77	الملحق رقم 3: قائمة الاساتذة المحكمين
77	الملحق رقم 4: مخرجات الخصائص السيكمترية
111	الملحق رقم 5: مخرجات فرضيات الدراسة

توطئة:

تمهيد:

يعتبر موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين موضوعاً هاماً للغاية أعمالاً وتنظيمات، إذ إن هذا النوع من القيادة يسعى جاهداً لتحويل المؤسسات والشركات من مجرد مجموعات من الموظفين إلى عائلات متكاملة يتسابق أفرادها نحو النجاح والإنجاز. إذ يستند المفهوم الأساسي للقيادة التحويلية على زيادة المشاركة وتمكين العاملين، وعلى احترام الأفراد واقتناص قدراتهم ومهاراتهم. كما يركز هذا النوع من القيادة على توجيه الاهتمام نحو الأهداف المشتركة وقيادة الفريق بما يعزز من الإنتاجية ويساعد على تحسين البيئة الداعمة للإنتاجية. كما تساعد السلوكيات القيادية التحويلية على تحقيق هذه الأهداف، وتقوية الروابط بين العاملين، مما يعود بالفائدة على أداء المؤسسة بشكل كبير. فعندما تتمكن السلوكيات القيادية التحويلية من التأثير على أداء العاملين بشكل جذري، يتحقق الربح على مستوى الفرد والمؤسسة على السواء. فمن خلال تحسين الرضا الوظيفي للعاملين، يمكن رفع إنتاجيتهم وتحقيق زياده في كفاءتهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل كبير فيما يتعلق بتحسين الخدمات المقدمة،

وتحقيق المزيد من الأرباح والنجاح

وبشكل عام، فإن السلوكيات القيادية التحويلية تساعد على بناء ثقافة منظمة قوية، وتوفير الموارد والدعم الضروري للعاملين، وتمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الممكنة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل، إذ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبناء علاقة جيدة مع العملاء وتعزيز الثقة بين الشركة والعاملين والعملاء.

الإشكاليه الرئيسييه: من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكاليه الاتيه:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسه ديوان الترفيه والتسيير العقاري بولاية ورقله

- ولاجا به على الإشكاليه الرئيسييه يمكننا طرح التساؤلات الفرعيه الاتيه:

1- ما هو مستوى أداء العاملين في المؤسسه محل الدراسه؟.

2- ما هو مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟.

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية واداء العاملين في المؤسسة محل

الدراسة؟

4- هل توجد طرق ذات دلالة احصائية في اداء العاملين تبعا لمتغير ( الجنس - العمر - الاقدمية) ؟.

**الفرضيات:**

**الفرضيه الاولى:** تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع من اداء العاملين.

**الفرضيه الثانيه:** توجد قياده تحويليه عاليه في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضيه الثالثه:** توجد علاقته ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية واداء العاملين.

**الفرضيه الرابعه:** توجد فروق ضد الدلاله احصائية في الاداء الوظيفي تبعا لمتغير ( الجنس-العمر- الاقدميه)

**اهداف البحث:**

دراسه علاقته بين سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين.

تحديد ما اذا كانت القيادة التحويلية لها تاثير على اداء العاملين

مستوى اداء العاملين والقياده التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

التعرف على مفهوم القيادة التحويلية واداء العاملين.

**اهميه البحث:**

تسعى القيادة التحويلية لتحسين اداء العاملين وتطويره.

تحسين العلاقات بين الموظفين ويعود هذا الى القيادة التحويلية التي تعمل على بناء علاقات ثقافيه قويه بين الزملاء

وتوفير بيئه عمل جيده.

رضا الموظفين ومواصلتهم العمل في المؤسسة.

افاده الباحثين في اجراء بحوث جديده من خلال الاطلاع على نتائج الدراره الحاليه وما توصلتاليه من اقتراحات.

### مبدرات اختيار موضوع البحث:

حدائه موضوع القياده التحويلييه وقله الدراسات حولها.

الربغه والميل في البحث في هذا المجال.

اعطاء صوره شامله للموضوع.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعيه:

تناولت الدراره موضوع اثر سلوكيات القياده التحويلييه على اداء العاملين.

الحدود المكانيه: مؤسسه ديوان الترقيه والتسيير العقاري بولايه ورقله.

الحدود الزمنيه: امتدت الدراره في الفتره ما بين 2023/03/23 إلى غاية 042023/12.

الحدود البشريه: تم اجراء الدراره على عينه تمثلت في 30 عامل في مؤسسه الديوان الترقيه والتسيير العقاري بولايه ورقله

### منهج البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتوافق مع طبيعه العمل المنجز، حيثاستخدمنا لمنهج

الوصفي في الجانب النظري من دراستنا والمتعلق بالفصل الاول، اما الفصلالثاني فقد تم الاعتماد على منهج

التحليلي، باستخدام برنامج الحزمه الاحصائيه للعلومالاجتماعيه SPSS.

### مرجعيه البحث:



من اجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة من اجل اقتباس الافكار التي تساعدنا في اجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في :

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة

- الدراسات السابقة

هذا في الفصل النظري اما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كاداة رئيسية للدراسة، الملاحظة وكذا البرامج والادوات الاحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

### صعوبات البحث :

صادفنا في بحثنا هذا بعض الصعوبات، والتي تمثلت في

قله المراجع خاصه المتعلقة بالقياده التحويلية.

ايجاد دراسه سابقه حديثه.

صعوبه في الجانب التطبيقي

### هيكل البحث:

من اجل معالجه هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الاول يختص بدراسه الادبيات النظرية والتطبيقية لاثر القياده التحويلية على اداء العاملين. ويحتوي على

مبحثين المبحث الاول يتعلق بالاطار المفاهيمي للقياده التحويلية واداء العاملينوالمبحث الثاني يتعلق بالدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني معنون بالدراسه الميدانيه لسلوكيات القياده التحويلية واداء العاملين حيثتضمن المبحث الاول:

عينة وادوات اما المبحث الثاني تضمن عرض نتائج الدراسه ومناقشتها.

وفي اخر الدراسه يتم عرض اهم النتائج المتوصله اليها بالاضافه الى جملة من التوصيات.

## الفصل الاول

الادبيات النظرية والتطبيقية لآثر سلوكيات قياده

التحويلية واداء العاملين

# الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء العاملين

تمهيد:

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالاصاله والحداثه في ان واحد، فهي احد اهم اساليب القيادة الاداريه، ولان اتجاهاتها لم تكن معروفه من قبل، حيث تدخل هذه العمليه في كافه مجالات نشاط الانسان وهي وظيفه دائمه وعملياته مستمره ينبغي قيام بها من حيث اعتبارها نظام لضبط اداء العامل وضمان لتحقيق المنظمه، إذ تحتالقياده مكانة هامه في النظام العام للمؤسسه.

والى جانب ذلك نجد ان اداء العاملين من المفاهيم التي نالت ايضا نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث فيالدراسات الاداريه بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشريه بشكل خاص، نظرا لما يملكه من اهميه سواء كانعلى مستوى الافراد أو المؤسسه، فهو المحصله النهائيه والمتكامله لنتائج اعمال المؤسسه في ضوء تفاعلها مععناصر بيئتها الداخليه والخارجيه ويكاد يكون اداء العاملين بذلك هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقولالمعرفه الاداريه، فضلا عن كونه البعد الاكثر اهميه لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسهمن عدمه.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح تاثير القيادة التحويلية على اداء العاملين في المنظمه من خلالالتطرق الى المباحث التاليه:

المبحث الاول: مدخل نظري لسلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقه لاثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين.

# الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء العاملين

## المبحث الاول: مدخل نظري لسلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين

يهدف هذا المبحث الى التعرف على مفهومي اداء العاملين والقيادة التحويلية من خلال التطرق لمفهومهما والسؤال عن العلاقة التي تربط بينهما على النحو الموالي.

### المطلب الاول: ماهية سلوكيات القيادة التحويلية

#### اولا: نشأة القيادة التحويلية وتطورها

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة سنة 1978م على يد عالم التاريخ والسياسة الامريكى جيمس بيرنز GAMES BURNS، سنة 1985م في مفهوم القيادة التحويلية للتفريق ما بينها وبين القيادة الاجرائية والتي تمثل القيادة التحويلية، وقد توسع برناد باس سنة 1985م في مفهوم القيادة التحويلية للتعريف ما بينهما وبين القيادة الاجرائية ، فالقائد الاجرائي هو من يستمد سلطاته من مركزه الوظيفي ،ومن الصلاحيات الممنوحة له ،ومن نظام المكافآت والحوافز الذي يقوم على ما يقدمه العاملون من جهد واستخدام اساليب العقاب ، وتنفيذ الاوامر والتعليمات ،اما القائد التحويلي فهو من يتخذ سلطاته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها ،وما يمتلكه من قيم ومثل عليا بالاضافة الى تركيزه على مصالح الجماعة بدلا من تركيزه على مصلحة الفرد.<sup>1</sup>

وحسب يوكل YUKL فان باس قدم تطورا كبيرا في نظرية القيادة التحويلية مقارنة بما قدمه بيرنز حيث قدم نظرة ادارية اكثر منها سياسية ،فعلق على علاقة القائد بتابعيه وكيفية تأثير هذا النوع من القيادة على ادائهم ،واضاف باس الذي يعتبر الممهد الحقيقي لنظرية القيادة التحويلية العديد من الابحاث عن اهمية الصفات التي يتميز بها القائد التحويلي في المنظمات والتغير الذي يلحق بهذه المنظمات جراء وجود مثل هذا القائد فيها ،كما صمم رفقة بروس افوليو Bruee avolio عدد من الاستبانات لقياس ابعاد القيادة التحويلية عند القائد وقد يكون اشهرها واكثرها استخداما استبانة القيادة متعددة العوامل<sup>2</sup>

ثانيا :تعريف القيادة التحويلية وخصائصها:

#### 1/تعريف القيادة التحويلية:

<sup>1</sup>يوسف النصور، واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بادارة التغير ،رسالة دكتوراه في الادارة التربوية ،غير منشورة ،جامعة اليرموك اريد ، 2010.  
<sup>2</sup>ماجدة الجارودي ،قيادة التحويل في المنظمات ،قرطبة لنشر والتوزيع،الرياض ،ط2011،ص99

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

عرفت بانها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين ودوافع الحاليه وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغه رؤيه مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلية<sup>1</sup>.

-حسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية تعني اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من اخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور واشعار المرؤوسين بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاء تنظيميا لدى فريق العمل ينعكس ايجابيا على اداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها<sup>2</sup>.

كما عرفت بانها عملية توحيد جهود المرؤوسين وتغيير اهدافهم ومعتقداتهم ليتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها والحصول على حصة سوقية اكبر من المنافسين كما ينظر الى القيادة التحويلية على انها العملية التي ينشأ بواسطتها الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال اعطائهم حرية اكبر في التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، اهمتهم في تحقيق وتعتبر القدرة على اقناع الافراد العاملين لتغيير والتحسين، كما انها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين على تحفيز الافراد لتحسين الاداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم واشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. وهي التي تركز على التغيير مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية<sup>3</sup>.

- كما عرفت على انها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة الادارية، كما عرفت على انها تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه<sup>4</sup>.

- ولقد عرفت القيادة أيضا على انها قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً<sup>5</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكننا استنتاج تعريفا شاملا للقيادة التحويلية: هي نوع من القيادة التي تركز على تحول المؤسسات والمنظمات من الواقع الحالي الى واقع مستقبلي تتحقق فيه أهداف المنظمة بشكل أفضل تتضمن هذه القيادة تركيز القائد على تحديد الرؤية والاهداف، وتحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على تطوير وتحسين الاداء الحالي واستخدام الموارد بطريقة أكثر فعالية

<sup>1</sup>محمد فوزي بن محمد الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2021ص11.

<sup>2</sup>التجاني دوح، اثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد09، العدد(2)، الجزائر، 2019/12/31ص297

<sup>3</sup>عبد الله علي العمار، اثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، العدد الثاني، المجلد الخامس، ص20

<sup>4</sup>د.نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب، اثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد خمسة وأربعون، 2020ص-

2022، ص109

<sup>5</sup>د.نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب، مرجع سابق، ص109

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء العاملين

تتطلب القيادة التحويلية ان يكون القائد قادرا على التواصل والتفاعل بشكل فعال مع أعضاء الفريق، وتحفيزهم وتشجيعهم على انشاء الاهداف المشتركة والابتكار وتحقيقها.

### 2/ خصائص القائد التحويلي :

تشير العديد من الدراسات الى ان القائد التحويلي يتصف بالعديد من السمات ومنها ما يلي <sup>1</sup>:

- القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وايصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتمادها، فهو صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمنظمة، فهو صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمنظمة، فهو محب للتغيير والتغير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة وقادرة على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال الكتريك General electrieco:

"قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديدتها بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة".

-التمتع بدرجة عالية من الاخلاق، فهو يسعى الى تزويد مرؤوسيه بالقيم والاخلاق الفاضلة التي ترفع مكانته في عيونهم، فهم يخضعون لسلطة الظهير أكثر من خضوعهم الى القوانين والانظمة .

- يرى ان المبرر من وجوده في المنظمة هو نقل المرؤوسين من حوله نقلة حضارية، بحيث يضع أهداف عالية ومعايير اداء مرتفعة، ويؤدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول اليها .

- يتمتع بثقة ذاتية عالية واحساس عال بذات ويتمتع كذلك باصرار ذاتي كبير، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه .

- يتمتع بقدرة عالية للتعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.

- له حضور ديناميكي ونشاط واضح، ويقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية غير متوقعة لمشاكلهم

- أثناء تكلمه مع المرؤوسين يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي، وهذا مما يجعله يعبر عن مشاعرهم التي لا يستطيعون التعبير عنها .

- انه ممثل ممتاز يتصرف دائماً وكأنه على خشبة المسرح

<sup>1</sup>أيمن المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية: عمان، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص 230.

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

- ان طريقة تفكيره وتصرفاته تكسبه جاذبية شخصية، وهذه الاخيرة يمكن ان تكون موجهة ذاتيا بمعنى احساسه العالي بالذات ، حيث يركز على قوته وعلى مركزه وقيمته في عيون الاخرين ، بحيث يحبه الاخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية او الرسالة التي يتبناها ولا يناقشوه فيها ، كما يمكن ان تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة ، وهكذا يتبعه الرؤوسون للاهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه.

- عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة ، تشبيهات مجازية ، شعارات معبرة ومصطلحات جديدة اي يستخدم كل الاساليب الالهامية ، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا لموظفي شركته : "نحن نقدم للناس في انحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية".

- يستشير رؤوسيه عقليا فهو يشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم اهداف جديدة ووسائل جديدة ، وجهات نظر ، بدائل ، رؤية وتحديات فكرية جديدة .

- يقدم اهتمام عالي ورعاية كبيرة على المستوى الفردي ، وخاصة للرؤوسين الذين يحتاجون لرعاية خاصة .

- يرقى برغبات الرؤوسين ، فاذا تكلم الرؤوسين عن الحاجات الفسيولوجية فانه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية ، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم.

- ان جاذبيته الشخصية ، آساليبه الالهامية ، استشارته العقلية لرؤوسيه ورعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية ، يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق آداء أكثر مما هو متوقع منهم .

- ان القائد التحويلي حساسا لمشاعر الاخرين ، ويتصرف في ظل القيم الاخلاقية ، مما يؤدي به لخلق ثقافة انجاز مبنية على هذه القيم .

- ان القائد التحويلي يتعلم طول العمر ، وينظر للاخطاء على انها تجارب استفاد منها ، كما يعتبر نمودجا جيدا في السلوك للاقتداء به في المنظمة .

- يتمتع بروح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة ، فهو يسعى دوما الى التحسين ولا يخشى الفشل الذي يستفيد منه في تقويم وتطوير ممارسته .

### ثالثا: عناصر وابعاد القيادة التحويلية

#### 1/عناصر القيادة التحويلية :

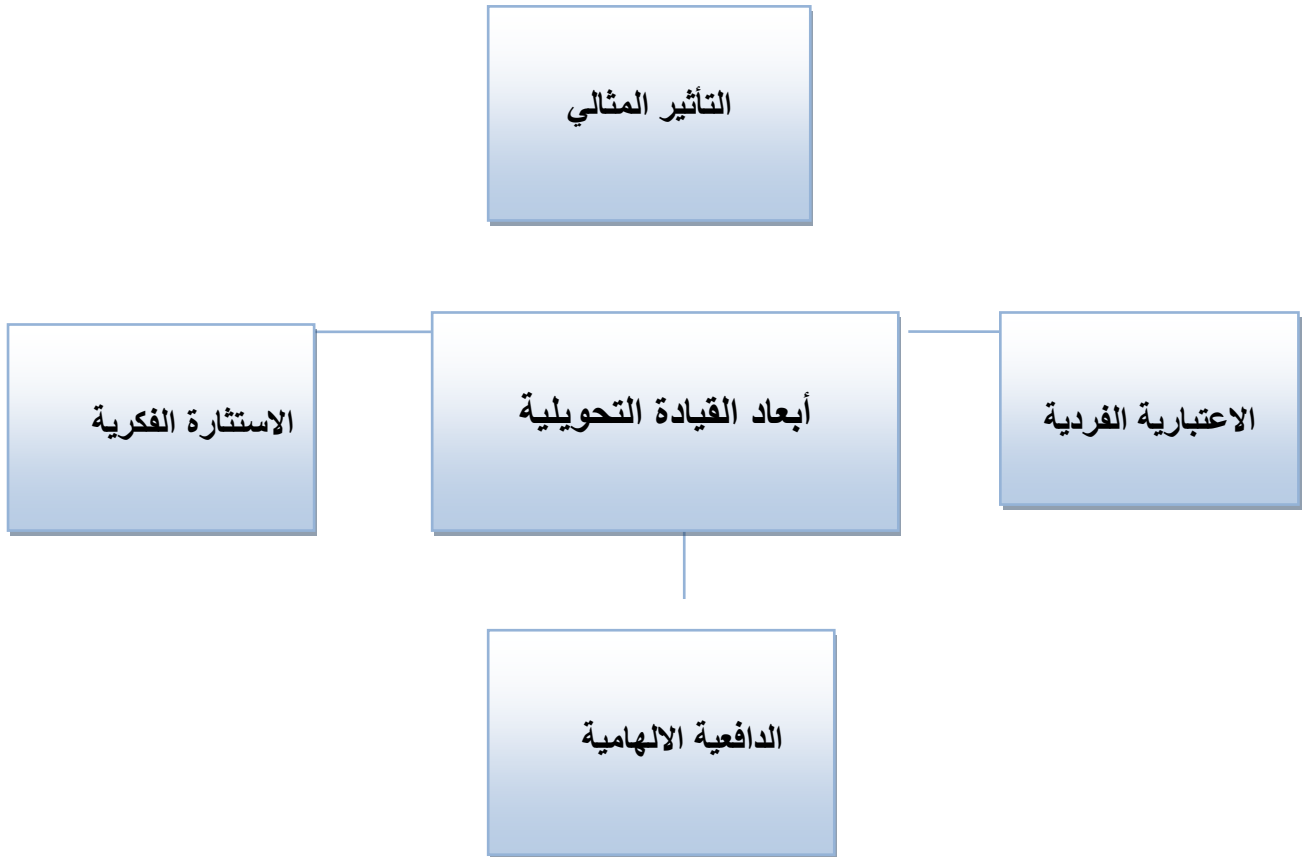
## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء العاملين

والتي تتمثل في خمس عناصر أساسية وهي<sup>1</sup>:

- 1- القيادة الفنية وهي التي تتضمن أساليب ادارية سليمة
- 2- القيادة الانسانية وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والانسانية .
- 3- القيادة الرمزية تتضمن التاكيد على تشكيل الاهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.
- 4- القيادة التعليمية والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل .
- 5- القيادة الثقافية والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها . ويشير سيرجو فاني الى أن الابعاد الفنية والتعليمية والانسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول الى مؤسسة أكثر فعالية ،اما الابعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز .

### 2/ ابعاد القيادة التحويلية :

الشكل 1-1 ابعاد القيادة التحويلية



<sup>1</sup>جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية، مفهوم جديد للتغير، مجلة ادارة الاعمال، العدد109، جمعية ادارة الاعمال العربية، مصر، 2005، ص15.



# الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء العاملين

المصدر : من اعداد الطالبتين

-والتي تشتمل على اربعة ابعاد هي :التأثير المثالي،والدافعية الالهامية،والاستشارة الفكرية،اهتمام القائد بمروسيه واحترامهم ،ويقصد بهذه الابعاد ما يلي :<sup>1</sup>

## 1- التأثير المثالي : Idealized Influence

يعني امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسمروسيه مما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم يظهر التأثير المثالي من خلال اقامه ورشات العملالتي تطور مهارات العاملين وتجعلهم قادرين على قياده انفسهم، فالتأثير المثالي هو نتيجة لاثر جميع خصائصالقياده التحويلية، فان خبرات القائد ومقدرته الذهنيه تجعل منه مصدر اعجاب وقدوه تمكنه من التأثير فيالآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدفتحقيق التعاون بينهم، واقناعهم بان تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق اهداف المنظمه. وهذا

يعني ايجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظم، بموجب احداث التوازن التنظيمي المناسب بين اهدافالمنظمه واشباع حاجات العاملين. ويشير ان التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القاده كأنماط او رموز للدوراو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون اليهم على انهم مثال للاخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الاعجابوالاحترام والثقه تجاههم، بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تجتهد الحرص على المصالح العامهتجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه، ما يقودهم لتحقيق رضا وظيفي عالي.

## 2- الدافعية الالهامية: Inspirational Morivation

وهي قدره القائد على اىصال توقعاته العاليه الى الاخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عنالاهداف المهمه بطرق بسيطه اي انجاز اشياء كثيره عن طريق زياده الجهود المبذوله، وكما عرف الالهام بانماثاره المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركه، والقياده الملهمه التي تزيد من مقدره القائد ورغبته فيتحويل المنظمه من خلال اساليب القياده الالهاميه والرؤيه الروحيه، وكذلك خلال عقيدة القائد القائل وإيمانه.وتشمل الاساليب الملهمه عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل او التفصيل. واعتبارذلك وسيله للتعلم، والاصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتنوع والتطوير

<sup>1</sup>د.عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة )، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان وسط البلد، 2016، ص62-61-60-59.

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء

### العاملين

المستمر والاعتراف والاشادة بانجازاتهم المتميزه، فالالهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزوالهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لايجاد معنى لما يقومون به من اعمال و حماس القائدهو مثال على الرضا الوظيفي للعاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة

### 3- الاستشاره الفكرية ( التحفيز الفكري): Intellectual Stimulation

وتعني قدره القائد على قياده مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصه الروتينيه بالطرقالجديده وتعليمهم مواجهه الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى الحل، والبحث عن الحلول المنطقيه لهاويقصد بها اثاره العاملين لجعلهم اكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الاداء التي تفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الاخرين والاستماع لافكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في احاسيسهمومشاعرهم، وهذا يعني ان القائد يمارس من خلال هذا البعد بأساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين وتحقيقرضاهم الوظيفي بايجاد حلول ابداعيه تناسبهم لحل مشكلات المنظمه. اي الاستشاره الفكرية تعد ضرورهخاصه اذا كانت خبره القائد ومعلوماته عن المشكله محدوده، كما لكنها تعد ضروره في الحالات التي يكونفياها اغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا. فقد اشارت نتائج الدراسات الى ان هذه المجموعات من العاملينتحرص على المشاركه والاسهام سهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، والاسهام والاخذبارائهم ومقترحاتهم تشعروهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولاءهم للمنظمة.

### 4- اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم: Individual Consideration

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وادراكه مبدا الفروق الفرديه، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقه معينهتناسب واهتماماته، والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو التطور، كما يولي للقائد التحويلياهتماما بمحاجات العاملين معه تتسم بالخصوصيه فحاجاتهم ليست واحده، وفي الوقت نفسه يركز القائد التحويليموسيقى ومعرفه جوانب الضعف والقوه في اداء العاملين. وان كثير من القاده لا يؤثرون في العاملين بمحدثغيير سلوكهم فحسب، بل لاسباب محدده لديهم بمدف دفعهم لانجاز الادوار المناطه بهم بشكل افضل.

### رابعا: اهداف واهميه القيادة التحويلية:

#### 1/اهداف القيادة التحويلية

حدد (Lethwood) ثلاثة اهداف جوهريه للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي: على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد ياسين حسون، آثر النمط القيادي في سلوك المواظبة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، 2016، ص: 35، 36

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

-مساعدته فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافته مهنيه: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمه الى تحقيق وتقليل عزله المرؤوسين واستخدام الاليات المناسبه لتحقيق التغيرات الثقافيه نحو الافضل، والاتصال بفاعليه بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافيه بالمنظمه، مشاركته القياده مع الاخرين وذلك بتفويض السلطه لفريق عمل معين بالمنظمه قادر على التحسين والتطوير.

-مساعدته العاملين على حل مشاكلهم بطريقه اكثر فاعليه: فالمشاركه بين العاملين والمديرين تؤدي الى تفسير المشكله من مواجهات نظر عديده ورؤى مختلفه، ووضع الحلول البديله بناء على مناقشات المجموعه، وتجنب الالتزام بحلول محدد مسبقا، اضافه الى الاستماع بطريقه فعاله للاراء المختلفه وتوضيحها وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسيه عن موضوع المشكله اثناء الاجتماعات.

-تعزيز تنميه العامل: فدفاعيه المرؤوسين للتنميه يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعه من الاهداف الداخليه للنمو المهني ويتم تسهيل هذه العمليه حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا باهداف ومنهج المنظمه ويشعرون انهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنميه وتعزيز العاملين تكون من خلال اعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المنظمه بهدف تحقيق الاصلاح المؤسسي والتاكيد على تحقيق الاهداف

### 2/أهمية القيادة التحويلية:<sup>1</sup>

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين واصبحت من أكثر نظريات القيادة شهره من المداخل الحديثه للقياده، وذلك ان القائد التحويلي هو صاحب رؤيه وصاحب رساله ينتقل الافراد من حوله نقل حضاربه، يعتمد على القيم والمعاني الساميه ويستند الى الديمقراطيه قيادته الى القيادة التحويلية قادره حتى علتغيير ثقافه المنظمه ومعتقداتها فهي تعمل على وضع معايير لاداء المنظمه متناسق متكامل ومترابط، قادره على الاستجابه الفاعله للتغيرات الداخليه والخارجيه، محاوله بذلك رفع اداء المنظمه والرفع من ثقته العاملين بالمنظمه ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا ما يجعل كل موظف يعمل في المنظمه يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكيه.

### المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين :

#### أولاً: مفهوم أداء العاملين :

سوف نتطرق هنا الى تعريف أداء العاملين وعناصره

#### 1/تعريف أداء العاملين :

<sup>1</sup>د.فاطمة قوال، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2021، ص: 264

# الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء

## العاملين

ولقد اعتبر الكثير من الباحثين ان اداء العاملين هو:

قيام الفرد بالانشطه والمهام المختلفه التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على اداء العنصرالبشري فقط حسب Jichivalien واخرون الى ان الانتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد منالعوامل كراس المال، العمل، .....، اما الاداء ويتبع مباشره عن عنصر العمل وبالتالي سيعطياالاداء الذي يتناسب مع قدرات وطبيعه عمله.<sup>1</sup>

-ويعرف اداء العاملين بالمفهوم العام على انه: القدرة على انجاز المهام وتنفيذها.<sup>2</sup>

-كما عرفت هايترز (Haynes) اداء العاملين بانه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه باي عمل من الاعمال فيالمنظمه.<sup>3</sup>

-واشار (Tomas Gilberert): على انه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والاداء ذلك ان السلوك وما يقومبها الافراد من اعمال في المؤسسة اما الانجاز هو ما يبقى من اثر او النتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العملفي حين ان الاداء هو التفاعل بين السلوك والانجازأي انه يعبر عن مجموعه الاعمال والنتائج معا.<sup>4</sup>

### 2/عناصرأداء العاملين :

يتكون أداء العاملين من 3عناصر وهي:<sup>5</sup>

- 1) كميته العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذاالانجاز .
- 2)نوعية العمل:وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة،وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3)المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز الأعمالفي أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- 4)المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والحلقة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>الهام يحيواوي ونجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على اداء موارد البشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتفسير التطبيقي، جامعة باتنة 2008،ص:151.

<sup>2</sup>شنافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة 2004،ص:56.

<sup>3</sup>علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق، العدد98، المجلد2016، 23،ص:208.

<sup>4</sup>نجيب سبع، التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، تسير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017،ص:44.

<sup>5</sup>

<sup>6</sup>حسين محمد حراشنة، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2011،ص:93.

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء العاملين

### 3/أهمية أداء العاملين :

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا أقاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، النمو، التوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائقا للمنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول<sup>1</sup>.

### ثانيا: مفهوم تقييم أداء العاملين :

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين<sup>2</sup>.

- يعرف أيضا على أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازه للأهداف المتوخى بلوغها<sup>3</sup>.
- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتحون، بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم<sup>4</sup>.
- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرته على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر<sup>5</sup>.
- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى<sup>6</sup>.
- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة<sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2011، ص:43-44

<sup>2</sup>أحمد ماهر ، الاخبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2003، ص:371.

<sup>3</sup>خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ،ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الاردن ،2007

<sup>4</sup>العربي عطية ،اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية ،مجلة الباحث ،ورقة ، الجزائر ،العدد، 2012، 10، ص:323.

<sup>5</sup>زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001، ص:87.

<sup>6</sup>توفيق ،(مدخل جديد لعالم جديد) دار النهضة العربية ،1999، ص:55.

<sup>7</sup>أحمد محمد صالح شمسان ،قضايا ادارية ،مركز دراسات جامعة القاهرة ،2001، ص:57

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء

### العاملين

أن تقييم اداء العاملين هو عملية تقييم أداء الفرد أو الفريق في المؤسسة أو الشركة، وذلك لتحديد مدى تحقيقهم الأهداف المحددة وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وتحديد ما إذا كانوا يحتاجون إلى تحسينات في أدائهم.

ان تقييم الأداء يمكن أن يتم بطرق مختلفة مثل تقييم الأداء الشامل وتقييم الاداء الفردي وتقييم الأداء الجماعي وتقييم الأداء المستمر.

#### 2/ أهداف تقييم أداء العاملين:<sup>1</sup>

إن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدراتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية. ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف. ولا شك أن تقييم أداء الأفراد يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلائم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. لذلك تستخدم برامج تقييم أداء الأفراد أساساً في توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فهو يبين إلى أي الوظائف يجب أن يواجه كل فرد، ومن يجب تدريبه؟ وما هي برامج التدريب المطلوبة؟ ومن منهم يجب نقله من وظيفته الحالية؟ ومن يستحق الترقية؟ ومن يجب الاستغناء عن خدماته في حالة توفير بعض القوى العاملة؟ وهكذا فلا شك أن برامج تقييم الأفراد تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.

#### 3/ معايير تقييم أداء العاملين:<sup>2</sup>

يقصد بمعايير تقديم أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كل كائن أو محددات لتقييم الأداء فهي تحدد للمقيم

ما الذي سوف يقيمه ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:

أولاً: معايير نواتج الأداء: هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

ثانياً: معايير سلوك الأداء: تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء، والمواظبة على العمل، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير،... إلخ.

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 259-260

<sup>2</sup> عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج)، دراسة ميدانية، مجلة البزا للبحوث والدراسات، العدد 2، 2021، الجزائر، 2021، ص: 473-474

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء العاملين

ثالثا: معايير الصفات الشخصية: أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب إن يتحلى بها الفرد اثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة والإخلاص والولاء والانتباه، الدافعية العالية .... إلخ.

ثالثا :خطوات وطرق تقييم أداء العاملين :

1/خطوات تقييم أداء العاملين:

تمر عملية تقييم الاداء بخطوات أساسية كالآتي:<sup>1</sup>

تحديد معايير الأداء: وهذه يتم تحديدها انطلاقا من نواتج تحليل العمل.

إبلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة: إذ أنه من حق العامل أن يتعرف مسبقا إلى المعايير التي يتم تقييمه علماساسها

قياس الأداء الفعلي للعامل: وتتم من خلال اختبارات ومقاييس صادقة وثابتة.

مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير: وهنا نحصل على نتيجة من ثلاث:

إما أن الأداء الفعلي أقل من المعايير، وهنا لابد من إجراءات تصحيحية.

وإما أن الأداء الفعلي للعامل مساو للمعايير، فما من داعي للتدخل.

وإما أن الأداء الفعلي للعامل يفوق المعايير، هنا لابد من إجراءات تحفيزية تجاه العمل.

مناقشة النتائج مع الموظف: من أجل إعطائه تغذية مرتدة عن أدائه.

اقتراحات تحسين الأداء: والتي يقدمها الرئيس المباشر لصالح مرؤوسه.

2/طرق تقييم أداء العاملين :

يمكن تقسيم هذه الطرق الى اربعة أنواع:<sup>2</sup>

1- النوع الأول: يعتمد على التركيز على الصفات (الشخصية)ويعد هذا النوع من الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين، حيث

تركز هذه الطريقة على الجوانب والصفاتالشخصية للعاملين عند تقييمهم، من خلال التعرف على الجوانب التالية:

<sup>1</sup>محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011

<sup>2</sup>مصطفى، محمد كمال، 100سؤال في ادارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، جمهورية مصر العربية، ص:216-217-

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء العاملين

الانضباط

الولاء والانتماء للمنظمة

الفهم والذكاء

العقل الواعي

المبادرة

التعاون

وبالطبع، فإن قياس هذه العوامل والحكم عليها يخضع لتقدير والحكم الذاتي من الرئيس، ومن الصعب وجود مقاييس موضوعية لهذه العوامل. ومن ثم هي طريقة تتسم بقدر كبير من عدم الموضوعية.

2- النوع الثاني: يعتمد على التركيز على السلوك

ويقصد هنا بالسلوك تلك الأفعال التي يقوم بها الموظف، أي الواجبات والمهام الوظيفية. ويعتمد تطبيق هذه الطريقة على تحليل المهام المكلف به الموظف وفقا لما يجب أن تكون، مقارنتها بأدائه الفعلي الامر يتطلب وجود توصيف جديد وفعال وتفصيلي للوظائف

3- النوع الثالث: يعتمد على النتائج

ويقصد بها المخرجات التي يجب أن تكون قابلة لقياس الكم استنادا إلى معايير محددة مقدما، يتوفر فيها التحديد المسبق للكمية والجودة والزمن ومعاملات استخدام المواد.

وبالطبع فإن استخدام هذه الطريقة في حالة إمكانية وضع معايير ومعدلات مناسبة يكون أكثر عدالة من الطرق السابقة لكن المشكلة تكمن في أنه من غير الممكن وضع معدلات أداء لكل الوظائف كما سبقت الإشارة.

4- النوع الرابع: يعتمد على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

ويقوم على أساس اتفاق الرئيس والمرؤوس على الأهداف المطلوب تحقيقها من المرؤوس خلال فترة زمنية محددة (سنة)، وفقا للخطوات التالية:

أن يقوم المرؤوس بوضع تصور للأهداف الممكن له تحقيقها وكيفية تنفيذها.



## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

يناقش الرئيس والمرؤوس هذا التصور وصول إلى الأهداف النهائية المطلوبة من المرؤوس، وكيفية أدائها.

بعد تحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمرؤوس للقيام بتقييم النتائج المحققة، وفقا لما تم اتفاق عليه مسبقا بينهم،

والذي يكون مكتوبا مسجلا حيث يتم التقييم في هذه الجلسة، وعلى أساس المقارنة الموضوعية بين المستهدفوالفعلي.

#### رابعا: فوائد تقييم أداء العاملين:<sup>1</sup>

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها، وتعد عملية لتحديد مدى كفاءة الفرد، ونظرا للأهداف والفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعبارة عن التمييز والحسوية، تحدف عملية تقديم أداء العاملين إلى الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المنظمة وأن المنظمة تتباين فيها بينها في مجال استخدامالمعلومات والاستفادة منها، حيث تقوم منظمات الأعمال بتقييم أداء العاملين كعملية تحدف إلى ما يلي:

1- رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنهم يحدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة. وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجه نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما إن اعتماد الترقيعوالعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل بناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالادارة. 2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبلرؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليه اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإخسوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديه عمله على أحسنوجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين أنينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، تضمن الإدارة معاملة عادلةومتساوية لكافة العاملين.

4- الرقابة على الرؤساء: إن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم على مراقبة وتقييم جهودالرؤساء وقدراتهم الاستشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلهاومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، وماذا استفادتهم منالتوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

<sup>1</sup>محمد عبد الرحمن ابو حماد، الحكومة الالكترونية وأداء العاملين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2019، ص:55-56-57.

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء

### العاملين

5- استمرار الرقابه والاشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختيار الحكم على مدي سلامة الطرق المستخدمة في اختيار العاملين بما يشير إليه مستوى التقييم أداء العاملين في المنظمة. ويضيف الصباح اثنان من أهداف وفوائد تقييم أداء العاملين هما وسيلة لتطوير أداء العاملين الذاتي والاحساس بالمسؤولية: إن قياس أداء العاملين هو أداة يستطيعوا من خلالها كل موظف في المنظمة معرفة ما هي حقيقة أدائه لعمله وما مدى كفاءته في أداء عمله كي يعرف نواحي الضعف ليتفادها في المستقبل.

7- تقليل معدل دوران العمل: إن بعث الثقة في نفوس العاملين يجعلهم يشعرون بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده في العمل وهذا الشعور من الطبيعي أن يؤدي إلى الاستقرار في العمل والرضا عنه. وبالتالي يقل معدل دوران العاملين لأن معدل الدوران يحرم الإدارة من الاستغلال الأمثل للمهارات الوظيفية وزيادة التكاليف الإجمالية وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الزيادة في الإنفاق وهي لا ترغب في ذلك.

### خامسا: أهمية تقييم أداء العاملين:<sup>1</sup>

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

ينظر إليه yardatichor criterion على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.

أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

<sup>1</sup>د.حنا ناصر الله، ادارة الموارد البشرية، دارالزهران للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، 2013م، ص:170-171

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

يشكل فرصة للعاملين للتدراك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين وإهمال وعدم الحماس للعمل.

يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين - طاقات غير مستغلة.

يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام.

يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء العاملين

تعد القيادة التحويلية من أهم النماذج القيادية الحديثة التي تحرك العاملين في المؤسسات وتسعى الى تحسين أدائهم ومستوى انتاجيتهم ، حيث يعتبر هذا النوع من القيادة علاقة تفاعلية مابين القائد والعاملين ، ويتميز بتسخير جهود العاملين وطاقاتهم وتهيئة الظروف المناسبة لانجاز المهام بأفضل شكل ممكن ، مما يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفريق والمؤسسة بأكملها تعتمد القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ و الممارسات التي تساعد على تحسين أداء العاملين. وتشمل منها :

**1-تحسين ثقافة المؤسسة:** حيث يقوم القائد بتعزيز القيم والمبادئ التي تحدد هوية المؤسسة وتوجهها المستقبلي وتمكين العاملين لاندماج في هذا الاطار .

**2-تحفيز العاملين:** حيث يحرص القائد على تهيئة الظروف الملائمة للعاملين وتحفيزهم لتحقيق الاهداف المحددة ، وذلك عن طريق التشجيع والتحفيز المناسب لكل فرد وإظهار انجازاتهم وتقدير جهودهم.

**3-تمكين العاملين:** حيث يعمل القائد على تمكين العاملين واعطائهم الحرية اللازمة للتفكير والابداع والمساهمة في تحقيق الأهداف ، وذلك عن طريق توفير الدعم اللازم وإزالة المعوقات التي تعترض طريقهم.

-تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على أداء العاملين، حيث يعمل هذا النوع من القيادة على تحفيز وتوجيه العاملين بشكل مركز وشامل سيساعدهم على اظهار افضل امكانياتهم وتحقيق نتائج مميزة للغاية ، وبالتالي يزداد العزم والتحفيز والإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل شكل ممكن .

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء العاملين

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لسلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين :-

المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية

-دراسة أحمد جاسم ( 2021 ) بعنوان: أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية<sup>1</sup>

-تمهد هذه الدراسة على التعرف على أثر الضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، لما لها الأثر البالغ أهميته على القطاع المالي والإقتصادي وانعكاساتها على القطاعات الحيوية الأخرى في ظل عالم متغير وأمام تحديات وأزمات إقتصادية عالمية. وأوضحت الدراسة أبعاد ضغوط العمل والأداء الوظيفي وماهي آثارها في خلال إختيار المجتمع المصرفي بتصميم من خلال إستبانة شملت (35)فقرة جميع البيانات الأولية من (115) موظف في ضوء ذلك تم جمع وتحميل البيانات وإختيار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإقتصادية SPSS ، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها هو وجود دائرة ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل، رعب العمل، صراع، غموض الأداء، ظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية من حيث الدفاعية( القدرة على الإنجاز آخر في النمو والتقدم الوظيفي )

. دراسة التجاني دوح وحسين شتيني ( 2019 ) بعنوان:"أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة الجزائر"<sup>2</sup>

-تناولت الدراسة موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ببلدية الطيبات ولاية ورقلة . كما تم إستخدام الاستبيان كأداة رئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، بإستخدام برنامج SPSS، توصل الباحثان في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

-أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع،

-أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع أيضا.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.

<sup>1</sup>احمد جاسم،اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ،المجلد 04، العدد 01، جامعة المستنصرية ، العراق ،2021،ص:431-458  
<sup>2</sup>التجاني دوح وحسين شتيني،أثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة ،مجلة رؤى الاقتصادية ،المجلد 9،العدد2،جامعة الوادي ن الجزائر ،2019،ص:295-311

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

دراسة سمية خلفي وعبد الرزاق سلام (2019) بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية"<sup>1</sup>

و لتحقيق أهداف الدراسة لقد تم تصميم إستبانة، وتم توزيعها على عينة عشوائية قدرها 53 مفردة، كما تم الإعتماد على برنامج SPSS وقد أظهرت النتائج أن إتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة و أداء العاملين كان مرتفع، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وهذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة.

دراسة عمرون مفتاح وزاوي زيد(2018) بعنوان:

القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية "دراسة ميدانية لرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة."<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، استخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة. وقد أوضحت النتائج المتحصل عليها: بعد دراسة القيادة التحويلية و أثرها على الأداء الوظيفي فقد استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كل ما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة الى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

دراسة زياد علي الشوابكة ، فراس سليمان الشبلي، رياض عبد الله الخوالدة(2018) بعنوان : دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية المجلة العربية للإدارة ،<sup>3</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى اسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة ، والتحفيز الملهم ، والاستشارة الفكرية ، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من 92 عبارة ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسات ، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والاشرفية في هذه الدائرة ، حيث تم توزيع 142 استبيان

<sup>1</sup> سمية خلفي وعبد الرزاق سلام ، أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين ، دراسة . " " SPSS "ة العملية للاتصالات بولاية المدية،مجلة دراسات وابحاث ، المجلة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتمه لد 11، العدد2019،04

<sup>2</sup> عمران مفتاح وزاوي زيد ، القيادة التحويلية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، المجلد 9، العدد2، جامعة المسيلة ،الجزائر ،2018،ص:211-226

<sup>3</sup> زياد علي الشوابكة ، فراس سليمان الشبلي ، رياض عبد الله خوالدة ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية ، المجلة العربية للادارة ، المجلد 38، العدد2018،04،ص:145-164.

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء

### العاملين

استرد منها 129 استبيانا ، كان منهم 121 صالحا للتحليل الاحصائي أي مانسبته 85.2% من حجم المجتمع الكلي، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات الازمة لاتمامها ، وتم الاعتماد على البرمجة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها ، حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة ، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها .وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :-

-دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بابعادها المختلفة ( التأثير المثالي للقيادة ، والتحفيز الملهم ، والاستشارة الفكرية ، والاعتبار الفردي ) ، فضلا عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي )،

-القيادة التحويلية بابعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة.-بضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية ،

-الاحذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة التوافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم، كما اوصت الدراسة أيضا بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية ، من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة (Huili, Nagir sajjad, and al (2019) :-

### **Influence of transformational leadership on employees Innovative Work Behavior in sustainable organizations<sup>12</sup>.**

-هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك عمل التابعين المبتكر من خلال الثقة في القائد، والتمكين ومشاركة العمل، تم جمع البيانات من 281 من موظفي المنظمات متعددة الجنسيات في الصين، وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات المقترحة ، وكشفت النتائج تأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على مشاركة العمل ، والسلوك المبتكر للموظفين .وجود تأثير معتدل للتمكين على القيادة التحويلية وتعزيز سلوك العمل المبتكر للموظفين .

nd ajjadnazirsli huiu.infl al a<sup>1</sup>

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء العاملين

-دراسة mohmmedtaghimohmmedpout (2018) بعنوان:

### Evaluation of the relationship between knowledge management development and information technology with performance improvement among dehdasht Khomeini hospital<sup>1</sup>.

-تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة تكنولوجيا المعلومات وأثرهما على تحسين أداء العاملين في مستشفى dehdasht imam Khomeini، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إختيار عينة مكونة من 400 عامل تم توزيع الاستبيان عليها، ثم تم تحليل معطيات على برنامج SPSS وقد بينت النتائج أن أبعاد إدارة المعرفة (إمتلاك، خلق، تخزين، نقل المعرفة ثم تطبيقها) وتكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين أداء العاملين.

دراسة Amosdarko, Yanchunzhang Jun Weizheng (2018) بعنوان: كيف تعزز القيادة

التحويلية الابداع في البناء؟ الدور الوسيط لمناخ الابداع، ودور الاشراف متعدد المستويات لمتطلبات المشروع:<sup>2</sup>

عمدت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية وتأثيره على المناخ والسلوك الإبداعيين للموظف حيث إعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 251 فرد على مستوى 15 شركة إنشاءات رائدة في ابتكارات البناء، بالإضافة إلى الحاضرين في 3 مؤتمرات للإبداع في البناء المقامة في الصين سنة 2017 وقد كانت النتائج كمايلي:

-هناك ارتباط إيجابي بين المناخ والسلوك الابداعيين ونتائج ابداع الموظفين كما يدعم وجزد تأثيرات وساطة مهمة لمناخ الابداع من الاتصال بين القيادة والسلوك المبتكر .

القادة التحويليون يحفزون سلوك الإبداع لأعضاء المشروع وبالتالي تقوية هولاء الأعضاء بمزيد من الإبداع في حالة توفير المناخ الداعم ومنه يتم تنفيذ خطط الإبتكار تحت القيادة التحويلية وكنتيجة لذلك، فإن الإبداع يؤثر في تحديد قوة العلاقة بين القادة التحويليين و المناخ والسلوك الإبداعي.

إن تأثير القيادة التحويلية يكون أكثر نجاحا عندما يكون لمشاريع البناء متطلبات إبداعية كما أنها تعمل تعزيز المعتقدات والرؤى بين القادة أعضاء المشروع لبناء مناخ داعم للإبداع.

<sup>1</sup>Evaluation the relationship between knowledge manajement development and inform ation technoiogy with performoement among dehdasht khomeini nospital open access ،gournal of business economics.2018

<sup>2</sup>Yanchun zhang.amosdarko.2018 howdoes transformational leadrship promot innovationinconstion themediating role of innovation in climate and the multil moderation roleof project re quirements.sustainability journal .n10.pp13-15.www.mdpi.com/journal sustainability

# الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلي و اداء العاملين

دراسة (2017) hanbari and dastranj " بعنوان:

## The effect of knowledge management on the performance of personnel of hormozanpayamenooruniversity.<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر مكونات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، إمتلاك المعرفة، إنتقاط المعرفة، نقلها ثم تطبيقها ) على أداء العامل. شملت الدراسة جميع عمال جامعة عباس بامنونور ، وتم إختيار عينة عشوائية قدرت ب 54 عامل، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستمارة كأداة لجمع البيانات، كما تم الإعتماد على برنامج ال SPSS في تحليل المعطيات، وقد بينت النتائج وجود علاقة إرتباط بين مكونات إدارة المعرفة وأداء العامل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط بين الأقدمية في العمل وأداء العاملين، وعدم وجود إرتباط بين جنس العامل ومستواه التعليمي وأدائه.

### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

تشابهت دراستنا مع سابقتها في بعض المواطن كما أنها تباينت في البعض الاخر، يمكن انجازها في الجدول الاتي:

### الجدول (1-1) ميزات الدراسة الحالية عن السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث الزمان والمكان	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022	تمت الدراسات في بيئة عربية واجنبية من سنوات 2017 الى 2021
من حيث العينة	بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة ديوان الترفيه والتسيير العقاري OPGI	حيث شملت الدراسات المؤسسات التالية:صناعية، خدمائية، جامعة... إلخ، من أماكن مختلفة
من حيث المنهج	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية متكونة من 30 عامل في المؤسسة محل الدراسة	ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات عشوائية، وزعت عليها استمارات
من حيث المنهج	المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات	تم معالجة معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، كل منها استخدمت الاستبيان كوسيلة للحصول على

<sup>1</sup>hanbari and dastranj The effect of knowledge management on the performance of personnel of hormozanpayamenooruniversity.journal of socialomics.10th



## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء

### العاملين

المعلومات		
تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها : -أداء العاملين -إدارة المعرفة -القيادة التحويلية -الالتزام التنظيمي	تناولنا في البحث متغير القيادة التحويلية على أداء العاملين، نسعى الى معرفة أثر القيادة على أداء العاملين	من حيث المتغيرات
وقفت معظم الدراسات السابقة على ابراز أهمية وجود القيادة التحويلية في المؤسسة وانعكاساتها على أداء العاملين.	يهدف البحث الى التقرب من واقع القيادة التحويلية ومعرفة مدى تأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ورقلة	من حيث الهدف

المصدر: من اعداد الطالبتين

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالاً من الاستفادة حيث تمثلت فيما يلي:

-التزويد بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء العاملين.

-اثراء الرصيد المعرفي في كلا الجانبين النظري والميداني

-التعرف على المصطلحات المشابهة للقيادة التحويلية وأداء العاملين

-الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري

## الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية و اداء العاملين

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة كمفهوم حديث تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في احداث التغيير المطلوب. وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة ، كما يولي هذا النمط الحديث من القيادة اهتماما بالغاً بالمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز ، فهو يتيح لهم حرية المبادرة والابداع من خلال تحفيزهم، واثارة روح الحماس لديهم ، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ، وتوفير الحرية لهم في حل المشاكل

-وَمَا رَأَيْنَا سَابِقًا أَنَّهُ عِنْدَ اسْتِعْمَالِ الْقَائِدِ التَّحْوِيلِيِّ فِي الْمُنْظَمَةِ كُلِّ مِنَ التَّأثيرِ الْمُثَالِي وَالتَّحْفِيزِ الْإِلْهَامِيِّ وَالاسْتِشَارَةِ الْفِكْرِيَّةِ وَالاعْتِبَارِ الْفَرْدِيِّ فَانَّهُ يَرْقى مِنْ مَسْتَوَى أَدَاءِ عَامِلِيهِ وَيَحْسِنُ مِنْ أَدَائِهِمْ وَبِذَلِكَ يَتَحَسَّنُ أَدَاءُ الْمُنْظَمَةِ كَكُلِّ.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لآثر سلوكيات  
القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة  
ديوان الترقية والتسير العقاري لولاية ورقلة

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لآثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

---

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى كل من القيادة التحويلية وأداء العاملين، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل عرض الجانب النظري على عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري وتسلط الضوء على واقع القيادة التحويلية ومعايير تقييم الأداء، وكذلك أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. وعلى هذا سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين.

**المبحث الأول:** يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الطرق والأدوات التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة

نحاول في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحديد متغيراتها.

#### أولاً: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

##### 1- مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة.

ديوان الترقية والتسيير العقاري هو المتعامل الرئيسي في ميدان أنجاز السكنات الاجتماعية في إطار الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، باعتبار المؤسسة عمومية اقتصادية، يقدر رأس ماهل ب 120.663.905.40 دينار جزائري.

الديوان هو واحد من بين 53 ديوان على المستوى الوطني ولقد لعب دور هام وفعال في تعمير الولاية، حيث تكمن مهامه الرئيسية في تقديم المشاريع، تسليم السكنات في الآجال المحددة ومطابقتها لشروط الاستغلال بصفة نهائية، وملزمة بتقديم الخدمات المرتبطة بها، ويعتبر مؤسسة ذات حجم هام إذ بلغ عدد العاملين نحو 544 عامل.

بموجب المرسوم التنفيذي 91-147 المؤرخ في مايو 1991 المتضمن تغيير دواوين الترقية والتسيير العقاري القائمة عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم في طبيعتها القانونية إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، بعدما كان ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة في السابق هيئة عمومية ذات طابع إداري، ما أضفى على الديوان صفة الشخص المعنوي والاستقلال المالي، بحيث أن الديوان يمارس مهامه تحت رقابة وزارة السكن والعمران والمدينة، ويعتبر تاجرا في علاقاته مع الغير ويخضع لقواعد القانون التجاري.

يبد أن الهدف من تحويل الطبيعة القانونية هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية وذلك لكي يكون في مقدورها توفير عدد كبير من السكنات، والمقصود بوجه خاص هو التنمية على المستوى العمراني.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

يضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف المديرية العامة على مستوى ولاية ورقلة، نجد أن الديوان يشرف على سبعة وكالات خارجية وهي كالتالي:

- وكالة بامنديل

- وكالة ورقلة

- وكالة حاسي مسعود

- وكالة تقرت

- وكالة النزلة

- وكالة الحجيرة

- وكالة الطيبات

- وكالة سيدي خويلد

### 2- عينة الدراسة:

قد حصر نتائج الدراسة وتعميمها ونظرا للصعوبات الميدانية تم تصميم استبانة استهدفت عينة عشوائية تكونت من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة حيث تم توزيع 45 مفردة من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة

الجدول (1-2) الاستبانة الموزعة

البيان	العدد	النسبة %
الاستبانات الموزعة	45	90

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

60	30	الاستبانات المسترجعة
30	15	الاستبانات المفقودة
00	00	الاستبانات الملغاة
60	30	الاستبانات الصالحة للدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على النتائج المستخلصة من توزيع الاستبيان

من خلال معطيات الجدو تم توزيع 45 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 30 استبانة، فيما بقيت 15 استبانة لم تسترد، في حين لم يتم إلغاء أي استبانة، وقد تحصلنا على 30 استبانة مباشرة للتحليل .

#### ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وللوصول إلى النتائج المرجوة تم اختيار أبعاد القيادة التحويلية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

#### المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل "القيادة التحويلية" بأبعادها ومدى توفرها في المؤسسة محل الدراسة ونرمز له بالرمز X

المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع "أداء العاملين" بأبعادها ونرمز له بالرمز Y

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### أولا: أدوات الدراسة

#### 1- أداة جمع البيانات "الاستبانة"

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

بغض جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع تم الاعتماد على الاستبانة كونها الوسيلة الأكثر استخداما لجمع البيانات حيث خصصت لمعرفة مدى استخدام القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور

**المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة مثل: الجنس، العمر، الاقدمية.

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل "القيادة التحويلية" بأبعادها (الجاذبية، المحفز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

**المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع "أداء العاملين"

### 2- الأداة الإحصائية:

بغرض تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تم تفرغ البيانات استنادا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

- استخدام المدى لتحديد طول المجال لمقياس ليكارت الثلاثي.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أدلة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- استخدام التكرارات والنسب الكئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة.

ثانيا: مقياس الدراسة



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

وفقا للدراسات السابقة فقد ارتبطت عبارات الاستبيان بسلم ليكارت الثلاثي لقياس رأس أفراد عينة الدراسة للإجابة على العبارات المتعلقة بمحوري الثاني والثالث، حيث تعطى للعبارة ثلاث بدائل للإجابة عنها: (موافق- محايد- غير موافق) تمثل وفق الدرجات على التوالي (1-2-3).

#### الجدول (2-2) توزيع درجات سلم ليكارت

بدائل الاجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة الموافقة	1	2	3

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا للدراسات السابقة

ولتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على المدى العام، لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في أبعاد الدراسة ثم حساب المدى (3-1=2) وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى على عدد الفئات  $0.66 = 3/2$  وبعد ذلك يضاف (0.6) إلى الحد الأدنى للمقياس في كل فئة تكون كالآتي:

#### الجدول رقم (2-3) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الأولى	من (1-1.66)	غير موافق	1	منخفض
الفئة الثانية	من (-1.67) (2.33)	محايد	2	متوسط
الفئة الثالثة	من (3-2.34)	موافق	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة ومقياس ليكارت الثلاثي

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة:

بقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته، وكذا مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من ثلاثة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (02) وقد استجابت آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلوم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

### 1. الصدق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية

#### الصدق الداخلي لعبارات بعد الجاذبية

1.1. من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية تم التأكد من

عبارات كل بعد من الأبعاد الأربعة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقم تم الحصول على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (2-4): الصدق الداخلي لعبارات بعد الجاذبية

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يحظى القائد بإعجابنا واحترامنا وتقديرنا	,808**	0.000
02	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به	,781**	0.000
03	يشعر القائد أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس	,706**	0.000
04	يقدم القائد رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه	,886**	0.000

\*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

يوضح الجدول رقم (2-4) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الجاذبية والدرجة الكلية له ومستوى المعنوية، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين ( $0.781^{**}$  -  $0.886^{**}$ )، وهي جميعا قيم موجبة ودالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0,01 ما يدل على أن عبارات بعد الجاذبية صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه.

### الجدول رقم (2-5): الصدق الداخلي لعبارات بعد الحفر الالهامي

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	يعتبر القائد الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح	$0.501^{**}$	0.005
06	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوسنا	$0.786^{**}$	0.000
07	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى العمال	$0.744^{**}$	0.000
08	نتلقى حوافز معنوية(الشكر. الثناء) حوافز مادية ( مكافآت..) من طرف القائد	$0.761^{**}$	0.000

\*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-5) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالهامي والدرجة الكلية له ومستوى المعنوية، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين ( $0.501^{**}$  -  $0.786^{**}$ )، وهي جميعا قيم موجبة ودالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 ما يدل على أن عبارات بعد الحفر الالهامي صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

الجدول رقم (2-6): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	يهتم القائد بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدينا	,733**	0.000
10	يعمل القائد على تشجيع واستشارة الإبداع والابتكار لدينا	,863**	0.000
11	يشجع القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تعترضنا	,794**	0.000
12	يعمل القائد على تشجيع وتنويع طرق وأساليب العمل	,745**	0.000

\*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشارة الفكرية والدرجة الكلية له ومستوى المعنوية، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (,733\*\* - ,863\*\*) وهي جميعا قيم موجبة ودالة إحصائيا، حيث أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0,01 ما يدل على أن عبارات بعد الاستشارة الفكرية صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

الجدول رقم (2-7): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاعتبار الفردي

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	يسمع القائد جيدا لمن يتحدث إليه	,790**	0.000
14	يولي القائد اهتماما خاصا لاحتياجاتنا ويتبنى إنجازاتنا	,933**	0.000
15	يشجع القائد التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت مخالفة لأفكاره	,842**	0.000
16	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها	,922**	0.000

\*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-7) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاعتبار الفردي والدرجة الكلية له ومستوى المعنوية، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (,790\*\* - ,922\*\*) وهي جميعا قيم موجبة ودالة إحصائيا، حيث أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0,01 ما يدل على أن عبارات بعد الاعتبار الفردي صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه.

الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

الجدول رقم (2-8): الصدق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية

البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول	بعد الجاذبية	,581**	0.001
البعد الثاني	بعد الحفز الالهامي	,832**	0.000
البعد الثالث	بعد الاستشارة الفكرية	,896**	0.000
البعد الرابع	بعد الاعتبار الفردي	,824**	0.000

\*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-8) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية لذات المحور ومستوى معنوية كل بعد، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط لها تراوحت ما بين (\*,581 - \*\*,896)، ويتبين أن كل الأبعاد ذات قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من 0,01 ما يدل على أن أبعاد محور القيادة التحويلية صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

2. الصدق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

الجدول رقم (2-9): الصدق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	,556**	0.001
02	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	,693**	0.000
03	ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	,578**	0.001
04	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	,681**	0.000
05	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	,403*	0.027
06	أقوم بعملتي على أكمل وجه	,610**	0.000
07	أساعد زملائي في العمل	,437*	0.016
08	أحرص على تحسين مستوى أدائي	0.195	0.302
09	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	,827**	0.000
10	لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	,493**	0.006

\*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (2-9) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين والدرجة الكلية له ومستوى المعنوية، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (\*,403 - \*\*,827)، وهي جميعا قيم موجبة ودالة إحصائيا، حيث أن مستوى المعنوية للعبارات كان أقل من 0,01 و0,05 ما يدل على أن

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

عبارات بعد الاعتبار الفردي صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه فيما عدا العبارة رقم 08 مستوى معنويتها أكبر من 0,01 حيث قدر بـ (0.302) ما يعني أنها غير صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

### 3. ثبات ألفا كرومباخ لمحور القيادة التحويلية

تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور القيادة التحويلية من أجل التأكد من ثباته، والجدول الموالي يوضح القيمة المتحصل عليها:

الجدول رقم (2-10): قيمة معامل ألفا كرومباخ لقياس القيادة التحويلية

المحور	الأبعاد	معامل ألفا كرومباخ
المحور الثاني	بعد الجاذبية	,80
	بعد الحفر الالهامي	,62
	بعد الاستشارة الفكرية	,785
	بعد الاعتبار الفردي	,895
القيادة التحويلية	المحور ككل	,892

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) أن قيم معامل ألفا كرومباخ لأبعاد محور القيادة التحويلية قد كانت كالآتي:

- بعد الجاذبية وقد تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا 0,60 حيث بلغ 0,80 بمعنى أن معدل ثبات بعد الجاذبية مرتفع.



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

- بعد الحفر الالهامي وقد تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا 0,60 حيث بلغ 0,62 بمعنى أن معدل ثبات بعد الحفر الالهامي مقبول
- بعد الاستشارة الفكرية وقد تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا 0,60 حيث بلغ 0,79 بمعنى أن معدل ثبات بعد الاستشارة الفكرية مرتفع.
- بعد الاعتراف الفردي وقد تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا 0,60 حيث بلغ 0,82 بمعنى أن معدل ثبات بعد الاعتراف الفردي مرتفع..
- المحور ككل (القيادة التحويلية) وقد تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا 0,60 حيث بلغ 0,80 بمعنى أن معدل ثبات محور القيادة التحويلية مرتفع.

#### 4. ثبات ألفا كرومباخ لمحور أداء العاملين

تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور الأداء العاملين من أجل التأكد من ثباته، والجدول الموالي يوضح القيمة المتحصل عليها:

الجدول رقم (2-11): قيمة معامل ألفا كرومباخ لقياس أداء العاملين

المحور	العنوان	معامل ألفا كرومباخ
المحور الثالث	أداء العاملين	,733

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( ) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لمحور أداء العاملين قد تجاوزت القيمة المقبولة إحصائيا 0,60 حيث بلغ 0,73 بمعنى أن معدل ثبات بعد الجاذبية مرتفع.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول/ تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

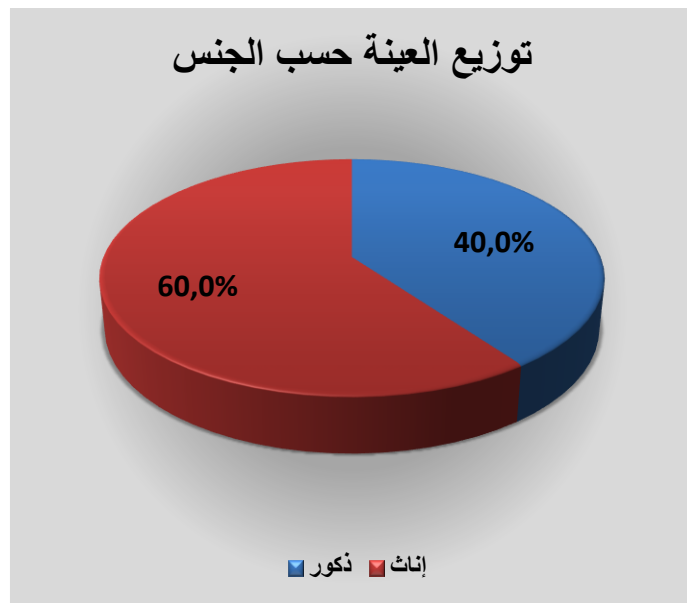
جدول رقم (2-12): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس	البيانات
40%	12	ذكر	البيانات
60%	18	أنثى	
100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يتضح أن عدد الإناث

أكثر (12) بنسبة (60%) من عدد الذكور (18) والذين بلغت نسبتهم (40%).



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

شكل رقم (2-1): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

ثانيا: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (2-13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

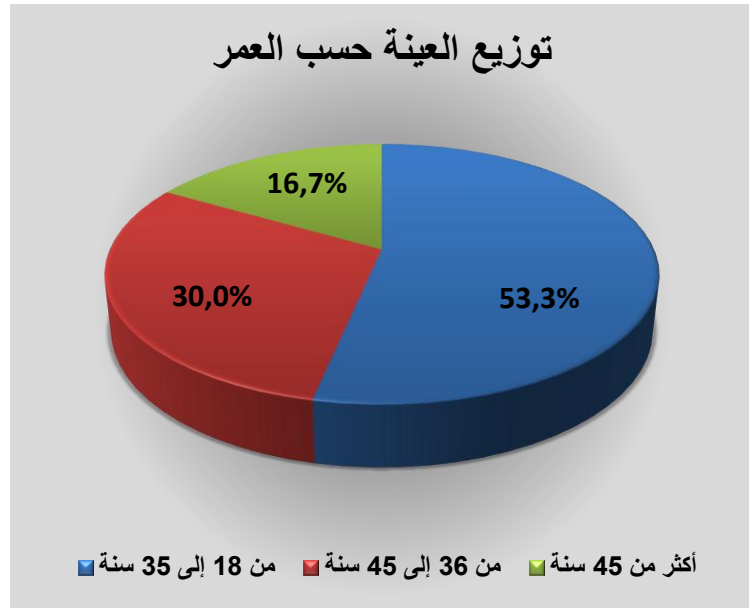
النسب المئوية	التكرارات	السن	
53,3 %	16	من 18 إلى 35 سنوات	البيانات
30%	9	من 36 إلى 45 سنة	
16,7%	5	أكثر من 45 سنة	
%100	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) أنه تم تقسيم أفراد الدراسة ضمن ثلاث فئات، حيث كانت النسبة الأكبر كانت للفئة الذين تراوحت أعمارهم ما بين (من 18 إلى 35 سنة) بنسبة (53,3%) تلتها الفئة العمرية التي تراوحت أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) بنسبة (30%)، وفي المرتبة الثالثة والأخير الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة (16,7%). وهو ما يبين أن أفراد المؤسسة محل الدراسة فتيبي في سن.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل



شكل رقم (2-2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

ثالثا: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

جدول رقم (2-14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية	
16,7%	5	أقل من 5 سنوات	البيانات
53,3%	16	من 5 - 10 سنوات	
30%	9	أكثر من 10 سنوات	
%100	30		المجموع

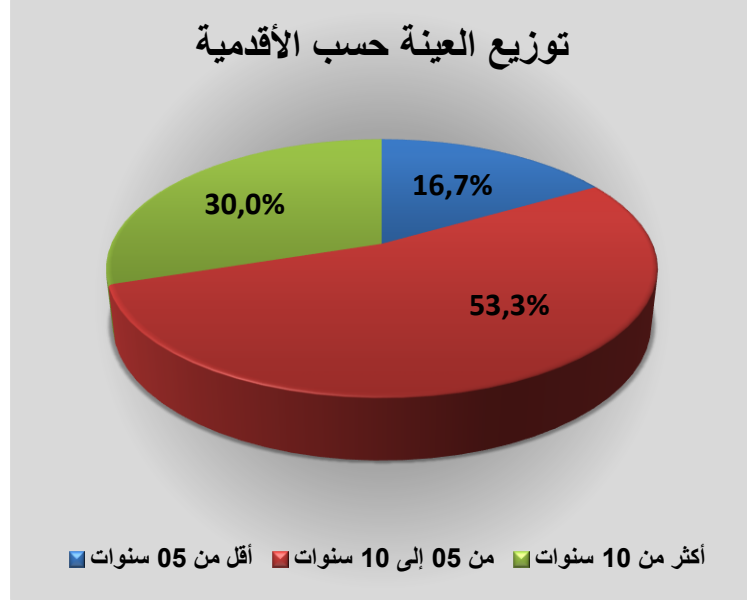
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول رقم (2-14) أنه تم تقسيم أفراد الدراسة حسب الأقدمية إلى ثلاث فئات، وقد احتلت فئة الخبرة المهنية (من 05 إلى 10 سنوات) المرتبة الأولممن حيث أكبر نسبة والتي قدرت بـ (53,3%)، وفي المرتبة الثانية الذين كانت خبرتهم المهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (30%)، وفي المرتبة الثالثة والأخير

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16,7%). وهو ما يدل على أن أفراد المؤسسة محل الدراسة هم من الذين لديهم خبرة مهنية متوسطة.



شكل رقم (2-3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الاستبيان حسب فرضيات الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وذلك حسب إجابات عينة

الدراسة على الاستبيان المعد، من خلال محور القيادة التحويلية ومحور أداء العاملين.

#### 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع من أداء العاملين.

ومن أجل التحقق من نص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة على عبارات محور أداء العاملين، والنتائج المتحصل عليها مبينة كما يلي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

الجدول(2-15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبارات محور أداء العاملين

رقم العبارة	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
01	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	2,90	0,403	مرتفع	1
02	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	2,87	0,346	مرتفع	2
03	ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	2,77	0,430	مرتفع	3
04	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	2,03	0,850	متوسط	6
05	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	2,67	0,606	مرتفع	4
06	أقوم بعملي على أكمل وجه	2,87	0,434	مرتفع	2
07	أساعد زملائي في العمل	2,87	0,346	مرتفع	2
08	أحرص على تحسين مستوى أدائي	2,90	0,305	مرتفع	1
09	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	2,60	0,563	مرتفع	5
10	لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	2,77	0,504	متوسط	3
//	المقياس ككل: أداء العاملين	2,73	0,479	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

نلاحظ من الجدول (2-15) أن إجابات العينة على محور أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,73) وانحرافها المعياري (0,479)، كما نلاحظ ذلك من خلال عبارات هذا المحور والتي جاءت بمستوى مرتفع فيما عدا العبارة رقم (04) والعبارة (10)، حيث جاءت العبارة "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى" في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (0,403)، وفي نفس المرتبة عبارة "أحرص على تحسين مستوى أدائي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2,90) وانحراف معياري (0,305)، تليها في المرتبة الثانية عبارة "ألتزم بأوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي (2,87) وانحراف معياري (0,346) وفي الترتيب ذاته عبارة "أقوم بعملتي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (2,87) وانحراف معياري (0,434) وعبارة "أساعد زملائي في العمل" ومتوسطها الحسابي (2,87) وانحرافها المعياري (0,346)، ثم بعدها عبارة "ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (0,430) في المرتبة الثالثة، وترتيب مماثل عبارة "لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء" بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (0,504)، ثم تأتي عبارة "أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف معياري (0,606)، وتليها في المرتبة الخامسة عبارة "لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,563)، وفي الأخير وفي المرتبة السادسة عبارة "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل" بمتوسط حسابي (2,03) وانحراف معياري (0,850)، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بأداء للعاملين مرتفع. ومنه القول بتحقيق الفرضية البحثية.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

#### 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد مستوى مرتفع من القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل التحقق من نص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة على عبارات أبعاد محور القيادة التحويلية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول(2-16): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الجاذبية

رقم العبارة	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
01	يحظى القائد بإعجابنا واحترامنا وتقديرنا	2,70	0,651	مرتفع	2
02	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به	2,83	0,461	مرتفع	1
03	يشعر القائد أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس	2,67	0,547	مرتفع	3
04	يقدم القائد رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه	2,67	0,547	مرتفع	3
	بعـد الجاذبية	2,72	0,55	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) أن بعـد الجاذبية جاء بمستوى مرتفع جدا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,72) بانحراف معياري (0,55)، وهو أيضا ما يلاحظ على مستويات عبارات البعد حيث كانت كلها بمستوى مرتفع لكن بترتيب متفاوت، فقد حصلت العبارة الأولى "يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به" بمتوسط حسابي (2,83) بانحراف معياري (0,461)، تليها العبارة "يحظى القائد بإعجابنا واحترامنا وتقديرنا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,70) بانحراف معياري قدر بـ (0,651)، وفي المرتبة الثالثة عبارة "يشعر



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقـل

القائد أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس " بمتوسط حسابي (2,67) بانحراف معياري (0,547)، وفي نفس المرتبة العبارة "يقدم القائد رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه" قدر متوسطها الحسابي بـ (2,67) وانحراف معياري (0,547).

الجدول(2-17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الحفز الالهامي

رقم العبارة	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
05	يعتبر القائد الأخطاء وال فشل تجربة تسبق النجاح	2,77	0,504	مرتفع	1
06	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوسنا	2,77	0,430	مرتفع	1
07	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى العمال	2,67	0,547	مرتفع	2
08	نتلقى حوافز معنوية(الشكر. الثناء) حوافز مادية ( مكافآت..) من طرف القائد	2,20	0,805	متوسط	3
	بعـد الحفز الالهامي	2,60	0,572	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول(2-17) أن بعـد الحفز الالهامي قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (2.73) وانحراف معياري (0.223)، وكذلك جميع فقرات البعد فيما عدا العبارة رقم (08) جاءت بمستوى متوسط، حيث جاءت العبارة "يعتبر القائد الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

(2,77) وبانحراف معياري قدر ب (0,504)، وفي نفس الترتيب العبارة "يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوسنا" بمتوسط حسابي (2,77) وبانحراف معياري (0,430)، وفي المرتبة الثانية العبارة "يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى العمال" التي بلغ متوسطها الحسابي (2,67) وانحرافه المعياري (0,547)، وقد جاءت العبارة "نتلقى حوافز معنوية(الشكر. الشناء) حوافز مادية ( مكافآت..) من طرف القائد" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,20) وانحراف معياري بلغ (0,805).

الجدول(2-18): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاستشارة الفكرية

رقم العبارة	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
09	يهتم القائد بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدينا	2,30	0,702	متوسط	4
10	يعمل القائد على تشجيع واستشارة الإبداع والابتكار لدينا	2,50	0,630	مرتفع	2
11	يشجع القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تعترضنا	2,67	0,661	مرتفع	1
12	يعمل القائد على تشجيع وتنويع طرق وأساليب العمل	2,57	0,728	مرتفع	3
	بعث الاستشارة الفكرية	2,51	0,680	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (2-18) أن الاستشارة الفكرية قد جاء بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطه الحسابي الذي بلغ (2,51) وانحراف معياري قدر ب (0,680)، كما نلاحظ ذلك أيضا من خلال

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

عبارات هذا البعد والتي كانت مرتفعة فيما عدا العبارة رقم (09)، فقد حصلت العبارة "يشجع القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تعترضنا" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,67) وانحراف معياري (0,661)، أما في المرتبة الثانية العبارة "يعمل القائد على تشجيع واستثارة الإبداع والابتكار لدينا" الذي بلغ متوسطها الحسابي (2,50) وانحرافه المعياري (0,630)، تليها العبارة "يعمل القائد على تشجيع وتنويع طرق وأساليب العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,57) وانحراف معياري قدر بـ (0,728)، وحصلت العبارة "يهتم القائد بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدينا" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2,30) وانحراف معياري (0,702).

الجدول (2-19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي

رقم العبارة	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
13	يسمع القائد جيدا لمن يتحدث إليه	2,73	0,583	مرتفع	1
14	يولي القائد اهتماما خاصا لاحتياجاتنا ويتبنى انجازاتنا	2,33	0,758	متوسط	3
15	يشجع القائد التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت مخالفة لأفكاره	2,33	0,758	متوسط	3
16	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها	2,43	0,774	مرتفع	2
	بعد الاعتبار الفردي	2,46	0,718	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (2-19) أن بعد الاعتبار الفردي قد جاء بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطه الحسابي الذي بلغ (2,46) وانحراف معياري قدر بـ (0,718)، في حين تراوحت عباراته بين المستوى المرتفع والمتوسط، فقد جاءت العبارة "يسمع القائد جيدا لمن يتحدث إليه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

(2,73) وانحراف معياري (0,583)، أما المرتبة الثانية فكانت العبارة "يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها" الذي بلغ متوسطها الحسابي (2,43) وانحرافه المعياري (0,774)، تليها العبارة "يولي القائد اهتماما خاصا لاحتياجاتنا ويتبنى انجازاتنا" بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري قدر بـ (0,758)، ووفي نفس الترتيب الثالث العبارة "يشجع القائد التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت مخالفة لأفكاره" متوسطها حسابي (2,33) وانحرافها معياري قدر بـ (0,758).

الجدول (2-20): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
بعد الجاذبية	2,72	0,550	مرتفع	1
بعد الحفز الالهامي	2,60	0,572	مرتفع	2
بعد الاستشارة الفكرية	2,51	0,680	مرتفع	3
بعد الاعتبار الفردي	2,46	0,718	مرتفع	4
المقياس التحويلية ككل: القيادة	2,57	0,63	مرتفع	//

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

منحلالا للجدول رقم (2-20) أن كل أبعاد مقياس القيادة التحويلية قد جاءت بمستوى مرتفع، وكذلك مستوى المقياس ككل حيث قدر متوسطه الحسابي (2,57) وانحرافه المعياري قدره (0,63)، حيث جاء البعد الأول "بعد الجاذبية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري قدره (0,55)، وفي المرتبة الثانية يليه "بعد الحفز الالهامي" بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,572)، وجاء في المرتبة الثالثة "بعد الاستشارة الفكرية" ومتوسطه الحسابي (2,51) وانحرافه المعياري (0,680)، وفي الأخير "بعد الاعتبار الفردي" بمتوسط حسابي (2,46) وانحراف معياري (0,718). وهذا يدل على وجود قيادة تحويلية مرتفعة لدى أفراد

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

عينة الدراسة، وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية التي تنص أنه يوجد مستوى مرتفع من القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

#### 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

ومن أجل التحقق من الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات محور القيادة التحويلية وأداء العاملين لأفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

#### الجدول 2-21 يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين	0,429*	0,018

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم (2-21) إلى أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وأداء العاملين إلى قيمة تساوي  $(0,429^*)$  عند القيمة المعنوية  $(0,018)$  وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة  $(0,05)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وعليه يمكن القول بتحقيق الفرضية البحثية.

#### 4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، الأقدمية).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار  $(T)$  في حالة المتغير يحتمل على إجابتين، حيث يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا على إجابتين، وكذا

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين، يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين.

الجدول (2-22): يوضح نتائج اختبار (T) Test واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغير	الطريقة المعتمدة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	اختبار t(test)	0,161	0,873	غير دالة
العمر	ANOVA	0,639	0,536	غير دالة
الأقدمية	ANOVA	0,915	0,412	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

#### 1. بالنسبة لمتغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (2-22) نتيجة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (t test) للفروق بين إجابتين أفراد عينة الدراسة في أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس كانت (0,161) عند القيمة المعنوية Sig قدرتها (0,873) وهياً أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البحثية وقبول فرضية العدم أي أن أحوال توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس.

#### 2. بالنسبة لمتغير العمر:

يبين الجدول رقم (2-22) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابتين أفراد عينة الدراسة في أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر والتي قدرت بـ (0,639) عند القيمة المعنوية Sig التي بلغت (0,536) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05)، حيث يتم رفض الفرضية البحثية وقبول فرضية العدم أي أنه لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابتين عينة الدراسة في أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر.

#### 3. بالنسبة لمتغير الأقدمية:

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيـر العقاري لولاية ورقـل

يشير الجدول رقم (2-22) إلى نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للفروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة في أداء تبعاً لمتغير الأقدمية والتي بلغت قيمة (0,915) عند القيمة المعنوية Sig قدرتها (0,412) وهيا أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يتم رفض الفرضية البحثية وقبول فرضية العدم، أيلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في أداء العاملين تبعاً لمتغير الأقدمية.

#### المطلب الثاني: مناقشة النتائج :

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج

#### - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:

كان المقياس ككل: أداء العاملين او المتوسط العام لدى العاملين مرتفع مما يدل على ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن هذا المحور بين افراد العينة وقد نوضح هذا ان طبيعة المهام الموكلة للعمال تتناسب مع مهارتهم وقدراتهم، كما يشير الى ان المؤسسة توفر لهم نظام حوافز فعال يقوم على دفع العمال لاداء عملهم بشكل مثالي وهناك اهتمام بالمقترحات التي يقدمها الموظفون والتي تمنحهم فرصا للابداع والابتكار

#### - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

كان مقياس القيادة التحويلية ككل مرتفعا مما يدل ارتفاع مستوى رضا العاملين نحو هذا المحور وان نتيجة هذا البحث اتفقت مع نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي أكدت على أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية والغير اقتصادية وانها قيادة فعالة .ويمكن تفسير ذلك كما يلي :

**الجاذبية:** جاء بعد الجاذبية بالمرتبة الاولى ومتواجد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، ونفسر ذلك ان الرؤساء يمتلكون قدرة كبيرة على التأثير في المرؤسين بحيث يعتبرونه نموذجاً يقتدى به ، ويحضى باحترامهم ، وثقتهم واعجابهم

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

**الحفز الالهامي:** جاء بعد الحفز الالهامي المرتبة الثانية وهو موجود في المؤسسة قيد الدراسة بدرجة عالية ونشرح ذلك أن الرؤساء لديهم أساليب يمكنهم من خلالها اثاره حب التحدي لديهم، واشعال الحماس وروح الجماعة. وامدادهم بصورة واضحة للاهداف العامة للفريق وتشجيع على العمل نحو تحقيق الاهداف المرجوة

**الاستشارة الفكرية:** احتل بعد الاستشارة الفكرية المرتبة الثالثة، وهو موجود في المؤسسة قيد الدراسة بدرجة عالية، ونبين ذلك انه يمكن للمرؤسين ممارسة السلطة بقدر الضرورة، وهم يشاركون دائما في صنع القرار، ويشعرون ان الرئيس لديه القدرة على التحفيز الفكري، وذلك لحساسيتهم لرؤية هذا الرئيس، وهذا واضح من النتائج الايجابية للبعد

**الاعتبار الفردي:** جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الاخيرة وهو موجود في المؤسسة قيد الدراسة بدرجة عالية. نوضح ذلك من خلال حقيقة ان الرؤساء يسعون الى تلبية رغبات الموظفين الشخصية واحتياجاتهم للانجاز وتحقيق الذات وهم يساهمون في حل مشاكلهم والتعرف على الفروق الفردية بين المرؤوسين. انهم حريصون على ايجاد نظام فعال بينهم وبين مرؤوسيههم.

#### - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين توجد دالة احصائية حيث أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وأداء العاملين قيمة تساوي (4290)، عند القيمة المعنوية (0.180) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 اي انه توجد علاقة ويوجد تاثير للقيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

#### - تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

أظهرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في أ دائهم على الصعيد الشخصي استنادا للمتغيرات (الجنس، العمر، الاقدمية) يعني ذلك أنه لا يوجد فروق يمكن أن تحدد من يعمل بشكل أفضل على أساس هذه المتغيرات الشخصية



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة

### ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقل

---

وكذلك نلاحظ عدم وجود فروق في اداء العاملين قد يشير الى ان المؤسسة بشكل عام تعتمد على توظيف مدربين ومتخصصين بغض النظر عن الجنس والعمر والاقدمية ،وان الفرق في ادائهم يعود الى الاختلافات الفردية في المهارات الضرورية

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

---

### خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة

حيث تناولنا في المبحث الاول :الطريقة والادوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية ووصف المجتمع والعينة المستهدفة

أما المبحث الثاني :تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة وكذا مناقشة وتفسير الفرضيات

**الخاتمة**

### الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق اليه من مفاهيم ودراسات سابقة حول اثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين يمكننا استنتاج ان القيادة التحويلية تلعب دورا محوريا في تحسين اداء العاملين، وعلى الرغم من ان العديد من العوامل الاخرى تؤثر على اداء الموظف الا ان جوده واسلوب قياده يتصدر القائمة. تساعد القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين لتحقيق اهداف المنظمة وتفعيل الاداء الايجابي للعاملين من خلال الايجابيه والتفاؤل الذي ينتقدهم ويحافظ على روح العمل الجماعي مما يؤدي الى تحسين الاداء الكلي للمنظمة، ويمكن القول ان قياده التحويلية بالاضافه الى توفير بيئه العمل ايجابيه والحفاظ على روح الانتماء والتفاني والعمل الجماعي المثمر، تساعد على تحسين اداء العاملين للمؤسسة وتحفيزهم على المزيد من العطاء والانجاز.

وقد جاءت دراساتنا للإجابة على الإشكالية المتمثلة في ما مدى تأثير القيادة التحويلية على اداء العاملين في ديوان الترقية وتسيير العقاري بولاية ورقلة.

وهذا من خلال الاجابة عن التساؤلات المطروحة وتحليل الفرضيات، وقد تم التحقق منها من خلال

### 1- اختبار الفرضيات:

**الفرضيه الاولى:** تتمتع المؤسسة محل دراسه بمستوى مرتفع من اداء العاملين، أثبتت الدراسه هذه الفرضيه بحيث لديهم مستوى مرتفع من الاداء.

**الفرضيه الثانيه:** توجد قياده تحويليه عاليه في المؤسسة محل الدراسه، أثبتت الدراسه هذه الفرضيه بحيث يوجد مستوى عالي لممارسات قياده التحويليه.

**الفرضيه الثالثه:** توجد علاقته داله احصائيه بين قياده التحويليه واداء العاملين، أثبتت الدراسه هذه الفرضيه يعني ان هناك علاقته طرديه موجبه وداله احصائيا بين قياده التحويليه واداء العاملين.

**الفرضيه الرابعه:** توجد فروق ذات الدلاله احصائيه في اداء العاملين تبعا لمتغير ( الجنس - العمر - الاقدميه)، اوضحت نتائج انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى متغير ( الجنس - العمر - الاقدميه).

### 2- نتائج الدراسه:

وقد توصلنا في دراستنا هذه الى مجموعه من النتائج نجملها في الاتي:

انا رؤساء المؤسسة محل الدراسه يمارسون قياده التحويلييه بشكل عالي.

وأن اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسه متواجد بدرجة عاليه.

أن القيادة التحويلييه قادره على مواكبة التغيرات السريعه في البيئه المؤسسة.

ان القيادة التحويلة قد تكون مفتاح نجاح العاملين في المؤسسة

أن إذا لم توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عدد من المتغيرات المذكورة ( الجنس - العمر - الاقدميه) فهذا يعني ان هذه الفروقات لا تؤثر بشكل كبير على اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسه.

أظهرت النتائج الدراسه وجود علاقة بين القيادة التحويلييه واداء العاملين، وبالتالي وجود تأثير لقياده التحويلييه على اداء العاملين .

### 3 اقتراحات الدراسه:

من خلال ما سبق توصلنا لبعض التوصيات نجملها في الاتي: .

تشجيع ودعم القيادة التحويلييه في المؤسسة لتطوير قدراتها على التحول الابتكار، وتحسين العمليات المؤسسيه والاداء بشكل عام.

اجراء دراسات دقيقه لتحليل عوامل الجذب والاحتفاظ بالموظفين.

التركيز على الجوانب الايجابيه في العمل وتحسين بيئه العمل.

تشجيع وتمكين العاملين من المشاركة الفاعله في عمليات صنع القرارات والتحديث والتطور المؤسسي.

دراسه متغيرات اخرى وذلك لتحديد العوامل التي قد تؤثر على اداء العاملين في المؤسسة.

### 4- افاق الدراسه

## الخاتمة

---

وفي الاخير نأمل ان تكون هذه الدراسه منطلقا لدراسات اخرى، وفي هذا الصدر نقترح بعض المواضيع لتكون محل دراسه واطراء في نفس السياق:

دراسه اثر القيادة التحويلية في بيئات العمل الرقمي والتقنيه المتقدمه.

دراسه اثر القيادة التحويلية على تنميه المهارات العقلية والفكرية في العاملين.

دراسه تأثير القيادة على الاداء العملي للمؤسسة

## قائمة المراجع

الكتب.

- ماجدة الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة لنشر والتوزيع، الرياض، ط2011، ص1، ص99
- محمد فوزي بن محمد الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام ،  
2021ص11
- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)، دار كنوز المعرفة  
للنشر والتوزيع، عمان وسط البلد، 2016، ص59-60-61-62.
- حسين محمد حراشنة، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان ،  
الاردن، الطبعة الاولى 2011، ص:9
- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع  
عمان الاردن ، 2011، ص:43-44
- خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشنة ،ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، الاردن، 2007
- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.
- آحمد محمد صالح شمسان ،قضايا ادارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001، ص57
- انس عبد الباسط عباس ،ادارة الموارد البشرية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة  
عمان، 2011، ص:259-260
- توفيق، (مدخل جديد لعالم جديد) دار النهضة العربية، 1999، ص55
- محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011
- مصطفى ،محمد كمال ،100 سؤال في ادارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة ،جمهورية  
مصر العربية ،ص:216-217-218.
- محمد عبد الرحمان ابو حماد ،الحكومة الالكترونية وآداء العاملين، دار آجد للنشر والتوزيع، عمان الاردن  
، 2019، ص:55-56-57.
- د.حنا ناصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،دارالزهراء للنشر والتوزيع ،المملكة الاردنية الهاشمية ،2013م، ص:170-



الاطروحات والرسائل :

-يوسف النصير، واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بادارة التغيير، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية ،غير منشورة ،جامعة اليرموك، اربد، 2010.

-محمد ياسين حسون ، آثر النمط القيادي في سلوك المواظبة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية ،رسالة ماجستير ،جامعة دمشق ،دمشق، 2016، ص:36، 35

-شناقي نوال ، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ،مذكرة ماجستير ،تخصص تسير المؤسسات الصناعية ،جامعة بسكرة ، 2004، ص:56

-نجيب سبع ، التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز) ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير ،تسير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2016/2017، ص:44

-المين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسير البترول ، كلية العلوم الاقتصادية والتسير ،جامعة ورقلة ، الجزائر، 2014/2015، ص:6

المقالات:

-التحاني دوح، اثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين ،مجلة رؤى الاقتصادية ،المجلد 09، العدد(2)، الجزائر، 2019/12/31، ص297

-د.عبد الله علي العمار ، آثر ممارسة آبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي ،المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ،العدد الثاني ،المجلد الخامس ،ص20

-د.نهي عثمان عبد المجيد محمد آرياب، اثر القيادة التحويلية في أداء العاملين،المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد خمسة واربعون ،2 تموز-2022، ص109

-آيمن المعاني ، آثر القيادة التحويلية على المواظبة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية:دراسة ميدانية ،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،الجامعة الاردنية:عمان،المجلد9، العدد2، 2013، ص230

-جمال حسن غنيم ، القيادة التحويلية ،مفهوم جديد للتغير ، مجلة ادارة الاعمال ،العدد109، جمعية ادارة الاعمال العربية ،مصر ،2005، ص15.

## قائمة المراجع

- د.فاطمة قوال ،القيادة التحويلية وآثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ،مجلة العلوم القانونية والسياسية ،المجلد12،العدد01،الجزائر،2021،ص:264
- علي رحمة راشد،استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة بغداد، العراق،العدد98،المجلد2016،23،ص:208
- العربي عطية ،آثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية ،مجلة الباحث ،ورقلة ، الجزائر،العدد،2012،10،ص:323.
- عبد الرزاق حواس ،كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الاهمية والنتائج)،دراسة ميدانية ،مجلة اليزا للبحوث والدراسات ،العدد 2021،2،الجزائر،2021،ص:473-474<sup>1</sup>زياد علي الشوابكة ،فراس سليمان الشبلي ،رياض عبد الله خوالدة ،دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ظريبة الدخل والمبيعات الاردنية ،المجلة العربية للادارة ، المجلد 38،العدد2018،04،ص:145-164.
- عمران مفتاح وزاوي زيد ،القيادة التحويلية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة،المجلد 9، العدد2،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2018،ص:211-226
- سمية خلفي وعبد الرزاق سلام ، آثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين ، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية،مجلة دراسات وابحاث ، المجلة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 11،العدد2019،04
- التجاني دوح وحسين شنيني ،آثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة ،مجلة رؤى الاقتصادية ،المجلد 9،العدد2،جامعة الوادي ن الجزائر ،2019،ص:295-311
- احمد جاسم ،اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ،المجلد 04، العدد 01، جامعة المستنصرية ، العراق ،2021،ص:431-458

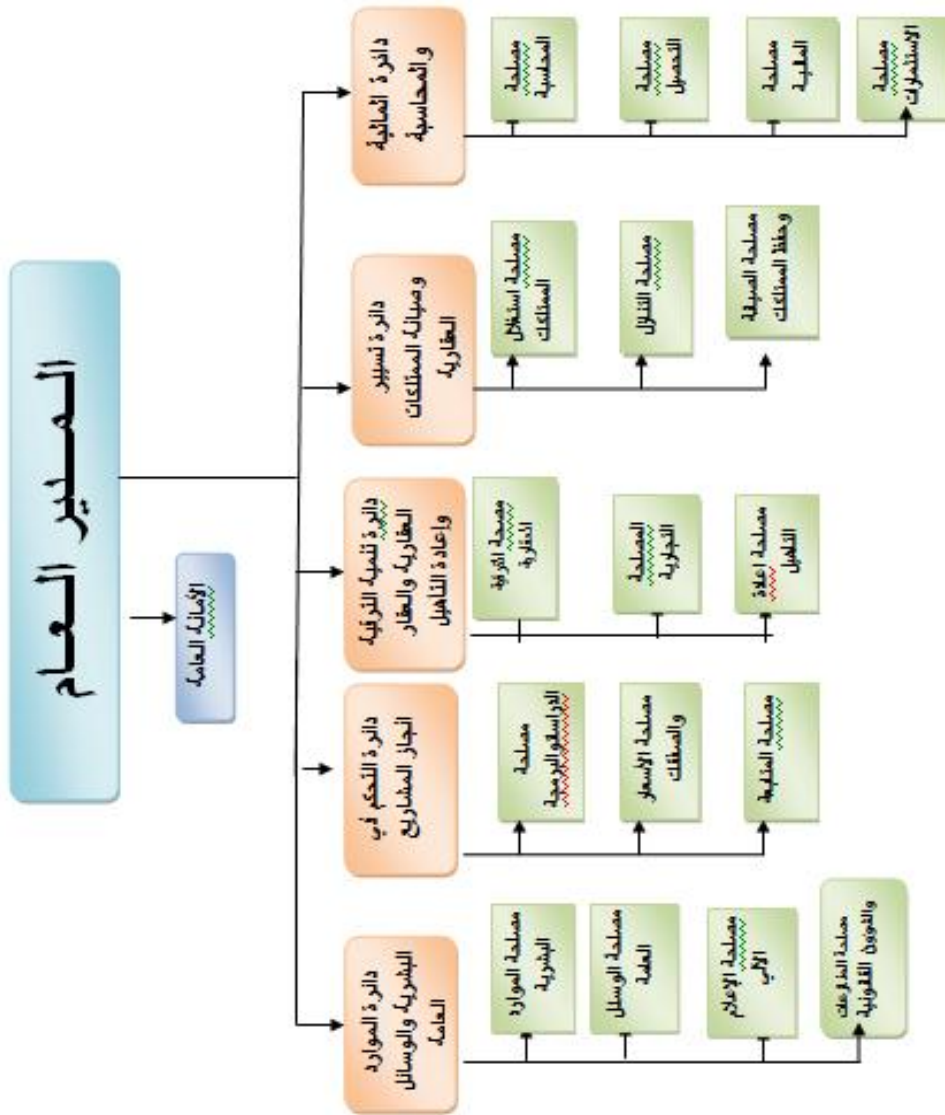
المراجع باللغة الاجنبية:

hanbari and dastranj The effect of knowledge management on the performance of personnel of- hormozanpayamenooruniversity.journal of socialomics.10th

Evaluation the relationship between knowledge manajement development and inform ation technoigy with- performance improvoement among dehdasht khomeini nospital open access gournal of business economics.2018,<sup>1</sup>Yanchun zhang.amosdarko.2018 howdoes transformational leadrrship promot innovationinconstion themediating role of innovation in climate and the multil moderation roleof project re quirements.sustainability journal .n10.pp13-15.www.mdpi.com/journall sustainability

<sup>1</sup> u.infl al and ajjadnazirsli hui

الملاحق





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



### استبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك في عملك، نرجو الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية حيث أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم، ويحظى هذا الموضوع بكامل السرية، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

رجاء التفضل بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختياركم.

#### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس

العمر: 35-18  3-45 سنة  أكثر من 45 سنة

الأقدمية: أقل من 5  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: القيادة التحويلية

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
<b>الجاذبية</b>				
01	يحظى القائد بإعجاب واحترام وتقدير التابعين له			
02	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز ثقته به			
03	يشعر القائد أعضاء المجموعة بقدرة والثقة بالنفس			
04	يقدم لقائد رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه			
<b>الحفز الإلهامي</b>				
05	يعتبر القائد الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح			
06	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوس التابعين			
07	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين			
08	تتلقون حوافز معنوية (الشكر . الثناء) حوافز مادية ( مكافآت ..) من طرف القائد			
<b>الاستشارة الفكرية</b>				
09	يهتم قائدكم بتشجيع المبادرات الفكرية و الأفكار الإبداعية لدى التابعين			
10	يعمل قائدكم على تشجيع واستثارة الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين			
11	يشجع القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه			
12	يعمل قائدكم على تشجيع وتنويع طرق وأساليب العمل			
<b>الاعتبار الفردي</b>				
13	يسمع القائد جيدا لمن يتحدث إليه			
14	يولي قائدكم اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين ويتبنى إنجازاتهم			
15	يشجع القائد التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت معارضة مع أفكارهم			
16	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها			

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي			
2	أُتصرف بحرية في أداء عملي			
3	لا أُغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			
4	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي			
5	ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد			
6	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
7	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعدني على الأداء الفعال			
8	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير			
9	أقوم بعملي على أكمل وجه			
10	أساعد زملائي في العمل			
11	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
12	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي			
13	أحرص على تحسين مستوى أدائي			
14	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي			
15	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل			
16	لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء			



			17	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
			18	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم
			19	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي
			20	ألتزم بعادات وقيم التنظيم (اللباس الخاص بالعمل،...)
			21	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي
			22	لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل

الملحق رقم 3: قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان:

الاساتذة(ة)	الرقم
صالحي سميرة	01
بن شويحة بشير	02
ميلودي عبد العزيز	03

الملحق 04: مخرجات الخصائص السيكومترية

### صدق الاتساق الداخلي

Warning # 849 in column 23. Text: fr\_DZ

The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could not be mapped to a valid backend locale.

GET

FILE='C:\Users\\Desktop\.sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES= بعد1 قيادة1 قيادة2 قيادة3 قيادة4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

### Remarques

	Sortie obtenue	01-MAY-2023 20:20:35
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS بعد 1 قيادة 1 قيادة 2 /VARIABLES= 4 قيادة 3 قيادة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\\Desktop\.sav

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
بعد الجاذبية	2,7167	,43911	30
قيادة 1	2,70	,651	30
قيادة 2	2,83	,461	30
قيادة 3	2,67	,547	30
قيادة 4	2,67	,547	30

### Corrélations

		بعد الجاذبية	قيادة 1	قيادة 2	قيادة 3	قيادة 4
بعد الجاذبية	Corrélation de Pearson	1	,808**	,781**	,706**	,886**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 1	Corrélation de Pearson	,808**	1	,517**	,387*	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,034	,001
	N	30	30	30	30	30
قيادة 2	Corrélation de Pearson	,781**	,517**	1	,319	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,086	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 3	Corrélation de Pearson	,706**	,387*	,319	1	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,086		,002
	N	30	30	30	30	30
قيادة 4	Corrélation de Pearson	,886**	,581**	,730**	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,002	
	N	30	30	30	30	30

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

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

CORRELATIONS

بعد 2 قيادة 5 قيادة 6 قيادة 7 قيادة 8 /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

Sortie obtenue		01-MAY-2023 20:21:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>بعد 2 قيادة 5 قيادة 6 /VARIABLES= قيادة 7 قيادة 8</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/STATISTICS DESCRIPTIVES</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,19

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
بعد الحفز الإلهامي	2,6000	,40258	30
قيادة 5	2,77	,504	30
قيادة 6	2,77	,430	30
قيادة 7	2,67	,547	30
قيادة 8	2,20	,805	30

### Corrélations

	بعد الحفز الإلهامي	قيادة 5	قيادة 6	قيادة 7	قيادة 8
بعد الحفز الإلهامي	Corrélation de Pearson 1	,501**	,786**	,744**	,761**

	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 5	Corrélation de Pearson	,501**	1	,217	,334	,034
	Sig. (bilatérale)	,005		,249	,071	,858
	N	30	30	30	30	30
قيادة 6	Corrélation de Pearson	,786**	,217	1	,538**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,249		,002	,002
	N	30	30	30	30	30
قيادة 7	Corrélation de Pearson	,744**	,334	,538**	1	,313
	Sig. (bilatérale)	,000	,071	,002		,092
	N	30	30	30	30	30
قيادة 8	Corrélation de Pearson	,761**	,034	,538**	,313	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,858	,002	,092	
	N	30	30	30	30	30

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

#### CORRELATIONS

بعد 3 قيادة 9 قيادة 10 قيادة 11 قيادة 12 قيادة /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

#### Corrélations

## Remarques

	Sortie obtenue	01-MAY-2023 20:22:04
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS بعد 3 قيادة 9 /VARIABLES= قيادة 10 قيادة 11 قيادة 12 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,09

## Statistiques descriptives



## الملاحق

	Moyenne	Ecart type	N
بعد الاستشارة الفكرية	2,5083	,53128	30
قيادة 9	2,30	,702	30
قيادة 10	2,50	,630	30
قيادة 11	2,67	,661	30
قيادة 12	2,57	,728	30

### Corrélations

		بعد الاستشارة الفكرية	قيادة 9	قيادة 10	قيادة 11	قيادة 12
بعد الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	1	,733**	,863**	,794**	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 9	Corrélation de Pearson	,733**	1	,585**	,446*	,263
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,014	,160
	N	30	30	30	30	30
قيادة 10	Corrélation de Pearson	,863**	,585**	1	,580**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,001
	N	30	30	30	30	30
قيادة 11	Corrélation de Pearson	,794**	,446*	,580**	1	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,001		,008
	N	30	30	30	30	30
قيادة 12	Corrélation de Pearson	,745**	,263	,564**	,478**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,160	,001	,008	
	N	30	30	30	30	30

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

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

CORRELATIONS

بعد4 قيادة13 قيادة14 قيادة15 قيادة16 /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

**Remarques**

	Sortie obtenue	01-MAY-2023 20:22:40
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>بعد 4 قيادة13 /VARIABLES= قيادة16 قيادة15 قيادة14</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/STATISTICS DESCRIPTIVES</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02
	Temps écoulé 00:00:00,09

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
بعد الاعتبار الفردي	2,4583	,63001	30
قيادة13	2,73	,583	30
قيادة14	2,33	,758	30
قيادة15	2,33	,758	30
قيادة16	2,43	,774	30

### Corrélations

	بعد الاعتبار الفردي	قيادة13	قيادة14	قيادة15	قيادة16
بعد الاعتبار الفردي	Corrélacion de Pearson 1	,790**	,933**	,842**	,922**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N 30	30	30	30	30
قيادة13	Corrélacion de Pearson ,790**	1	,676**	,520**	,647**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 14	Corrélation de Pearson	,933**	,676**	1	,700**	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 15	Corrélation de Pearson	,842**	,520**	,700**	1	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة 16	Corrélation de Pearson	,922**	,647**	,862**	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

#### CORRELATIONS

/VARIABLES= بعد5 أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6 أداء7 أداء8 أداء9 أداء10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

#### Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		01-MAY-2023 20:23:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>2 أداء 1 أداء 5 بعد 1 أداء 2 أداء /VARIABLES= 3 أداء 4 أداء 5 أداء 6 أداء 7 أداء 8 أداء 9 أداء 10 أداء</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/STATISTICS DESCRIPTIVES</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور الثالث : أداء العاملين	2,7233	,27251	30

## الملاحق

أداء 1	2,90	,403	30
أداء 2	2,87	,346	30
أداء 3	2,77	,430	30
أداء 4	2,03	,850	30
أداء 5	2,67	,606	30
أداء 6	2,87	,434	30
أداء 7	2,87	,346	30
أداء 8	2,90	,305	30
أداء 9	2,60	,563	30
أداء 10	2,77	,504	30

### Corrélations

		المحور الثالث أداء العاملين :	أداء 1	أداء 2	أداء 3	أداء 4	أداء 5	أداء 6	أداء 7
المحور الثالث : أداء العاملين	Corrélación de Pearson	1	,556**	,693**	,578**	,681**	,403*	,610**	,437*
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,000	,027	,000	,016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 1	Corrélación de Pearson	,556**	1	,396*	,259	,111	,141	,710**	,149
	Sig. (bilatérale)	,001		,030	,167	,560	,457	,000	,433
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 2	Corrélación de Pearson	,693**	,396*	1	,479**	,368*	,110	,567**	,135
	Sig. (bilatérale)	,000	,030		,007	,046	,564	,001	,478
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 3	Corrélación de Pearson	,578**	,259	,479**	1	,399*	,352	,566**	-,216
	Sig. (bilatérale)	,001	,167	,007		,029	,056	,001	,251
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 4	Corrélación de Pearson	,681**	,111	,368*	,399*	1	-,045	,106	,368*
	Sig. (bilatérale)	,000	,560	,046	,029		,815	,578	,046
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 5	Corrélation de Pearson	,403*	,141	,110	,352	-,045	1	,349	,110
	Sig. (bilatérale)	,027	,457	,564	,056	,815		,059	,564
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 6	Corrélation de Pearson	,610**	,710**	,567**	,566**	,106	,349	1	-,123
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,001	,578	,059		,519
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 7	Corrélation de Pearson	,437*	,149	,135	-,216	,368*	,110	-,123	1
	Sig. (bilatérale)	,016	,433	,478	,251	,046	,564	,519	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 8	Corrélation de Pearson	,195	-,084	,196	,079	,146	-,186	-,104	,196
	Sig. (bilatérale)	,302	,658	,299	,679	,441	,324	,584	,299
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 9	Corrélation de Pearson	,827**	,578**	,602**	,313	,461*	,202	,479**	,425*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,092	,010	,285	,007	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء 10	Corrélation de Pearson	,493**	,051	,211	-,101	,421*	,075	,011	,409*
	Sig. (bilatérale)	,006	,789	,263	,596	,020	,693	,956	,025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation e

\* . La corrélation e

### CORRELATIONS

/VARIABLES=قيادة 11 قيادة 10 قيادة 9 قيادة 8 قيادة 7 قيادة 6 قيادة 5 قيادة 4 قيادة 3 قيادة 2 قيادة 1 مقياس قيادة

قيادة 12 قيادة 13 قيادة 14 قيادة 15 قيادة 16

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

## Remarques

	Sortie obtenue	01-MAY-2023 20:31:10
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.



Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES= مقياس قيادة1 قيادة2 قيادة3 قيادة4 قيادة5 قيادة6 قيادة7 قيادة8 قيادة9 قيادة10 قيادة11 قيادة12 قيادة13 قيادة14 قيادة15 قيادة16 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,17

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
القيادة التحويلية	2,5708	,39622	30
قيادة1	2,70	,651	30
قيادة2	2,83	,461	30
قيادة3	2,67	,547	30
قيادة4	2,67	,547	30
قيادة5	2,77	,504	30
قيادة6	2,77	,430	30
قيادة7	2,67	,547	30
قيادة8	2,20	,805	30
قيادة9	2,30	,702	30
قيادة10	2,50	,630	30
قيادة11	2,67	,661	30
قيادة12	2,57	,728	30
قيادة13	2,73	,583	30
قيادة14	2,33	,758	30

## الملاحق

قيادة 15	2,33	,758	30
قيادة 16	2,43	,774	30

### Corrélations

		القيادة التحويلية	قيادة 1	قيادة 2	قيادة 3	قيادة 4	قيادة 5	قيادة 6	قيادة 7	قيادة 8	قيادة 9	قيادة 10	قيادة 11
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	1	,394 <sup>*</sup>	,491 <sup>**</sup>	,431 <sup>*</sup>	,551 <sup>**</sup>	,269	,669 <sup>**</sup>	,610 <sup>**</sup>	,724 <sup>**</sup>	,610 <sup>**</sup>	,795 <sup>**</sup>	,743 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,031	,006	,017	,002	,150	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 1	Corrélation de Pearson	,394 <sup>*</sup>	1	,517 <sup>**</sup>	,387 <sup>*</sup>	,581 <sup>**</sup>	-,011	,111	,291	,184	,279	,126	,160
	Sig. (bilatérale)	,031		,003	,034	,001	,956	,560	,119	,330	,135	,507	,398
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 2	Corrélation de Pearson	,491 <sup>**</sup>	,517 <sup>**</sup>	1	,319	,730 <sup>**</sup>	,124	,145	,182	,371 <sup>*</sup>	,053	,178	,377 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,006	,003		,086	,000	,515	,445	,335	,043	,780	,346	,040
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 3	Corrélation de Pearson	,431 <sup>*</sup>	,387 <sup>*</sup>	,319	1	,538 <sup>**</sup>	,209	,244	,538 <sup>**</sup>	,000	,359	,501 <sup>**</sup>	,064
	Sig. (bilatérale)	,017	,034	,086		,002	,269	,193	,002	1,000	,051	,005	,738
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 4	Corrélation de Pearson	,551 <sup>**</sup>	,581 <sup>**</sup>	,730 <sup>**</sup>	,538 <sup>**</sup>	1	,083	,244	,308	,313	,180	,301	,255
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,002		,661	,193	,098	,092	,342	,107	,175
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 5	Corrélation de Pearson	,269	-,011	,124	,209	,083	1	,217	,334	,034	,399 <sup>*</sup>	,163	,173
	Sig. (bilatérale)	,150	,956	,515	,269	,661		,249	,071	,858	,029	,390	,362
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 6	Corrélation de Pearson	,669 <sup>**</sup>	,111	,145	,244	,244	,217	1	,538 <sup>**</sup>	,538 <sup>**</sup>	,240	,446 <sup>*</sup>	,566 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,560	,445	,193	,193	,249		,002	,002	,202	,014	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

## الملاحق

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 7	Corrélation de Pearson	,610**	,291	,182	,538**	,308	,334	,538**	1	,313	,359	,601**	,255
	Sig. (bilatérale)	,000	,119	,335	,002	,098	,071	,002		,092	,051	,000	,175
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 8	Corrélation de Pearson	,724**	,184	,371*	,000	,313	,034	,538**	,313	1	,256	,544**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,330	,043	1,000	,092	,858	,002	,092		,172	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 9	Corrélation de Pearson	,610**	,279	,053	,359	,180	,399*	,240	,359	,256	1	,585**	,446*
	Sig. (bilatérale)	,000	,135	,780	,051	,342	,029	,202	,051	,172		,001	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 10	Corrélation de Pearson	,795**	,126	,178	,501**	,301	,163	,446*	,601**	,544**	,585**	1	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,507	,346	,005	,107	,390	,014	,000	,002	,001		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 11	Corrélation de Pearson	,743**	,160	,377*	,064	,255	,173	,566**	,255	,648**	,446*	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,398	,040	,738	,175	,362	,001	,175	,000	,014	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 12	Corrélation de Pearson	,663**	,225	,497**	,404*	,404*	-,003	,547**	,404*	,329	,263	,564**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,231	,005	,027	,027	,987	,002	,027	,075	,160	,001	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 13	Corrélation de Pearson	,579**	,054	,085	,036	,036	,016	,568**	,252	,338	,202	,282	,388*
	Sig. (bilatérale)	,001	,775	,653	,850	,850	,935	,001	,179	,068	,284	,132	,034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 14	Corrélation de Pearson	,773**	,070	,164	,111	,277	,030	,458*	,361	,678**	,324	,650**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,714	,385	,559	,138	,875	,011	,050	,000	,081	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيادة 15	Corrélation de Pearson	,729**	,070	,164	-,055	,194	,211	,458*	,277	,678**	,518**	,506**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,714	,385	,771	,304	,264	,011	,138	,000	,003	,004	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

## الملاحق

قيادة16	Corrélation de Pearson	,775**	,062	,209	,027	,272	,003	,418*	,272	,631**	,451*	,672**	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000	,747	,267	,887	,146	,988	,022	,146	,000	,012	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. La corréla

\*\* . La corréla

### Notes

Output Created		07-MAY-2023 14:27:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\Houaria\OneDriveO L\OneDrive\Documents\ .sav القيادة التحويلية\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

		Syntax	CORRELATIONS بعد 1 بعد 2 بعد 3 /VARIABLES= بعد 4 مقياس /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02	
	Elapsed Time	00:00:00.02	

CORRELATIONS

مقياس بعد 1 بعد 2 بعد 3 بعد 4 /VARIABLES=  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

		Output Created	07-MAY-2023 14:31:05
		Comments	
Input	Data	C:\Users\Houaria\OneDriveO القيادة L\OneDrive\Documents\ التحويلية.sav	

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= مقياس بعد 1 بعد 2 بعد 3 بعد 4 بعد /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.05

### Correlations

	القيادة التحويلية	بعد الجاذبية	بعد الحفز الإلهامي	بعد الاستثارة الفكرية	
القيادة التحويلية	Pearson Correlation 1	.581**	.832**	.896**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N 30	30	30	30	
بعد الجاذبية	Pearson Correlation .581**	1	.373*	.435*	

	Sig. (2-tailed)	.001		.042	.016	
	N	30	30	30	30	
بعد الحفز الإلهامي	Pearson Correlation	.832**	.373*	1	.681**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.042		.000	
	N	30	30	30	30	
بعد الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.896**	.435*	.681**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000		
	N	30	30	30	30	
بعد الاعتبار الفردي	Pearson Correlation	.824**	.158	.620**	.671**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.403	.000	.000	
	N	30	30	30	30	

## ثبات ألفا كرمباخ

Warning # 849 in column 23. Text: fr\_DZ

The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could not be mapped to a valid backend locale.

RELIABILITY

/VARIABLES=قيادة1 قيادة2 قيادة3 قيادة4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Remarques

	Sortie obtenue	05-MAY-2023 20:01:04
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	C:\Users\\Desktop\.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY  قيادة1 قيادة2 /VARIABLES= قيادة3 قيادة4  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,14



## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	4

RELIABILITY

8 قيادة 7 قيادة 6 قيادة 5 قيادة /VARIABLES=

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Remarques

	Sortie obtenue	05-MAY-2023 20:02:46
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Desktop\sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

		Syntaxe	RELIABILITY قيادة 5 قيادة 6 /VARIABLES= قيادة 7 قيادة 8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,03
		Temps écoulé	00:00:00,05

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	4

RELIABILITY

12 قيادة 11 قيادة 10 قيادة 9 قيادة /VARIABLES=

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Remarques**

	Sortie obtenue	05-MAY-2023 20:03:09
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>قيادة 9 قيادة 10 /VARIABLES= قيادة 11 قيادة 12</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,03
	Temps écoulé 00:00:00,17

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

## الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	4

RELIABILITY

16قيادة 15قيادة 14قيادة 13قيادة /VARIABLES=

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	05-MAY-2023 20:03:25	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Desktop\sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY قيادة 13 قيادة 14 /VARIABLES= قيادة 15 قيادة 16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=
قيادة1 قيادة2 قيادة3 قيادة4 قيادة5 قيادة6 قيادة7 قيادة8 قيادة9 قيادة10 قيادة11 قيادة12
قيادة13 قيادة14 قيادة15 قيادة16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

**Remarques**

Sortie obtenue	05-MAY-2023 20:05:15	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>



	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>قيادة 1 قيادة 2 /VARIABLES= قيادة 3 قيادة 4 قيادة 5 قيادة 6 قيادة 7 قيادة 8 قيادة 9 قيادة 10 قيادة 11 قيادة 12 قيادة 13 قيادة 14 قيادة 15 قيادة 16</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0

## الملاحق

Total	30	100,0
-------	----	-------

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	16

RELIABILITY

```
10 أداء 9 أداء 8 أداء 7 أداء 6 أداء 5 أداء 4 أداء 3 أداء 2 أداء 1 أداء /VARIABLES=  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	05-MAY-2023 20:05:52	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\\Desktop\.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1	

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>أداء 1 أداء 2 أداء 3 /VARIABLES=</p> <p>أداء 4 أداء 5 أداء 6 أداء 7 أداء 8 أداء 9</p> <p>أداء 10</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES')</p> <p>ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

## الملاحق

Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	10

## الملحق رقم 5: مخرجات فرضيات الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الأقدمية

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	06-MAY-2023 17:31:20	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Desk.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1	

	Filter	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES الجنس السن الأقدمية VARIABLES=  /PIECHART PERCENT  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:06.70
	Temps écoulé	00:00:07.65

### Statistiques

		الجنس	السن	الأقدمية
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكور	12	40,0	40,0	40,0
	إناث	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	من 05 إلى 10 سنوات	16	53,3	53,3	70,0
	أكثر من 10 سنوات	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GET

FILE='C:\Users\Houaria\OneDriveOL\OneDrive\Documents\القيادة التحويلية\إدارة الأعمال.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=السن

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

	Output Created	07-MAY-2023 13:42:06
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Houaria\OneDriveO ال\OneDrive\Documents\ القيادة التحويليةإدارة الأعمال.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES السنVARIABLES=  /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00

Elapsed Time 00:00:00.00

-[DataSet1] C:\Users\Houaria\OneDriveOL\OneDrive\Documents

**Statistics**

السن

N	Valid	30
	Missing	0

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 35 سنة	16	53.3	53.3	53.3
	من 36 إلى 45 سنة	9	30.0	30.0	83.3
	أكثر من 45 سنة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=قيادة1 قيادة2 قيادة3 قيادة4 بعد1

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Descriptives**



Remarques

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:09:56
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Deskt
	Jeu de données actif	Jeu_de_don
	Filtre	<
	Pondération	<
	Scinder un fichier	<
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées
	Syntaxe	1قيادة 2قيادة 3قيادة 4قيادة بعد 1 DESCRIPTIVES VARIABLES= /STATISTICS=MEAN STD
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يحظى القائد بإعجابنا واحترامنا وتقديرنا	30	2,70	,651
يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به	30	2,83	,461
يشعر القائد أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس	30	2,67	,547
يقدم القائد رؤية مشرقة للمدى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة مستقبلا وكيف تبلغه	30	2,67	,547
بعد الجاذبية	30	2,7167	,43911
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=قيادة 5قيادة 6قيادة 7قيادة 8بعد 2

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:12:04
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Desk
	Jeu de données actif	Jeu_de_d
	Filtre	
	Pondération	
	Scinder un fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant man
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont u
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARI قيادة5 قيادة6 قيادة7 قيادة8 بعدد2 /STATISTICS=MEAN S
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يعتبر القائد الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح	30	2,77	,504
يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوسنا	30	2,77	,430

## الملاحق

يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى العمال	30	2,67	,547
تتلقى حوافز معنوية (الشكر - الثناء) حوافز مادية ( مكافآت ..) من طرف القائد	30	2,20	,805
بعد الحفز الإلهامي	30	2,6000	,40258
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=قيادة9 قيادة10 قيادة11 قيادة12 بعد3

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:12:35
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\Desktop
	Jeu de données actif Jeu_de_donn
	Filtre <s
	Pondération <s
	Scinder un fichier <s
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes

## الملاحق

valeurs manquantes	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=قيادة9 قيادة10 قيادة11 قيادة12 بعد3 /STATISTICS=MEAN STDDEV
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يهتم القائد بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدينا	30	2,30	,702
يعمل القائد على تشجيع واستثارة الإبداع والابتكار لدينا	30	2,50	,630
يشجع القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تعترضنا	30	2,67	,661
يعمل القائد على تشجيع وتنويع طرق وأساليب العمل	30	2,57	,728
بعد الاستثارة الفكرية	30	2,5083	,53128
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=قيادة13 قيادة14 قيادة15 قيادة16 بعد4

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2023 11:13:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Desktop
	Jeu de données actif	Jeu_de_donne
	Filtre	<S
	Pondération	<S
	Scinder un fichier	<S
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées
	Syntaxe	4قيادة 16 بعد4 15قيادة 14قيادة 13قيادةDESCRIPTIVES VARIABLES /STATISTICS=MEAN STD
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يسمع القائد جيدا لمن يتحدث إليه	30	2,73	,583
يولي القائد اهتماما خاصا لاحتياجاتنا ويبنى انجازاتنا	30	2,33	,758
يشجع القائد التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت مخالفة لأفكاره	30	2,33	,758
يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها	30	2,43	,774
بعد الاعتبار الفردي	30	2,4583	,63001
N valide (liste)	30		

4 بعد 3 بعد 2 بعد 1 بعد DESCRIPTIVES VARIABLES=  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Descriptives

#### Remarques

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:17:40
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Desktop
	Jeu de données actif	Jeu_de_donne
	Filtre	<S
	Pondération	<S
	Scinder un fichier	<S
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées
	Syntaxe	4 بعد 3 بعد 2 بعد 1 بعد DESCRIPTIVES VARIABLES= /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

#### Statistiques descriptives

## الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
بعد الجاذبية	30	2,7167	,43911
بعد الحفز الإلهامي	30	2,6000	,40258
بعد الاستشارة الفكرية	30	2,5083	,53128
بعد الاعتبار الفردي	30	2,4583	,63001
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6 أداء7 أداء8 أداء9 أداء10 بعد5  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:18:32
	Commentaires	
Entrée	Données	.sav\JC:\Users\Des
	Jeu de données actif	Jeu_de_donn
	Filtre	<S
	Pondération	<S
	Scinder un fichier	<S
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées
	Syntaxe	أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6 أداء7 أداء8 أداء9 أداء10 بعد5 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,20

### Statistiques descriptives



## الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	30	2,90	,403
ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	30	2,87	,346
ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	30	2,77	,430
أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	30	2,03	,850
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	30	2,67	,606
أقوم بعملتي على أكمل وجه	30	2,87	,434
أساعد زملائي في العمل	30	2,87	,346
أحرص على تحسين مستوى أدائي	30	2,90	,305
لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	30	2,60	,563
لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	30	2,77	,504
المحور الثالث : أداء العاملين	30	2,7233	,27251
N valide (liste)	30		

### CORRELATIONS

/VARIABLES= مقياس بعدد5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:19:48
Commentaires	
Entrée	Données

C:\Users\Desktop.s

Jeu de données actif		Jeu_de_donnée
Filtre		<sa
Pondération		<sa
Scinder un fichier		<sa
N de lignes dans le fichier de travail	30	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble d'observations contenant des données valides pour cette paire
Syntaxe		CORRELATION /VARIABLE=... مقياس بعدد 5 /PRINT=TWOTAIL NOS /MISSING=PAIRWISE
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,21

### Corrélations

		القيادة التحويلية	المحور الثالث : أداء العاملين
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	1	,429*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	30	30
المحور الثالث : أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,429*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	30	30

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

COMPUTE=SUM(قيادة1 TO قيادة16).

VARIABLE LABELS=قيادة التحويلية.

EXECUTE.

COMPUTE=SUM(أداء1 to أداء10).

VARIABLE LABELS=أداء العاملين.

EXECUTE.

CORRELATIONS

=VARIABLES=مج. ق.مج.أ

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2023 11:25:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\De
	Jeu de données actif	Jeu_de_d
	Filtre	
	Pondération	
	Scinder un fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant man
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensen observations contenant des données valides pour cet

Syntaxe		CORREL
		مج. قمع أ. / VARI
		/PRINT=TWOTAIL
		/MISSING=PAI
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08

### Corrélations

		القيادة التحويلية	أداء العاملين
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	1	,429*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	30	30
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,429*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	30	30

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

T-TEST GROUPS= الجنس(1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 بعد5 /VARIABLES=  
 /CRITERIA=CI(.95).

**Test T**

**Remarques**

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 11:28:29
	Commentaires	
Entrée	Données	.sav!C:\Users\N
	Jeu de données actif	Jeu_de_d
	Filtre	
	Pondération	
	Scinder un fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant man
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne cor aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'
	Syntaxe	(1 2) الجنسT-TEST GR /MISSING=AN بعد5 /VARI /CRITERIA=
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,16

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثالث : أداء العاملين	ذكور	12	2,7333	,24985	,07213
	إناث	18	2,7167	,29356	,06919

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	T	ddl	Sig.
المحور الثالث : أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,894	,352	,161	28	,873
	Hypothèse de variances inégales			,167	26,203	,869

ONEWAY مج.أ BY السن

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

## Unidirectionnel

### Remarques

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 14:12:22
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Desktop
	Jeu de données actif	Jeu_de_donne
	Filtre	<S
	Pondération	<S
	Scinder un fichier	<S
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse
	Syntaxe	ONEWAY مج.أ BY السن /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Ressources	Temps de processeur	00:00:06,59
	Temps écoulé	00:00:21,40

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
من 15 إلى 35 سنة	16	27,1875	3,31097	,82774	25,4232	28,9518	20,00
من 36 إلى 45 سنة	9	26,6667	1,73205	,57735	25,3353	27,9980	24,00
أكثر من 45 سنة	5	28,4000	2,07364	,92736	25,8252	30,9748	25,00
Total	30	27,2333	2,72515	,49754	26,2157	28,2509	20,00

### Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
أداء العاملين	Basé sur la moyenne	3,029	2	27	,065
	Basé sur la médiane	1,165	2	27	,327
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,165	2	21,990	,330
	Basé sur la moyenne tronquée	2,271	2	27	,123

### ANOVA

أداء العاملين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	9,729	2	4,865	,639	,536
Intragruppes	205,638	27	7,616		
Total	215,367	29			

### Tests post hoc

#### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: أداء العاملين



Différence significative de Tukey

السن (I)	السن (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 15 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	,52083	1,14989	,894	-2,3302	3,3719
	أكثر من 45 سنة	-1,21250	1,41395	,671	-4,7183	2,2933
من 36 إلى 45 سنة	من 15 إلى 35 سنة	-,52083	1,14989	,894	-3,3719	2,3302
	أكثر من 45 سنة	-1,73333	1,53931	,507	-5,5499	2,0833
أكثر من 45 سنة	من 15 إلى 35 سنة	1,21250	1,41395	,671	-2,2933	4,7183
	من 36 إلى 45 سنة	1,73333	1,53931	,507	-2,0833	5,5499

### Sous-ensembles homogènes :

#### أداء العاملين

Différence significative de Tukey<sup>a,b</sup>

السن	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
من 36 إلى 45 سنة	9	26,6667
من 15 إلى 35 سنة	16	27,1875
أكثر من 45 سنة	5	28,4000
Sig.		,430

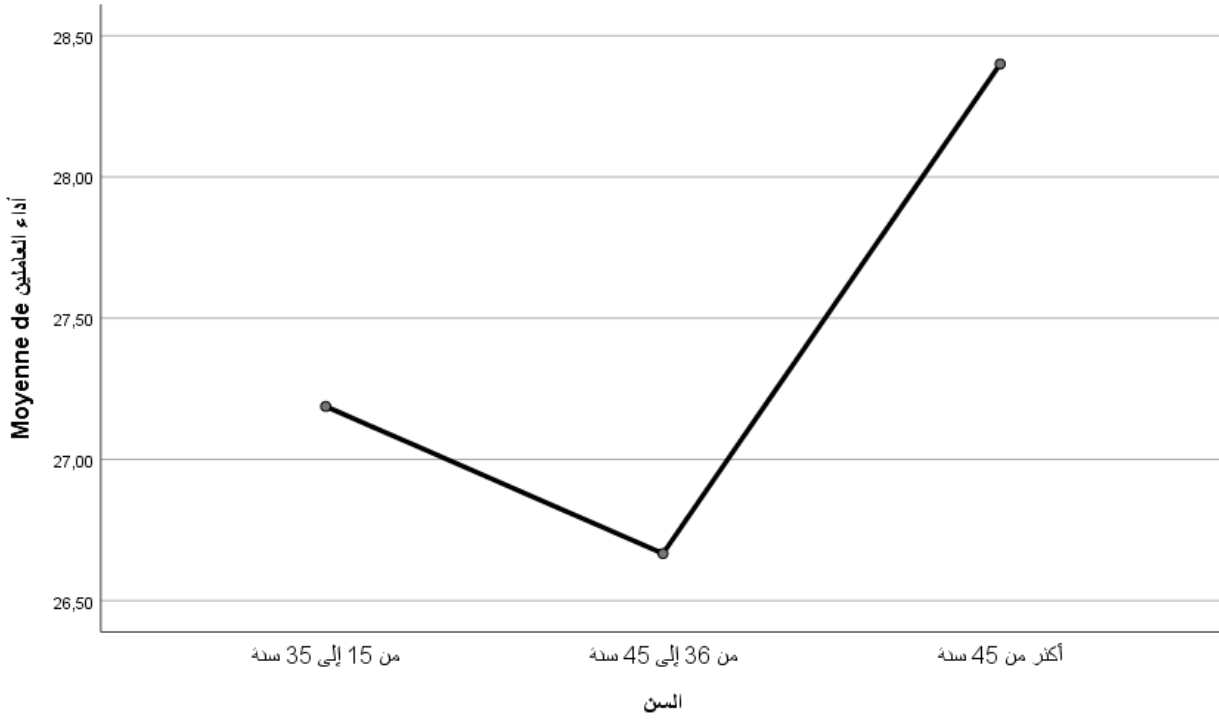
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 8,030.

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.



Tracés des moyennes



ONEWAY مج.أ BY الأقدمية  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY  
 /PLOT MEANS  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

### Unidirectionnel

#### Remarques

	Sortie obtenue	06-MAY-2023 14:14:00
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Desktop
	Jeu de données actif	Jeu_de_donne
	Filtre	<S
	Pondération	<S
	Scinder un fichier	<S
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse
	Syntaxe	ONEWAY مج.أ BY الأقدمية /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05)
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,08
	Temps écoulé	00:00:00,85

#### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
أقل من 05 سنوات	5	26,4000	4,03733	1,80555	21,3870	31,4130	20,00
من 05 إلى 10 سنوات	16	26,9375	2,79210	,69803	25,4497	28,4253	22,00
أكثر من 10 سنوات	9	28,2222	1,56347	,52116	27,0204	29,4240	26,00
Total	30	27,2333	2,72515	,49754	26,2157	28,2509	20,00

### Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
أداء العاملين	Basé sur la moyenne	3,972	2	27	,031
	Basé sur la médiane	1,363	2	27	,273
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,363	2	17,912	,281
	Basé sur la moyenne tronquée	3,661	2	27	,039

### ANOVA

أداء العاملين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	13,674	2	6,837	,915	,412
Intragruppes	201,693	27	7,470		
Total	215,367	29			

### Tests post hoc

#### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: أداء العاملين

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Différence significative de T	
					Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-,53750	1,40032	,922	-4,0095	2,9345
	أكثر من 10 سنوات	-1,82222	1,52448	,466	-5,6020	1,9576
من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	,53750	1,40032	,922	-2,9345	4,0095
	أكثر من 10 سنوات	-1,28472	1,13881	,505	-4,1083	1,5389
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	1,82222	1,52448	,466	-1,9576	5,6020
	من 05 إلى 10 سنوات	1,28472	1,13881	,505	-1,5389	4,1083

### Sous-ensembles homogènes :

#### أداء العاملين

Différence significative de Tukey<sup>a,b</sup>

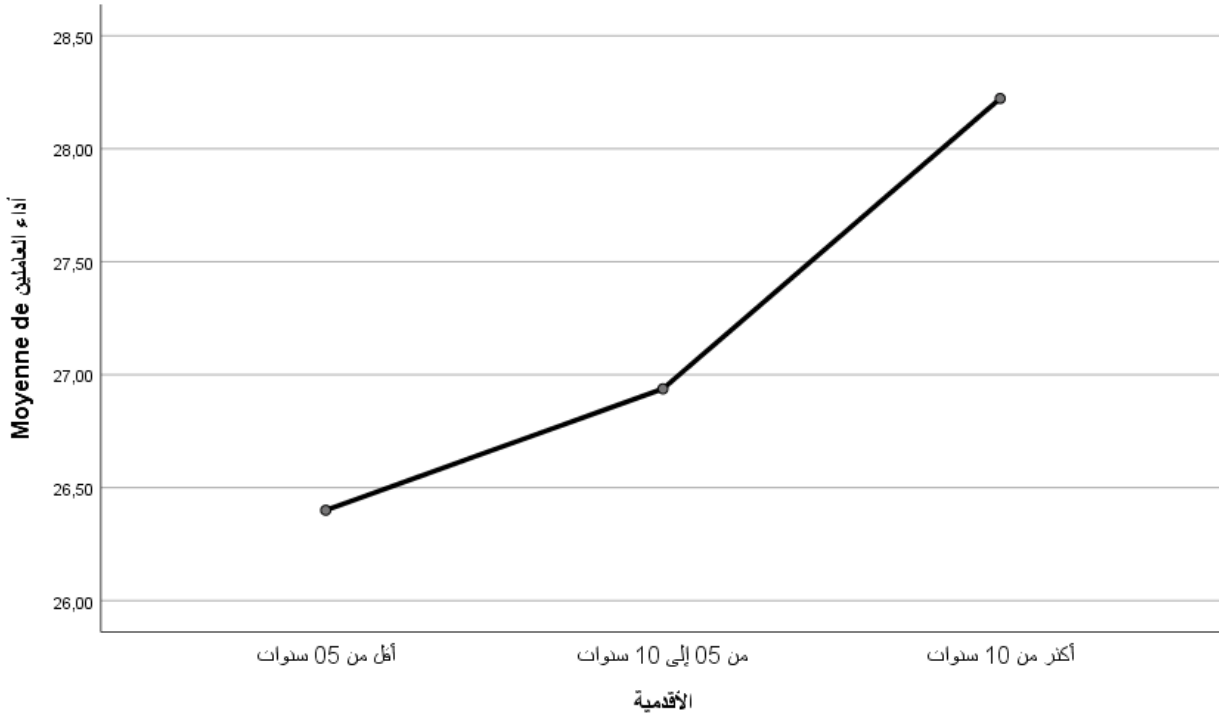
الأقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
أقل من 05 سنوات	5	26,4000
من 05 إلى 10 سنوات	16	26,9375
أكثر من 10 سنوات	9	28,2222
Sig.		,388

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

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 8,030.

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.

Tracés des moyennes



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
III	شكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة:
الفصل الاول الادبيات النظرية والتطبيقية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين	
6	تمهيد:
7	المبحث الاول: مدخل نظري لسلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين
7	المطلب الاول: ماهية سلوكيات القيادة التحويلية
7	اولا: نشأة القيادة التحويلية وتطورها
7	ثانيا: تعريف القيادة التحويلية وخصائصها:
10	ثالثا: عناصر وابعاد القيادة التحويلية
13	رابعا: اهداف واهميه القيادة التحويلية:
14	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين :
14	أولا: مفهوم اداء العاملين :
16	ثانيا: مفهوم تقييم أداء العاملين :
18	ثالثا: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين :
20	رابعا: فوائد تقييم أداء العاملين:
21	خامسا: أهمية تقييم أداء العاملين:
22	المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء العاملين
23	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لسلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين :
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية



25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثر سلوكيات القيادة التحويلية واداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسير العقاري لولاية ورقلة	
31	تمهيد:
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة
32	أولا: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
34	ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	أولا: أدوات الدراسة
34	ثانيا: مقياس الدراسة
37	ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة:
45	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول/ تحليل خصائص عينة الدراسة
45	أولا: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس
46	ثانيا: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر
47	ثالثا: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الاستبيان حسب فرضيات الدراسة
58	المطلب الثاني:مناقشة النتائج :
60	خلاصة الفصل :
63	الخاتمة

## الفهرس

---

67	قائمة المراجع
71	الملاحق
	الفهرس