

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:



أثر نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس

خلال فترة 2023-3-14 إلى غاية 2023-05-20.

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف:

العايب نسرين

د. بوعلي ليندة

نوقشت بتاريخ 2023/06/13 أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا - جامعة ورقلة -	الصادق لشهب
مشرفا	أستاذة بمعهد التكنولوجيا - جامعة ورقلة -	بوعلي ليندة
مناقشا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا - جامعة ورقلة -	النجمي سعيدات

السنة الجامعية: 2023-2022

الشكر والتقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من وقف إلى جانبي طيلة فترة هذه الدراسة وأخص بالذكر أستاذتي الكريمة المشرفة

الأستاذة بوعلي ليندة

التي قدمت لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.
كما أتقدم بالشكر للأستاذة في معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
وأتقدم بوافر التقدير وعضيم الإمتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني
بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.
كما أتقدم بالشكر الجزيل من ساهم من قريب أو بعيد
في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتسهيل
من خلال توفير المعلومات والبيانات.

وأشكر كل من مد يد العون من العاملين

بالمؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من صلى على الحبيب المصطفى حيننا

فُحِّد عليه أفضل الصلاة والسلام

و إلى من قال فيهما الرحمان: "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب

ارحمهما كما ربياني صغيرا" أمي و أبي

إلى من كانوا سبب نجاحي والقدوة في حياتي أخواتي وأخوتي

عائلي الكريمة

العايب نسرين.

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نمط القيادة التحويلية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس - ودراسة مدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية، للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس حيث تم الاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة، بالإضافة إلى استبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة 44 عامل. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS 22 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط و تحليل الانحدار، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- تمارس نمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وأداء مواردها البشرية مرتفع أيضا، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية لأداء الموارد البشرية حيث الزيادة في نمط القيادة التحويلية بقيمة 1 يقابلها زيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة 0.291 في المؤسسة محل الدراسة، توصلنا أيضا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لمتغير الأقدمية فقط، وبالتالي توجد علاقة بين نمط القيادة التحويلية وبين أداء الموارد البشرية وأبعادهما في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة التحويلية؛ أداء الموارد البشرية؛ أثر؛ المؤسسة الوطنية للدهن.

Résumé

Cette étude vise à déterminer la réalité du style de leadership transformationnel dans l'Entreprise Nationale des Peintures - Unité de Souk Ahras - et à évaluer son impact sur la performance des ressources humaines. L'étude a utilisé une méthode descriptive-analytique en traitant les documents fournis par l'entreprise ainsi qu'un questionnaire distribué à un échantillon de 44 employés selon une méthode d'échantillonnage aléatoire simple. Les données ont été analysées à l'aide de « SPSS 22 » à travers des moyennes arithmétiques, des écarts-types, des corrélations et une analyse de régression.

L'étude a conclu à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont les suivants : la National Fat Corporation - Souk Ahras Unit - pratique le style de leadership transformationnel à un degré élevé, et la performance de ses ressources humaines est également élevée, et il y a un effet statistiquement significatif du modèle de leadership transformationnel sur la performance des ressources humaines de l'Entreprise Nationale des Peintures - Souk Ahras Unit- Alors qu'une augmentation du style de leadership transformationnel d'une valeur de 1 correspond à une augmentation de la performance des ressources humaines d'une valeur de 0,291 dans l'organisation. Nous avons également constaté qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification ($\alpha=0,05$) entre les réponses des répondants performance des ressources humaines selon la variable d'ancienneté uniquement, et il existe donc une relation entre le style de leadership transformationnel et la performance des ressources humaines et leurs dimensions dans la National Fat Corporation - unité de marché Ahras-.

Mots-clés: style de leadership transformationnel ; la performance des ressources humaines ; Effet; l'Entreprise Nationale des Peintures.

Abstract

This study aims to determine the reality of transformational leadership style in the National Paint Company - Souk Ahras Unit - and evaluate its impact on human resource performance. The study used a descriptive-analytical method by processing documents provided by the company and a questionnaire distributed to a sample of 44 employees using a simple random sampling method. Data were analyzed using « SPSS 22 » through arithmetic means, standard deviations, correlations, and regression analysis.

The study concluded that the company practices a high degree of transformational leadership style and that human resource performance is also high, And there is a statistically significant effect of the transformational leadership pattern on the performance of human resources, where the increase in the transformational leadership pattern with a value of 1 corresponds to an increase in the performance of human resources by a value of 0.291 in the institution under study ; We also found that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha=0.05$) between the respondents' answers about the performance of human resources according to the seniority variable only. It was also proven that there is a relationship between transformational leadership style and human resource performance and its dimensions within the company.

Keywords: transformational leadership ; human resource performance; Effect; National Company of Paint.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الشكر والتقدير
.II	الإهداء
.IV	ملخص الدراسة
.VI	قائمة المحتويات
.VII	قائمة الجداول
.VIII	قائمة الأشكال
.IX	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لنمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: القيادة التحويلية كمدخل حديث في الإدارة
15	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة منها
22	المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
28	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
30	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
34	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج
51	خلاصة الفصل الثاني
54-53	الخاتمة
59-55	قائمة المراجع
68-60	الملاحق
70-69	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	25
1-2	بطاقة تقنية خاصة بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس -	29
2-2	توزيع عدد عمال مؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - حسب رتب المهنية	34
3-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	35
4-2	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	35
5-2	نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (نمط القيادة التحويلية، أداء الموارد البشرية)	36
6-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	36
7-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	37
8-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	38
9-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية	39
10-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الفئة المهنية	40
11-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده التأثير المثالي	41
12-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده التحفيز الإلهامي	41
13-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الاستشارة الفكرية	42
14-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الاعتبار الفردي	42
15-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده المواظبة في العمل	43
16-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده العمل بروح الفريق	44
17-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الدقة وجودة الإنجاز	44
18-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده السلوك الإبداعي	45
19-2	معامل ارتباط كاندال بين المتغير المستقل والمتغير التابع	46
20-2	معامل ارتباط كاندال بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد أداء الموارد البشرية	46
21-2	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a	47
22-2	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات ^a Coefficients	48
23-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس القيادة التحويلية	49
24-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد البشرية	49
25-2	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية	50

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	عناصر القيادة الإدارية	1-1
8	أنماط القيادة الإدارية	2-1
13	أبعاد القيادة التحويلية	3-1
21	مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	4-1
33	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين	1-2
34	توزيع عدد عمال مؤسسة الوطنية للدهن-وحدة سوق أهراس- حسب رتب المهنية	2-2
37	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	3-2
38	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	4-2
39	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	5-2
40	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية	6-2
40	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الفئة المهنية	7-2
48	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.	8-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-	1
63-61	نموذج إستمارة الإستبيان	2
63	نتائج ألفا كرونباخ لمقياس نمط القيادة التحويلية	3
63	نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية	4
64	نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية	5
64	جنس الموظف	6
64	عمر الموظف	7
64	المؤهل العلمي للموظف	8
65	الأقدمية	9
65	الفرقة المهنية	10
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية وأبعادها	11
65	نتائج الفروق في قيادة التحويلية	12
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الموارد البشرية وأبعادها	13
66	نتائج الفروق في أداء الموارد البشرية	14
66	نتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرين	15
66	نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط	16
67	نتائج معلمات نموذج الانحدار	17
67	نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس	18
67	نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير السن	19
67	نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي	20
68	نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الأقدمية	21
68	نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الرتبة المهنية	22

المقدمة

التوطئة

إن المؤسسات الاقتصادية اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية، وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأنماطها وأساليبها عاجزة على جعل المؤسسة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المؤسسات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أداء موردها البشري وأداء المنظمة ككل بشكل مستمر، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بأن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدّة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة، إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء الموارد البشرية.

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

الإشكالية

بناء على ما تم تقديمه سابقا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

"الى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس؟"

ومن هنا نطرح الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ما هي درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس؟

فرضيات الدراسة

من خلال الأسئلة المطروحة وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق

أهراس - عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

مقدمة

- وجود درجة مرتفعة لممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.
- وجود مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.
- عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية لدى أفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، الرتبة الوظيفية).

أولاً: مبررات إختيار الموضوع

توجد عدة أسباب وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- ارتباط موضوع البحث بمجال التخصص؛
- الرغبة في الإطلاع أكثر على واقع تطبيق الموضوع في المؤسسات الجزائرية.

2. الأسباب الموضوعية

- موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم و اتجاه المؤسسات نحو تبني انماط قيادة حديثة ؛
- حداثة موضوع نمط القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها؛
- يعد نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية من المواضيع التي تلقى الاهتمام والطرح المتزايد من طرف الباحثين؛
- الرغبة في الربط بين متغيري الدراسة ودراسة علاقة التأثير بينهم؛
- وكذا توضيح الأهمية البالغة كلا من نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:

1. الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع لدى المؤسسات.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

2. الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات بأهمية القيادة التحويلية و اثرها على أداء الموارد البشرية، الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم نمط القيادة التحويلية؛
- التعرف على أداء الموارد البشرية؛
- توضيح تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية؛
- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس- ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

رابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة في الفترة ما بين 14-3-2023 إلى غاية 20-05-2023.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة تمثلت في 44 عامل من المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-.

خامساً: منهج الدراسة

قصد الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي ضمن الإشكالية، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرهما لإفادة القارئ وإثراء رصيده المعرفي بالإعتماد على جميع المعلومات المتعلقة بالدراسة من مراجع ومقالات وأطروحات في مجال ممارسة نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا فيما يخص الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة حيث وزعت فيها مجموعة من الإستبيانات بهدف جمع المعلومات التي توصلنا من خلالها إلى فهم واقع موضوع الدراسة حيث تم تدعيمها بالمقابلة وبعض الملاحظات. تم تحليل الاستبيان بالإعتماد على برنامج SPSS.

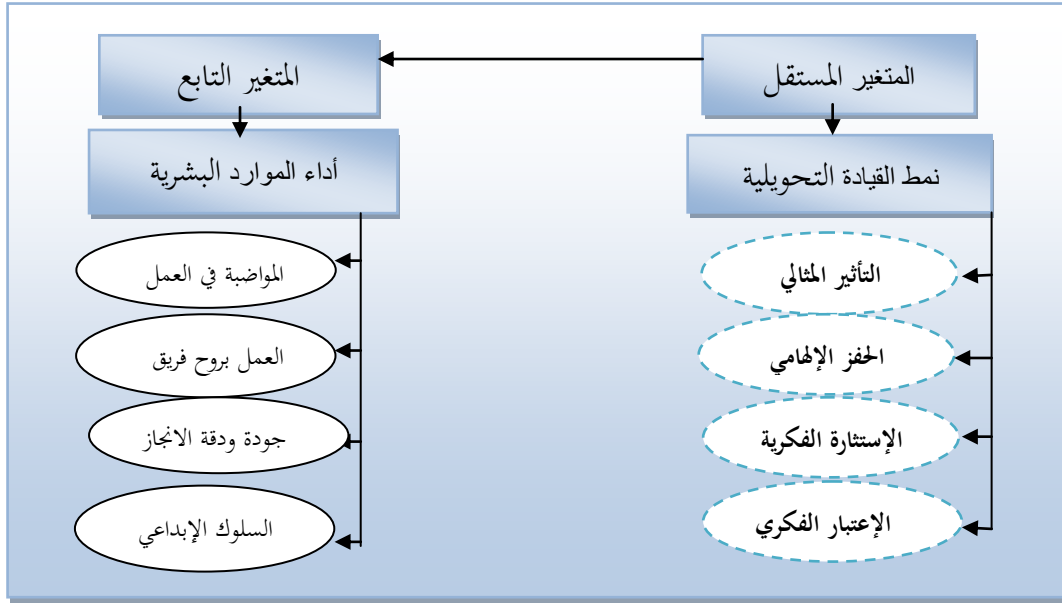
سادساً: هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول يتكون من مبحثين، المبحث الأول خصص للأسس النظرية للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية وقمنا بتقسيمه إلى مطلبين، مطلب ضم القيادة التحويلية كمدخل حديث في الإدارة وقد تم التطرق فيه لمفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية وصولاً إلى ماهية القيادة التحويلية بحيث تم تعريفها وبيان أهميتها وأهدافها وغيرها، أما المطلب الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء، مفهوم أداء الموارد البشرية، أيضاً مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع دراستنا واستنتاج مجالات الاستفادة من هذه الدراسات. من خلال الفصل الثاني عالجتنا واقع ممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة في مؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-، حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول يضم تقديم عام للمؤسسة (نبذة تاريخية، بطاقة تقنية، مهامها وأهدافها، الهيكل التنظيمي، هيكل الموارد البشرية)، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-، وتقييم مدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

سادساً: نموذج الدراسة

يمكن توضيح هذا النموذج في مايلي:

مقدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري لنمط القيادة

التحويلية وأداء الموارد البشرية

تمهيد

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية المعاصرة بالمؤسسات، وقد ظهرت لهدف تطوير القيادة وتفعيلها، وأهم ما يميزها هي قدرتها على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات المعاصرة من خلال تشجيع الأفراد على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجهها مؤسساتهم، كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء الموارد البشرية فيها لذلك فقد اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسات على حد سواء فالمؤسسات تسعى دائماً إلى الإرتقاء بأداء مواردها البشرية من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وعليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية من خلال:

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومجالات الإستفادة منها.

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهومي القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، من خلال التطرق لمفهومهما وإلى العلاقة التي تربط بينهما على النحو الموالي.

المطلب الأول: القيادة التحويلية كمدخل حديث في الإدارة

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطور القيادة وتفعيلها، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً لمفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية ثم القيادة التحويلية.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية

القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسؤول أو المدير، وهي الأداة التي نقلت الإدارة من حالة السكون إلى حالة الحركة، لذلك سنتناول في هذا الفرع بعض المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية والتميز بينها وبين المصطلحات القريبة منها وعناصرها وأهميتها، وكذا التطرق إلى أنماط القيادة الإدارية.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي باعتبارها وظيفة من الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، فالقيادة الإدارية هي صميم العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها، وهذا راجع إلى دورها وأثرها على حركة الجماعة ونشاط المؤسسة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

وعليه فقد حظي موضوع القيادة والقيادة الإدارية بالكثير من الإهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والمهتمين بالعلوم الإدارية، وسوف نستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون في مايلي:

- فقد عرف بيث (Beach) القيادة: "على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة".¹
 - ويمكن تعريف القيادة بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد وأحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".²
 - عرفها (Kahn) "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".³
 - أيضا "هي عملية تأثير إجتماعي في الفرد لحثه على تقديم المساعدة والدعم للآخرين من أجل إنجاز الهدف العام".⁴
- وعليه نستنتج من التعاريف المتقاربة في المعنى بأن القيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين من طرف القائد وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المخططة.

¹ حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 27 / 26، 2010، ص 49.

² بطرس حلاق، "القيادة الإدارية"، الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 12.

³ محمد حافظ حجازي، "المنظمات العامة"، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص 533.

⁴ بوبخولة باديس، قمو سهيلة، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت - ووقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، العدد 1، 2015، ص 211.

يتطابق مفهوم القيادة الإدارية مع مفهوم القيادة بشكل عام، فالقيادة الإدارية محصورة داخل المؤسسة يستمدتها القائد من

سلطته أو موقعه الرسمي، فبالنسبة للقيادة تتعدى موقعه وتتجاوزه، وعليه نستعرض بعض التعاريف للقيادة الإدارية كالتالي:

- القيادة الإدارية هي " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والإستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة." ⁵
- وعرفت أيضا بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصداره الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين." ⁶
- وعرفها جيمس جريبين (James Gribbin) بأنها "عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لإستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة." ⁷

وعليه نستنتج بأن القيادة الإدارية تتشابه مع القيادة في التأثير على مجموعة من المرؤوسين للقائد والإختلاف يكمن في أن القيادة الإدارية تتطلب سلطة رسمية للقائد وهذا بغرض تحقيق أهداف معينة.

ثانياً: التمييز بين القيادة الإدارية والمصطلحات القريبة منها

تتقاطع القيادة الإدارية مع الكثير من المصطلحات باعتبارها من المفاهيم الإدارية والتي تباينت وجهات نظر الباحثين والمفكرين في التمييز بينها، ولتجنب الخلط بينهم سنقدم في مايلي الفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها.

1. **القيادة والقوة:** لطالما اقترن مفهوم القوة بالقيادة باعتبارهما عمليتان هدفهما الرئيسي هو التأثير على الفرد أو الجماعة ولكن في الواقع يختلف المفهوم من عدة جوانب، وبما أننا تطرقنا لتعريف القيادة وجب تناول تعريف القوة لمعرفة الإختلاف بين المصطلحين، تم تعريف القوة على أنها "ما يمتلكه الفرد من قواعد من أجل السيطرة على الآخرين، من أجل التأثير على معتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم، والقوة داخل ميدان العمل مهمة جدا من أجل تعبئة الأفراد والموارد لإنجاز المهام." ⁸
2. **القيادة والإدارة:** كما عرفها هنري فايول (Fayol) هي "أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب" ⁹، ويرى ماكروميك (Macormik) أن الإختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة

⁵ بوخلوة باديس، قمو سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص212.

⁶ بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁷ خاتم عبد الرحيم السحيمات، " مفاهيم جديدة في علم الادارة"، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية عمان، الأردن، 2009، ص92.

⁸ بن زيادي اسماء، " دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2020، ص 98.

⁹ جمال حدار، " الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص26.

والأنباع¹⁰، هناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فحسب كوتر (kotter) فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.¹¹

3. القيادة والرئاسة: يمكن ذكر أهم الاختلافات بين القيادة والرئاسة في مايلي:¹²

- تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس؛
 - القيادة تظهر من الجماعة أما الرئاسة واجبة على الجماعة؛
 - مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً؛
 - في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة وبالتشاور مع الأفراد، وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تعدم مشاعر التآلف بينهم.
- وعليه نستنتج الاختلاف بين القيادة والمصطلحات المشابهة لها أن القائد يتحلى بصفات وسمات شخصية تميزه عن باقي الأفراد للتأثير فيهم على عكس المصطلحات الأخرى.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية وأهميتها

إن القيادة هي أداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة، ففي هذا الجزء سنتطرق لكل من عناصر القيادة وأهميتها في المؤسسة.

1. عناصر القيادة الإدارية:

تتمثل عناصر القيادة الإدارية في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): عناصر القيادة الإدارية

وجود الجماعة و القائد	وجود هدف مشترك	التناسق والانسجام	القدرة على التأثير
<ul style="list-style-type: none"> • تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي برزت مع ظهور المجتمعات، فعندما يتواجد مجتمع ما، يصبح هناك حاجة للقيادة. 	<ul style="list-style-type: none"> • إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها. 	<ul style="list-style-type: none"> • إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • إن جوهر معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

¹⁰ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بإستخدام نظرية الشبكة الإدارية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 23.

¹¹ حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون طبع، 2005، ص 418.

¹² نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 20.

المصدر: بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 22، بتصرف.

2. أهمية القيادة الإدارية

- تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها فتكمن في مايلي:¹³
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
 - السيطرة على المشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
 - حلقة وصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
 - تقوم بدور أساسي يسرى في كل الجوانب العملية الإدارية؛
 - تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها؛
 - تعتبر المعيار الذي يحدده على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.
- ولقد ورد أيضا أهمية القيادة كمايلي:¹⁴
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة،
 - أيضا تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها.
 - وعليه نستنتج أنها الوسيلة المحركة في الإدارة والركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وتعمل على تحقيق الإنسجام بين العاملين.

رابعا: أنماط القيادة الإدارية

تصنف القيادة الإدارية لعدة أنماط ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، لكن التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يقسم القيادة الإدارية إلى كلاسيكية وحديثة، فالكلاسيكية تقسمها إلى ثلاثة أنواع وهي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، و القيادة الحرة، أما الحديثة نجد: القيادة التبادلية والقيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة الأصلية، والقيادة التحويلية، سوف نتطرق لهم في مايلي:

1. أنماط القيادة الكلاسيكية

توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة الإدارية الكلاسيكية، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها وهي كالتالي:

أ) **القيادة الأوتوقراطية:** يعتبر أسلوبا متمركزا حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة

¹³ أسامة خيرى، "الجديد في القيادة الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص19.

¹⁴ بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 21.

الأوتوقراطية إسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية¹⁵.

(ب) **القيادة الديمقراطية:** هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومرؤوسيه، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.¹⁶

(ت) **القيادة الحرة:** ويطلق عليها أيضا النمط الفوضوي وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ، فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الإتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة¹⁷.

2. أنماط القيادة الحديثة

من بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة نجد:

(أ) **القيادة التبادلية:** مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والعاملين، إذ يتم الإتفاق بين القائد والعاملين بشكل علني أو ضمنى على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب بينما يتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الغير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد¹⁸.

(ب) **القيادة الخادمة:** يعرف بأنه عملية تطوير رؤية وإستراتيجية وأفكار والتعايش مع القيم والمبادئ التي تدعم هذه الأفكار والتي تؤثر في الآخرين، أو هي إنعكاس لإيثار القائد والاهتمام لإحتياجات المرؤوسين وتركيزها على الإعتبارات الأخلاقية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.¹⁹

(ت) **القيادة الأخلاقية:** بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات²⁰، أيضا هي "صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين"²¹.

¹⁵ معن محمود عباصرة، مروان مجد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص153.

¹⁶ الرفاعي مجد المختار السيد، "فعالية القيادة التربوية لمديري المعاهد الثانوية الصناعية بالمملكة العربية السعودية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1993، ص50.

¹⁷ نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، مذكرة ماجستير، جامعة مجد خيضر بسكرة، 2014، ص67.

¹⁸ الغزالي حافظ عبد الكريم، "اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2012، ص23.

¹⁹ راضي بن تركيعدي و الشمري، "واقع ممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، مجلة العلوم الروبية النفسية، العدد 08، المجلد 03، 2019، ص 6.

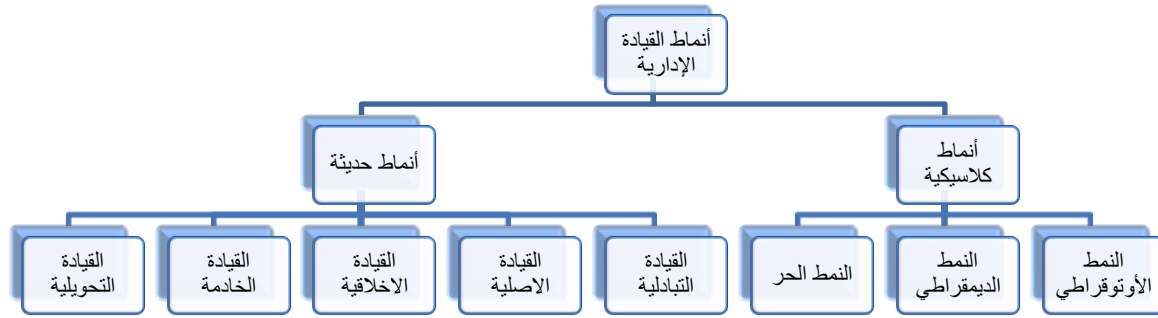
²⁰ Ponnu Cyril H. & Tennakoon Girinda, "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case", Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21-32, 2009,p 21.

(ث) القيادة الأصلية: عرفت بأنها التأثير الإيجابي لسلوكيات الوعي والتنظيم الذاتي في كل من القادة والمرؤوسين وتحفيزها لنمو الشخصي الإيجابي وتنمية الذات، كما عرفت بأنها أحد أنماط السلوك القيادي الذي يعمل على تشجيع القدرات النفسية والمناخ الأخلاقي الإيجابيين لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية لقادة العمل والمرؤوسين وتعزيز تنمية الإيجابية الذاتية لهم معا.²²

(ج) القيادة التحويلية: موضوع البحث سيتم التطرق لها في الفرع الثاني.

وبالإعتماد على ما سبق يمكن أن نلخص أنماط القيادة الإدارية في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-2): أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: ماهية القيادة التحويلية

جعلت التغيرات الحاصلة في المحيط الباحثين يلجؤون إلى إيجاد أسلوب قيادي جديد يضمن للمؤسسات البقاء والإستمرارية، وهذا النمط يعرف بالقيادة التحويلية فسوف نستعرض في هذا الفرع نشأتها ومفهومها، أهدافها وأهميتها، خصائصها وأبعادها بالتالي مبادئها ثم متطلبات القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة وتعريف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، سنحاول في هذا الجزء التطرق أولاً لنشأة القيادة التحويلية ثم نتطرق لأهم التعاريف التي تناولت القيادة التحويلية.

1. نشأة القيادة التحويلية

²¹ Yarmohammadian, M. H. , Value based leadership paradigm. Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 3707-3707. Retrieved June 20, from Science Direct database, 2011.

²² اكرام محسن مهدي الياسري، حسين حرجية غايل، "سلوكيات القيادة الأصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة ميدانية استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 43، العراق، 2015، ص 79.

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.²³

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (Downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور (Burns Macgregor)، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي)، وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)، وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفيلو (Bass & Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية²⁴، كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، عامة كانت أم خاصة²⁵.

2. تعريف القيادة التحويلية

يوجد العديد من التعاريف لمصطلح القيادة التحويلية التي قدمها الباحثين والمفكرين في مختلف الأطروحات والمقالات، والكتب، سوف نحصر في مايلي بعض التعاريف للقيادة التحويلية:

- عرفت القيادة التحويلية بأنها هي " التي تهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل، تقوم بوضع القيم وتركز تطوير الرؤية كما تعمل على تطوير أنظمة عمل جديدة بدل الإعتماد على الأنظمة السائدة، ويقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية أكبر للمرؤوسين من أجل تطوير أداء المؤسسة."²⁶
- أيضا عرفها بيرنز (Burns) بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود."²⁷
- وعرفت بأنها "القيادة التي تضع رؤية، واضحة لشركاتها، ومؤسساتها، ويلهمون أتباعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم مع أهداف المنظمة، لكي يتساموا على اهتماماتهم الذاتية، ويقدروا على التأثير العميق، والإستثنائي على أتباعهم من خلال تعزيز المثل العليا، والقيم الأخلاقية، والعمل على استثمار طاقتهم بهدف تحقيق التغيير المنشود، والعمل على إشباع حاجاتهم"²⁸

²³ صالح بن مجد الربيع، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص30.

²⁴ شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، "درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية للإدارات التربوية والتعليم للبنات بجدة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، ص19.

²⁵ Goliath Mungonge, "Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia", Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007, p17.

²⁶ H Sigh ,organizational behavior, VK,publications,Indai,2010,p277.

²⁷ Goliath Mungonge,"Acase study of Strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia", Masters of business Administration,Rhodes university,2007,p17.

²⁸ زيد عصام حسن كساب، "أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، 2017، ص20.

و بالتالي نستنتج بأن القيادة التحويلية هي تحقيق الأهداف طويلة الأجل ذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية لوضع المؤسسة بالتأثير على الموارد البشرية وتوليد الدافعية لهم لإنجاز المهام.

ثانياً: أهداف وأهمية القيادة التحويلية

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي مؤسسة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية، سنتطرق في هذا الجزء كل من أهداف وأهمية القيادة التحويلية.

1. أهداف القيادة التحويلية

يجب أن تعمل القيادة التحويلية على:²⁹

- تطوير أداء المرؤوسين وتحسين مهاراتهم بصفة مستمرة، وبث روح العمل الجماعي التعاوني، وتدعيم التطلعات الثقافية لهم لتخليهم عن معتقداتهم السلبية، ووضع معايير موضوعية لقياس الأداء؛
- جعل المرؤوسين يبدعون ويتكرونها لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة؛
- مشاركة المرؤوسين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية للمنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالمسئولية ويزيلون العقبات ويعددون البدائل والحلول لإنجاز الأهداف التنظيمية؛
- جعل المرؤوسين بالمنظمة فريقاً واحداً، يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وترسيخ مناخاً تعاوني بينهم يحث على الإبداع والتميز؛
- وضع مهام وواجبات مفصلة للمرؤوسين، وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية؛
- السعي لإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

2. أهمية القيادة التحويلية

تتمثل أهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية:³⁰

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد اثبتت التجارب والدراسات العملية ان برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعاليات المديرين؛

²⁹ أحمد عفيفي شلبي، وآخرون، "تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي-دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مصر، 11(1)، 2021، ص 253.

³⁰ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين"، رسالة ماجستير، مكة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2011، ص21.

— تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الاتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

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

وعليه نستنتج أن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز وإلهام الموارد البشرية ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة مختلف الظروف التي قد تواجههم، وجعلهم راغبين في بذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

ثالثاً: خصائص وأبعاد القيادة التحويلية

سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق إلى مختلف خصائص القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى أبعاد القيادة التحويلية.

1. خصائص القيادة التحويلية

تتماز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما ذكرها جروف (Groves) ما يأتي:³¹

- تهيئة الفرص لتحمل المخاطر المختلفة؛
- تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم؛
- تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل؛
- تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم، وترسم الطريق أمامهم وتوضحها؛
- تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين؛
- تشجع الإبداع والنمو المستمرين، وتسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة .

2. أبعاد القيادة التحويلية

عمل كل من "باس وأفوليو" (Bass and Avolio) على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

1) التأثير المثالي (Idealized influence): وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة وقد سماها (Gellis) الكاريزما، وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعهم، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة

³¹ علي وليد يوسف غزاونة، "دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب"، مذكرة ماجستير، جامعة القلنس، فسطين، 2017، ص 28.

ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد النظر³²، أيضاً هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، وللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك.³³

(2) **الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation):** الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة، والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة³⁴، أيضاً هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.³⁵

(3) **الإستارة الفكرية (Intellectual stimulation):** إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل.³⁶

(4) **الإعتبارية الفردية (Individualized consideration):** حيث يتم إنباء أقصى قدر من الاهتمام للعمال، وتلبية احتياجاتهم، ومعرفة تطلعاتهم وإنجازاتهم، مما يمكنهم من اكتساب التقدير والاهتمام باحتياجاتهم الجسدية والروحية والعاطفية والعقلية، والاستماع دائماً إلى المرؤوسين، وتوفير لهم بالدعم والمشورة والتدريب، وتمثل إحدى سمات القيادة التحويلية الرئيسية في القدرة على نقل الإحساس بالثقافة الأكبر إلى الفرد، مما يمنح الموظفين شعوراً بالملكية في أهداف الشركة والاستقلالية في مكان العمل.³⁷

ومن خلال دراسات لاحقة (Jantzi and Leithwood) و (Mackenzie, Podsakoff) ،
(Moorman & Fetter) تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:³⁸

³² Husein Azab, "The status Quo of Transformational leadership in social security sector in Jordan : Employees'perspectives", Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No2,2009,p503.

³³ أفوليو بروس، "تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ترجمة: عبد الحميد الخزامي، القاهرة، مصر، 2003، ص73.

³⁴ Gérard Ouimet, "Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique", PTO_vol18_n 3 Montréal, 2010, p279.

³⁵ العامري أحمد، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 1، ص 19-39، 2002، ص 22.

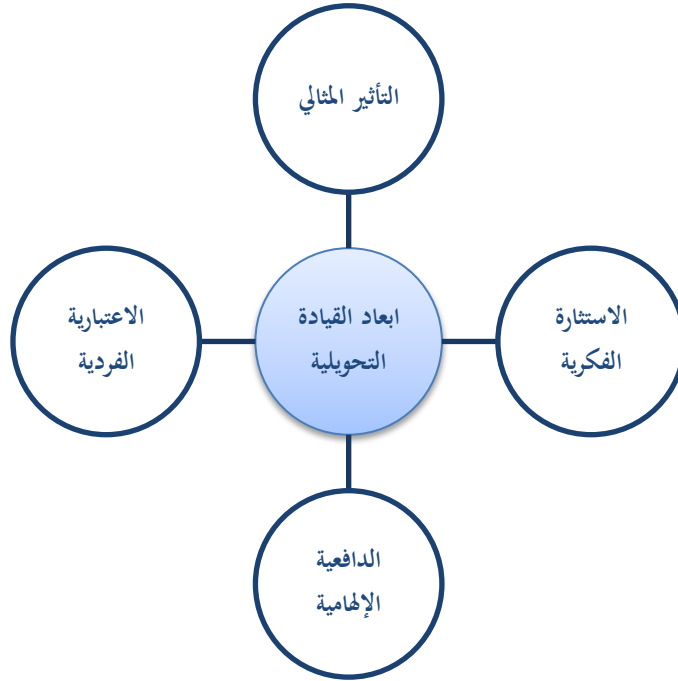
³⁶ عواد يوسف وآخرون، "المسؤولية المجتمعية"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2013.

³⁷ العامري حمد بن سالم، "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

³⁸ علي وليد يوسف غزاونة، مرجع نفسه، ص 21-22.

- (1) **التمكين:** أي أن يمنح المدير الموظفين مقداراً كافياً من السلطة، ويشركهم دائماً في اتخاذ القرارات وأخذ رأيهم وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والإيجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.
- (2) **المكافآت البدائية:** ذلك بأن يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة. وبالاعتماد على ما سبق يمكن أن نلخص أبعاد القيادة التحويلية في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-3): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

رابعا: مبادئ القيادة التحويلية

- للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski) كمايلي:³⁹
- **النظر للمنظمة كنظام:** باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر من التحويل.
 - **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين والا تبقى سرا.
 - **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

³⁹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص22.

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

خامسا: متطلبات بناء قيادة تحويلية فعالة

لبناء القيادة التحويلية يجب تحقق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد التحويلي، حتى يقوم بما هو متوقع منه، ومن هذه المتطلبات نذكر مايلي:⁴⁰

- الوعي الذاتي والقدرة على إدراك الذات؛
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة؛
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة؛
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
- توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة؛
- تطوير وتدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة؛
- القدرة على وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية للمؤسسة والإلتزام بها؛
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- القدرة على المبادرة والإبتكار والإبداع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطور الإداري؛
- القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة؛

⁴⁰ محمد بن زبير حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص

– القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفعالية وجودة عالية؛

– تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة والتطوير الذاتي عند الموظفين.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء مهم جدا في حياة المؤسسة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها وديمومتها، سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية، وعليه سنتطرق لماهية أداء الموارد البشرية، ثم تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

سنحاول في هذا الفرع توضيح مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميتها، ثم استعراض أنواعه، محدداته وأبعاده.

أولاً: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من التعاريف التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى وعليه سوف نقدم في مايلي مختلف تعاريف للأداء وأداء الموارد البشرية.

1. تعريف ومكونات الأداء

للأداء تعاريف ومكونات نذكرها في التالي:

(أ) تعريف الأداء

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها:⁴¹

- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: "فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد".
- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: "ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة".
- كما يعرف الأداء " بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة."⁴²
- كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة

⁴¹ إلهام بجياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007، ص 46.

⁴² فريشي محمد الصغير، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص 111.

محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁴³

وبالتالي نستنتج أن الأداء هو تحقيق الأهداف المسطرة مع الإستخدام الأمثل للموارد والوسائل المتاحة في المؤسسات.

(ب) مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه يتمثل تعريف هذين المصطلحين في:

- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة، ويمكن تعريفها حسب وجهة نظر الكاتبين (Walker et Ruibert) "أنها" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.⁴⁴

- **الكفاءة:** تعرف بأنها "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة".⁴⁵

2. تعريف أداء الموارد البشرية

تعددت التعاريف لأداء الموارد البشرية نذكر بعض منها:

- عرف أداء الموارد البشرية بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".⁴⁶
- وعرف على أنه "أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم".⁴⁷
- يعرف أيضا على أنه "السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".⁴⁸
- أيضا يعرف الأداء على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و"أن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة".⁴⁹

⁴³ عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

⁴⁴ الشيخ الداوي، "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009/2010، ص ص 219-220.

⁴⁵ الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص 131.

⁴⁶ مبارك العتيبي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 71.

⁴⁷ عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 63.

⁴⁸ ربيع مسعود، "دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي"، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 94.

⁴⁹ كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-" مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، 2015، ص 59.

وعليه نستنتج بأن أداء الموارد البشرية هو السلوك أو النشاط الذي يقوم به المورد البشري والجهد المبذول لإنجاز مهامه بكفاءة وفعالية.

3. أهمية أداء الموارد البشرية

- يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العمل وتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول أن أداء الموارد البشرية له أهمية كبيرة داخل المؤسسات، وعليه فإن أهميته تتبلور فيما يلي:⁵⁰
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي ليساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية.
 - غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى إهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
 - يرتبط الأداء بالحاجة للإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

ثانياً: أنواع أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية عدة أنواع نذكر منها في النقاط التالية:⁵¹

- **الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفق لتقديرات مفترضة، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها وفق متغيرات السوق، ويعني عن طريق تقديرات نسبية علمية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.
- **الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً، وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المعياري فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.
- **الأداء الفردي:** يقصد به الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفرعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.
- **الأداء الجماعي:** هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع، فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي: الغيابات بكل أنواعها، إنضباط الفرد في سلوكياته، والساعات الفعلية في العمل.⁵²

⁵⁰ العموري جمال الدين، "تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - وحدة باتيسيم بالمغرب -"، مذكرة ماستر، جامعة خيضر بسكرة، 2019، ص 31.

⁵¹ شهر عدلان، لخلو طيوش، "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية وجانية"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بن الصديق بن يحيى - جيجل، 2021، ص 43.

⁵² سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دط، 2000، ص 246.

ثالثا: محددات أداء الموارد البشرية

يعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلبا أو إيجابا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، ومن أهم هذه المحددات نذكر: ⁵³

- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ⁵⁴
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له. ⁵⁵

رابعا: أبعاد أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية أبعاد يمكن إيجازها في مايلي:

- **السلوك الإبداعي:** يختلف مفهوم السلوك الإبداعي باختلاف وجهات ورؤى مختلف المؤلفين المتطرقين له، حيث عرف على أنه "تصرفات وسلوكيات داخل المنظمة تتميز بالإبداع والأصالة، وهي محصلة قرارات القادة المبدعين من خلال تفجير المهارات الفكرية والقدرات العقلية للعاملين عن طريق وضع البرامج والاستراتيجيات التي تسعى إلى الاستثمار الجيد للمعارف والخبرات، وذلك في بيئة وثقافة محفزة، ما قد يترتب عنها نواتج ابداعية سواء كان في المنتج أو طريقة العمل أو إيجاد حلول لمشكلات بطرق أكثر كفاءة وفعالية" ⁵⁶، أيضا عرف بأنه "عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمجتمع متحملين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف". ⁵⁷
- **المواظبة في العمل (الإلتزام):** وهي الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل) والتطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسميا جزءا من الوظيفة مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية (عمل إقتراحات بناءة)، أيضا إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل إتباع اللوائح والأوامر بإظهار الإحترام للسلطة والإلتزام بالقيم والسياسات التنظيمية. ⁵⁸
- **العلاقات مع الآخرين:** وهي الصلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد ينطوي على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتي تهدف إلى

⁵³ سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة نفضال منطقة سطيف-CLP"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مسيلة، 2007، ص11.

⁵⁴ محمد جمال، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوتو تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 87.

⁵⁵ عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 38.

⁵⁶ زيان موسى مسعود، "أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنايب المصغرة - PTS - كالمودج"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 529-530.

⁵⁷ العطوي سعيد عبد، "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص 26.

⁵⁸ سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 116.

رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم⁵⁹، ويقصد بها "مساعدة والتعاون مع الآخرين كمساعدة ومساندة العمال والعملاء"⁶⁰، أيضا يعرف "بتفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثرا وهذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية، مباشرة أو غير مباشرة"⁶¹.

● **الدقة وجودة الإنجاز:** تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ، فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والإبتكار للذات أبداً الفرد أثناء الأداء المقدم، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة.⁶²

الفرع الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المؤسسات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك لا بد من تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر، إذ سنحاول في هذا الفرع التطرق لتعريف تقييم أداء الموارد البشرية، إضافة لأهدافه وأهميته، ثم مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية، ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدد من التعريفات لتقييم الأداء نذكر من بينها:

- يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "عبارة عن عملية ادارية للحكم على مدى تقدم العامل أو أنها عملية تهدف الى قياس مدى قيامه بواجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لاتزيد عن سنة."⁶³
- ويقصد به "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً."⁶⁴
- ويعرف أيضا "تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم."⁶⁵

⁵⁹ أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1993، ص 352.

⁶⁰ سامح عبد المطلب عامر، المرجع نفسه، ص 116.

⁶¹ أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

⁶² Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.

⁶³ حنين سامي عبد الهادي مرتجى، "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص 34.

⁶⁴ حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009، ص 169.

⁶⁵ عبد الرحمان توفيق، "منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الجزء الأول"، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2004، ص 56.

- ويمكن تعريفه كذلك هو " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل."⁶⁶
 - ويقصد به أيضاً بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين يتم إختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم".⁶⁷
- وعليه نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عبارة عن عملية إدارية دورية يتضح من خلاله مدى تقدم العامل ومدى تأدية المهام المطلوبة منه بالإضافة إلى تصرفاته وسلوكه.

ثانياً: أهداف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن إيجاز أهداف وأهمية أداء الموارد البشرية في مايلي:

1. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

هناك بعض الأهداف لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁶⁸

- ترشيد التكلفة؛
 - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
 - تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
 - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات؛
 - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛
 - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- وعليه يمكن القول الهدف العام لعملية تقييم أداء الموارد البشرية هو التأكد أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة.

2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بأهمية بالغة، يمكن إبرازها في الأتي:⁶⁹

- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة الأخرى؛
- الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛

⁶⁶ خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 17.

⁶⁷ بوقلمون داوود، "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء العمال، دراسة ميدانية لشركة الخزف ميلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008، ص 38.

⁶⁸ محمد أحمد محمد أبو قمر، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 23

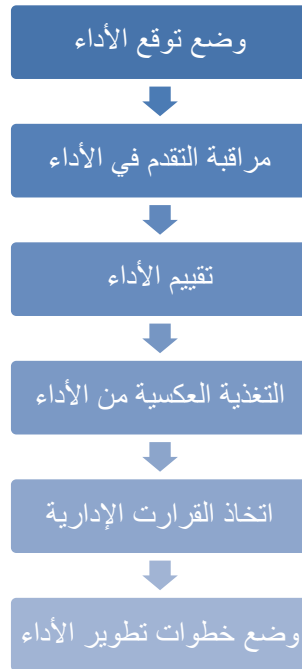
⁶⁹ نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009، ص 29.

- توجيه إشراف الإدارة العليا؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (1-4) : مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: الهيتي خالد، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص38.

رابعاً: مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية

لأداء الموارد البشرية مؤشرات لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها ولذلك تعود أهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتمثل مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في:⁷⁰

- **الثبات:** هو المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائي، أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة من القياسات نتيجة لمصادر منتظمة، حيث تقيم ما إذا كاف أداء العمل نفسه ثابتاً أو ما إذا كاف تقييم العمل ثابتاً ايضاً.
- **الصدق:** مقياس الثبات غير كافي لضمان أن يكون التقييم ذا قيمة حقيقية، فتقديرات الثبات توضح ما إذا كان التباين في المقياس منتظماً أم لا، ولا يشكل ثبات مجموعة من القياسات الحد الأدنى لها وهذا يعالج صدق المقياس لا مسألة من القياسات الحد الأقصى لها، وهنا يعالج صدق المقياس مسألة علاقته بهدف القياس، والتحقق من صحة المقياس عبارة عن عملية من البحث والتحري بواسطتها تقدير درجة صدق المقياس.

⁷⁰ محمد قديري حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014-2015، ص107.

- **الدقة:** تعتبر الدقة من الموضوعات الهامة التي تظهر في مقاييس الأداء الحكيمية أكثر منها في مقاييس الأداء الموضوعية، فقد توجد مجموعة تقديرات الأداء ثابتة وتكون صادقة ومنها غير دقيقة بسبب شدة تساهل المقيم، فقد يعطي أحد المقيمين المتساهلين تقديرات مرتفعة لمستويات أداء جميع الموظفين، على الرغم من أن الترتيب الصحيح لأداء الأفراد يبقى كما هو، كما أنه من المحتمل أن يكون تقدير أداء جميع الموظفين أقل من مستواه الحقيقي إذا كاف المقيم متشددا.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها**

للدراسات السابقة أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وجب على كل باحث الإستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، وعليه سوف نتطرق لتعريف الدراسات السابقة، ثم مجالات الاستفادة من نتائجها.

المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة

حظي موضوع القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بإهتمام الكثيرين من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات العلمية، وفي مايلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة أحمد عفيفي شلبي، وآخرون، (2021)، "تأثير نمط القيادة التحويلية في التفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي - دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية ESRI، جامعة مدينة السادات، مصر، 11(1)، ص 251-259: هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي وقد تكونت عينة الدراسة من 385 عينة من العاملين في البنوك محل الدراسة بالقاهرة الكبرى وقد تم إستخدام منهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات ببرنامج (SPSS16,26). توصلت هذه الدراسة إلى وجود إرتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وأبعادها وقدرات البراعة التنظيمية.

- دراسة عليي نادية، طيباوي احمد، (2021)، " دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة : المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد الأول، المجلد 7، ص 137-156: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة، وبغرض تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة قدرها 85 عامل، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير نمط القيادة التحويلية على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل هذه الدراسة.

- دراسة أحلام بوفناز، إلهام بوغليطة، (2020)، " القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة تطبيقية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، باتنة، المجلد 21، العدد 02، ص 123-142: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تعزيز تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت جميع البيانات عن عينة الدراسة المكونة من 60 عامل، وجرى وصف وتحليل البيانات

واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وذلك، حيث توصلت إلى أن القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- دراسة حياة عبد الباقي، كوديد سفيان، (2020)، "أثر القيادة التحويلية على أداء الوظيفي لدى العاملين-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت، الجزائر"، مجلة الابتكار والتسويق، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، العدد الأول، المجلد 7، ص 38-53: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت -الجزائر-، وتم استخدام الاستبيان وبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بياناته وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربع للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- دراسة حنين سامي عبد الهادي مرتجي، (2019)، "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام الإستبانة والمنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من 520 عاملا، في الأخير توصلت إلى وجود أثر لممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التي تمت الدراسة فيها.
- دراسة كيرد عمار، (2015)، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-" مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها ومستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة الطاهر بن عبد الرحمان، (2010)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد3، ص 119-138: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -سونلغاز -، والتعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين بالإعتماد على الإستبانة، لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيا بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة - سونلغاز-.

2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- **shahzad Naeem, Benish Khanzada (2018), Role of transformational in employee's performance with mediating role of job satisfaction in Health sector of Pakistan, journal of Health Education Research and developement, vol6, No1.**

هدفت دراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المورد البشري بإعتبار الرضا الوظيفي متغير وسيط استهدفت الدراسة قطاع الصحة في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من 125 موظفا، تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss ، إذ

توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في قطاع الصحة بباكستان، أيضا يساهم الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين

- **Ana Sri Ekaningsih, (2014) "The effect of transformational leadership on the Employees performance through Intervening Variables of empowerment, trust, and Satisfaction (A study on coal companies in East Kalimantan)", European Journal Of Business and Mangement, Vol6, No22.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار القيادة التحويلية على أداء شركات الفحم في شرق كاليمانتان_ اندونيسيا، حيث تم توزيع 201 استبانة على العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام طريقة تحليل المسار، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر بشكل كبير على الرضا، بينما الثقة في المسؤولين لا تؤثر على الرضا، وكما أظهرت النتائج إن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

- **Yasir Tanveer and Al (2011), "The way Humain resource management (HRM) practices effect employees performance: a case of textile sector", International journal of economics and management sciences, Vol1, No4.**

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين لمعرفة نموذج إدارة الموارد البشرية، وكذلك خلق وتعزيز مستوى الوعي للموظفين حول ممارسات وسياسات الموارد البشرية في شركات المنسوجات، لتصوير الفرق في سياسات الموارد البشرية التي تقدمها مختلف شركات النسيج في باكستان، استندت منهجية البحث إلى البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال استطلاعات الرأي الإستهيبان مع الموظفين في مصانع النسيج، وتم توزيع 110 استبيانات في باكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إن التوظيف والاختيار وتقييم الأداء يلعب دورا حيويا لأداء الموظفين؛
- إن تدريب الموظفين له دور مهم في أداء الموظفين ؛
- ينبغي استخدام جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لفهم تأثيرها على أداء الموظفين.

- **Chien-Wen Tsai (2009)، "Leadership style and Employee's Job satisfaction in international tourist hotels.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة في إدارة الفنادق، حيث تم توزيع 60 استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين، وبالتالي وجود علاقة بين نمط القيادة ورضا الوظيف .

المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

الفرع الأول: الاختلافات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

بعد استعراضنا لدراسات السابقة التي تم إجراءها، نجد أن هناك أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة من خلال تصنيفها في جدول مقارنة، إضافة إلى الوقوف على مجال الاستفادة التي حصل من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة.

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2010 إلى 2021، حيث شملت الدراسات المؤسسات التالية: إنتاجية، خدماتية، صناعية، بنوك... إلخ، من أماكن مختلفة باكستان، اندونيسيا، مصر، الاردن، قسنطينة ... إلخ.
عينه الدراسة	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022 / 2023 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس-
منهج الدراسة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 44 عامل في مؤسسة محل الدراسة.
قطاع الدراسة	تمتعنا على المنهج الوصفي التحليلي، وحاولنا في إسقاط النظري على الواقع باعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
متغيرات الدراسة	استهدف البحث القطاع الاقتصادي خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة.
من حيث الأبعاد	ارتبطت القيادة التحويلية في الدراسات السابقة بالقدرة البراعة التنظيمية، أداء العاملين، وتنمية مهارات العاملين، وتمكين الموارد البشرية، والأداء الوظيفي لدى العاملين، أيضا أداء الشركات، رضا الوظيفي، أيضا ممارسات إدارة الموارد البشرية،
	اعتمدت دراستنا على أربعة أبعاد لكلا المتغيرين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية. منها من اعتمد على أبعاد المتغيرين، ومنها من اعتمد على متغير واحد فقط.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: مجالات الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة

بعد جمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية والتي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول القيادة

التحويلية وأداء الموارد البشرية، حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، وعليه تم الاستفادة منها في:

- التعرف على المفاهيم و المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة؛
- بلورة مشكلة البحث و تحديد أبعاد بشكل أكثر وضوحا و كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية؛
- اخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات؛
- كيفية إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين متغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)؛
- التعرف على الوثائق المدروسة في الدراسة الميدانية لواقع ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات؛
- المساعدة في اختبار مراجع للدراسة الحالية ؛
- معرف مختلف أبعاد نمط القيادة التحويلية التي تأثر في أداء الموارد البشرية؛
- الإعتماد على أسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

الكثير من الباحثين في جانب التسيير أعطوا مساحة كبيرة من بحوثهم للقيادة نظرا لأهميتها، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم القيادة الإدارية مروراً بالقيادة التحويلية كنمط من أنماط هذه الأخيرة والتميز بينها وبين مصطلحات المشابهة لها، فالقيادة التحويلية هي تحقيق الأهداف طويلة الأجل ذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية لوضع المؤسسة بالتأثير على الموارد البشرية وتوليد الدافعية لهم لإنجاز المهام.

بالتالي فإن القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء الموارد البشرية باعتباره الفاصل بين نجاح المؤسسة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة. نظرا للأهمية البالغة لنمط القيادة التحويلية وحدائمه وممارسته لتوجيه الجهود والقوى العاملة نحو تحقيق أهداف المؤسسات وتأثيره على أداء الموارد البشرية لا بد من معرفة ودراسة واقع نمط القيادة التحويلية في المؤسسة المختارة لهذا البحث المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق اهراس- وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر ممارسة نمط القيادة

التحويلية على أداء الموارد البشرية في

المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** - وحدة

سوق أهراس -

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة في الفصل الأول وتقديم أهم المفاهيم لمتغيري الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لأثر نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- ذلك بغرض إسقاط ما تم تناوله نظرياً.

من أجل دراسة الجانب التطبيقي من بحثنا تم الإعتماد على تحليل مجموعة من الوثائق المقدمة من المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى ذلك تم تحليل استبيانات وزعت على العمال بطريقة عشوائية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

تسعى المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي إلى تعظيم أهدافها وتطوير أداء مواردها البشرية لذا تم اختيار المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس- لدراسة واقع موضوع هذا البحث.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

يلخص هذا المطلب تعريف عام لمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- بداية من نبذة تاريخية حول تطورها ثم أهم المعلومات حولها.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المبرنق، مواد صبغية: مستحلبات، مجففات وأنواع من الغراء والصبغ)، نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، في جانفي 1983 تطبيقاً للمرسوم رقم 419/82، الصادر بتاريخ 1982/12/04، وفي 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية وتحولت إلى شركة مساهمة (SPA)، برأسمال يقدر ب 200 000 000 دج والذي ارتفع ليصبح سنة 2005: 500 000 000 دج.

تزخر المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثين عاماً، وكذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125000 طن من الدهون سنوياً، بالإضافة إلى 57000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صبغية، مستحلبات ومجففات).

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من ستة وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني :

- منطقة الشرق: وحدة سوق أهراس.
- منطقة الوسط: وحدة الأخضرية بولاية البويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشارقة ووحدة السمار بولاية العاصمة.
- منطقة الغرب: وحدة وهران، وحدة السبق بولاية معسكر.

تعتبر وحدة سوق أهراس من أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهراً، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت ب:

103 800 510 دج، بمساعدة شركات أجنبية وهي شركة BECSA وشركة MBIZI البلجيكيين ومؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA.

تحتوي وحدة سوق أهراس على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة: وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20 % من إنتاج المؤسسة ككل، تحصلت المؤسسة على علامة الجودة (شهادة ISO9001)، بتاريخ 2003/7/4 من طرف مكتب (AFAQ) بفرنسا.

الفرع الثاني: البطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

نعرض في الجدول التالي أهم المعلومات الخاصة بالمؤسسة:

جدول رقم (1-2): بطاقة تقنية خاصة بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

الاسم الكامل	المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة انتاج سوق أهراس-UPSA	النشاط الرئيسي	البحث والتطوير وإنتاج الدهن، المستحلبات، البرنيق، المجففات والغراء.
سنة التأسيس	1984/10/30	مقرها الرئيسي	صندوق بريد رقم 09 طريق عنابة دائرة سوق اهراس ولاية سوق اهراس
الشكل القانوني	شركة مساهمة (SPA)	رقم Fax	037.32.91.76
الطبيعة القانونية	مؤسسة عمومية اقتصادية Epe	الموقع الالكتروني	www. enap dz.dz

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات المؤسسة

الفرع الثالث: مجالات وأهداف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

تملك المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس- مجموعة من المجالات والأهداف.

أولا: مجالات المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج عدة أنواع من الدهن والغراء والمواد النصف مصنعة وهي كالتالي:

- دهن البناءات (Secteur Bâtiment).
- الدهن الصناعي (Secteur Industrie).
- دهن السيارات (Secteur Carrosserie).
- البرنيق. (Vernis).
- الدهن المخفف (Dilliants).
- الغراء (Colles).
- الراتنج (Résines) وهو مادة نصف مصنعة تخصص لإستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع للمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

وتستعمل المؤسسة في الإنتاج مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments) والمخففات (les siccatifs) ، مشتقات الهيدروكربير (les solvants) ، ومادة الراتنج (résine) حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos, helem) ، هولندا (perstop) ، إيطاليا (lonza) ، فرنسا (bergbac) ، بلجيكا (venemare) ، وتستورد من دول عربية وهي مصر، والأردن بنسبة 40%

ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

في إطار السياسة العامة للشركة الوطنية للدهن كونها رائدة في مجال نشاطها من جهة، وأنها تملك في حوزتها تجربة تفوق 30 سنة وقدرة إنتاجية بـ 15000 طن من الدهن، و 5000 طن من المواد النصف مصنعة الراتنج الدهن المخففات من جهة أخرى، لهذه المؤسسة أبعاد وأهداف تعمل من أجل الوصول إليها وتحقيقها وذلك في إطار سياستها العامة، إذ أن المؤسسة الوطنية للدهن تعتبر الرائدة وطنيا في مجال إنتاج الدهون، ومن بين أهدافها الأساسية تذكر :

- تقوية مكانتها في السوق الوطنية، وذلك بتوزيع منتجاتها وتطوير جودتها في إطار التطورات العالمية؛
- تعزيز مكانتها الرائدة على مستوى السوق الجزائرية وذلك عن طريق التنوع في منتجاتها وتطوير نوعية وتشكيلة منتجاتها النهائية تبعا للتقدم والتطور الدولي الذي تشهده صناعة الدهون والمقاييس الدولية لصناعة الدهن؛
- تحقيق علاقة شراكة مع متعاملين اقتصاديين في ميدان الدهون؛
- إطالة عمر المؤسسة (أو مدة حياتها) وذلك بتطوير صادراتها؛
- تحقيق جميع رغبات الزبائن؛
- احترام جميع الاتفاقيات المبرمة والمواقيت المتفق عليها.

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

في هذا المبحث سوف نقدم شرح بسيط لكل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق

أهراس- و الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية وسوف نتعرف على هيكل القوى العاملة.
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمسة دوائر أساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، ودائرة المخبر حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم (PCO) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة، أنظر الملحق رقم (1).

1. شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس- من مجموعة من المصالح كل مصلحة تقوم بمجموعة من

المهام تتمثل في:

أ) المديرية: هي المصلحة الأم للمؤسسة تتكفل على السهر الحسن للمركب بمساهمة المصالح الأخرى، حيث أنها تنظم وتعطي طرق العمل وتنسق بين مختلف أعمال المصالح وتراقب أعمال هذه الأخيرة وتعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

ب) مصلحة الإعلام الآلي: لها علاقة مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

- إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية.

- متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار.
- متابعة الإنتاج و تسجيل كميته.
- مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدفق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.
- ت) **مصلحة الأمن:** تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها.
- ث) **مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم:** من بين أهم مهامه:
 - جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
 - إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح.
 - تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج.
 - يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية للإيزو 2001 إصدار 9000، علما أن مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.
 - مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:
 - ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة؛
 - تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف الالاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل الدوائر ومصالح المؤسسة؛
 - محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغربي والإفريقي؛
 - البقاء في الريادة في سوق الدهن، أيضا الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق، وزيادة قوة العرض والبيع.
- ج) **الدائرة التجارية:** تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي:
 - ❖ **مصلحة العبور:** موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.
 - ❖ **مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.
 - ❖ **مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف.
 - ❖ **مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بامضاء الصفقات مع المتعاملين الإقتصاديين، وعملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.
 - ❖ **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من وإلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون، والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة وتجنب تلفها.
- ح) **دائرة المخبر:** يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب، تضم دائرة المخبر أربع مصالح وهي:

- ❖ **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية وجودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب والمراقبة للتأكد من صلاحية وجودة هذه المواد كيميائيا وفيزيائيا.
- ❖ **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات وتحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.
- ❖ **مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات تامة الصنع والنصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، وذلك بإجراء الفحوصات والتجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج وجودة المنتج.
- ❖ **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن والتعرف على مشاكلها ومحاوله إيجاد زبائن جدد للمؤسسة، وكذلك تقديم بطاقات تقنية إرشادية خاصة بكل عمليات الإنتاج.
- (خ) **دائرة الإنتاج:** تتكون من 4 مصالح مهمتها تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج وهي كالتالي:
 - ❖ **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها وثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج، ويكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي والشهري.
 - ❖ **مصلحة 113 أبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.
 - ❖ **مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.
 - ❖ **مصلحة الراتنج:** تخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورده بأثمان باهظة وبهذا قللت المؤسسة من التكاليف.
- و توجد بوحدة سوق أهراس 10 خطوط لإنتاج الدهن:
 - 04 خطوط للدهن الأبيض؛
 - 06 خطوط للدهن الملون؛
 - 10 خطوط للتعليب؛
 - 06 خطوط للراتنج.
- (د) **الدائرة التقنية:** تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، وكذلك مراقبة استغلال الأجهزة و الآلات وإعداد الإصلاحات والصيانة اللازمة، وتضم هذه الدائرة 03 مصالح وهي:
 - ❖ **مصلحة المناهج (الأساليب):** تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة وتوفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج.
 - ❖ **مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، فهي تلبى الحاجيات الصغيرة للوحدة وهي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية والخسائر، وتقليل الإنتاج للبضائع.
 - ❖ **مصلحة المنافع:** وهي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات ومنها المياه الباردة والمياه الصالحة للشرب والتهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع وأعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، ومن أجل استغلال الأمثل والعقلاني للمعدات والآلات الخاصة بالصنع.
- (ذ) **دائرة الإدارة و المالية:** إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما إذا حققت أرباحا أم لا، و تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

❖ **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع موارد البشرية للوحدة من خلال توظيف العمال ودراسة اقتراحات الترقية المقدمة، أيضا متابعة الغياب، ومتابعة أجور العمال شهريا.

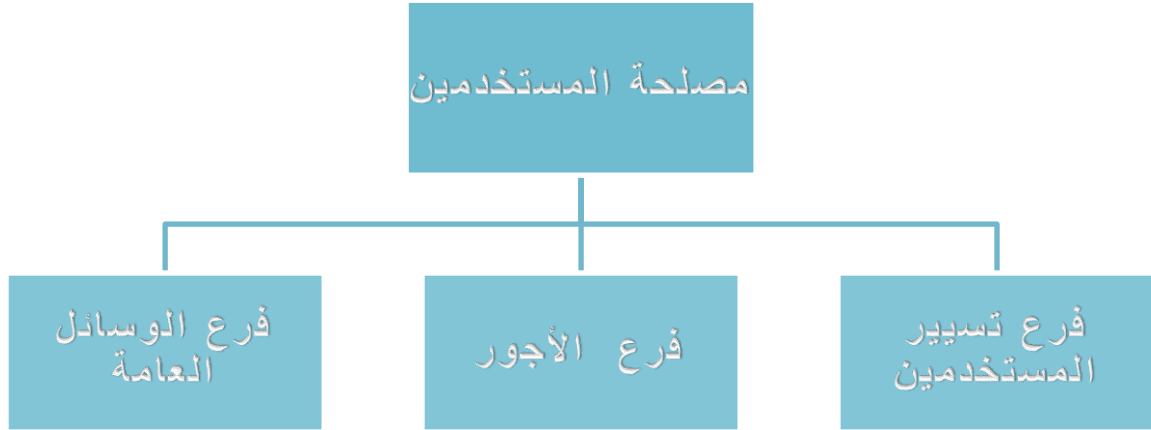
❖ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية والأدوية وغيرها من خلال التعاضدية الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، وكذلك تتابع الملفات الاجتماعية وحوادث العمل.

❖ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تتكون من رئيس المصلحة و فرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء والبيع والأجور والرواتب ومتابعة ملفات الموردين والزبائن... إلخ، أما فرع المالية فمن أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد والمتكون من الفاتورة ووصل الطلبية ووصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة ووصل الطلبية ووصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية ومراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد والاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

2. شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين

يتمثل هيكل مصلحة المستخدمين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات المؤسسة

— **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تسيير الموارد البشرية بالوحدة بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية للمؤسسة ككل، تتكون هذه المصلحة من القروء التالية: فرع تسيير المستخدمين، فرع الأجور، فرع الوسائل العامة، وتتمثل مهامها في النقاط التالية:

- توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.
- دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابع للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.
- متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.
- متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم.

الفرع الثاني: هيكل القوى العاملة في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-

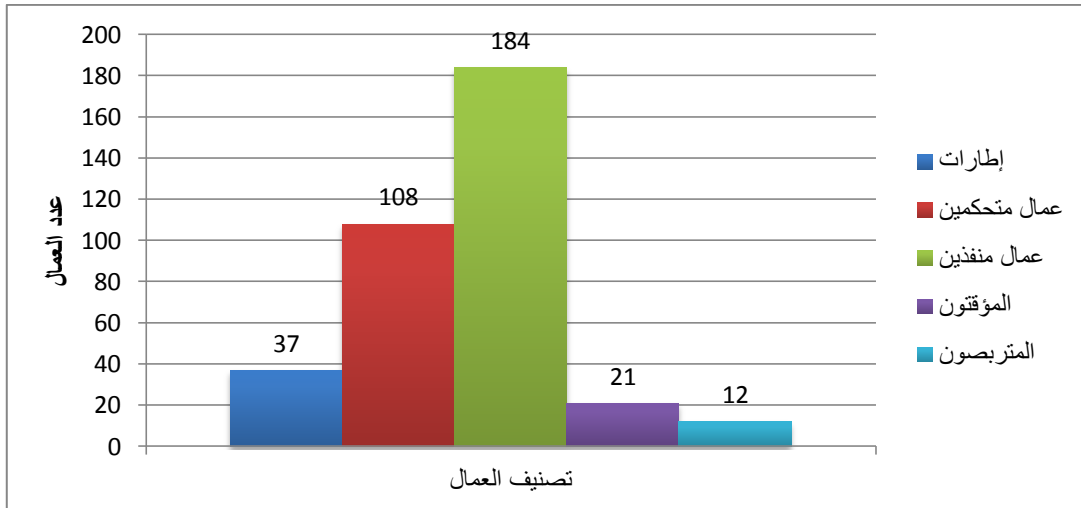
سوف نعرض في هذا الفرع إحصائيات تعبر عن توزيع عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- حسب رتب المهنية، و الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): توزيع عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن-وحدة سوق أهراس- حسب رتب المهنية

التصنيف المهني	عدد العمال
إطارات	37
عمال متحكمين	108
عمال تنفيذ	184
المؤقتون	21
المتربصون	12
مجموع العمال	338

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة

الشكل رقم (2-2): توزيع عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن-وحدة سوق أهراس- حسب رتب المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل رقم (2-3): توزيع عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن-وحدة سوق أهراس- حسب رتب المهنية، حيث نلاحظ عدد عمال تنفيذ أعلى فئة مهنية في المؤسسة وأقل فئة تمثل فئة العمال المتربصين.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الإستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ستتطرق في هذا المطلب لأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم صدق وثبات الإستبيان، و عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات؛
 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
 - اختبار كولموغوروف-سميرنوف لإختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
 - مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)؛
 - تحليل اختبار تي-تاست (T-test) وتحليل كاندال وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

أولا: أداة الدراسة ونتائج المقياس

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بصياغة استبيان (ارجع إلى الملحق رقم (2)) و توزيعه على عينة الدراسة والذي يتكون من محورين:

- ✓ المحور الاول: القيادة التحويلية و يتضمن (16 عبارة) و يتكون من أربعة أبعاد.
 - ✓ المحور الثاني: أداء الموارد البشرية و يتضمن (16 عبارات) و يتكون من أربعة أبعاد.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، هذا المقياس مكون من ثلاثة خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها و هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار الفرضيات يجب أولا معرفة صدق وثبات الاستبيان حيث تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان فتم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (2-4): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نمط القيادة التحويلية	16	0.974
أداء الموارد البشرية	16	0.934

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس نمط القيادة التحويلية قدر ب 0.974 أي أن 97.4 بالمائة من المحوئين سيكونون ثابتين في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية إلى 0.934 أي أن 93.4 بالمائة من المحوئين سيكونون ثابتين في إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

ثالثا: اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري الدراسة

لمعرفة طبيعة التوزيع لمتغيري الدراسة قمنا بحساب اختبار كولموغروف-سميرنوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (نمط القيادة التحويلية، أداء الموارد البشرية)

المقياس	قيمة اختبار كولموغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة التحويلية	0.237	44	0.000
أداء الموارد البشرية	0.299	44	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أقل من 0.05، وعليه فإن متغيري نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية لا يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن لا يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات اللامعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس- خلال الثلاثي الثاني من سنة 2023، و قد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 44 عامل في المؤسسة اختارها من مختلف الرتب الوظيفية باستخدام الطريقة العشوائية القصديّة، قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها لتعرض إليها كما يلي:

أولا: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

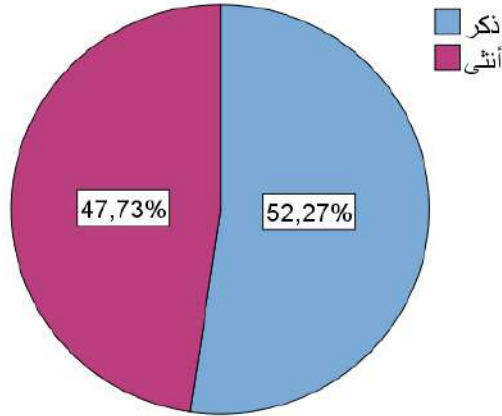
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة(%)
1	الجنس	الذكور	23	52.3
		الإناث	21	47.7
	المجموع		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (2-6) أن عدد الذكور والإناث متقارب، إذ بلغت نسبة الذكور ضمن عينة الدراسة 52.3% وهذه النسبة أكبر قليلا مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 47.7%، وبالتالي نفسر أن نصف العينة ذكور ونصف الآخر إناث.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

شكل رقم (2-3): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

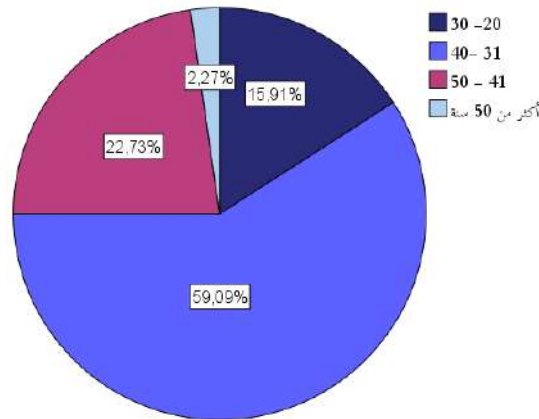
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	السن	من 20 إلى 30 سنة	7	15.9
		من 31 إلى 40 سنة	26	59.1
		من 41 إلى 50 سنة	10	22.7
		أكثر من 50	1	2.3
	المجموع		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-7) نجد أن فئة الأعمار في العينة متنوعة. أغلب فئة هي من 31 إلى 50 سنة و هذا راجع لكبر تواجدها في المؤسسة و هذا ما يجعل عمال هذه الفئة يكتسبون خبرة كافية لأداء العمل ولديهم الدافعية للتعلم والتطور ضمن مساهمهم المهني ثم يليها عمال ذوي الأعمار من 20 إلى 30 سنة، ثم العمال أكبر من 50 سنة حيث نجد نسبتهم 2.3 % وذلك لإقبالهم على التقاعد.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

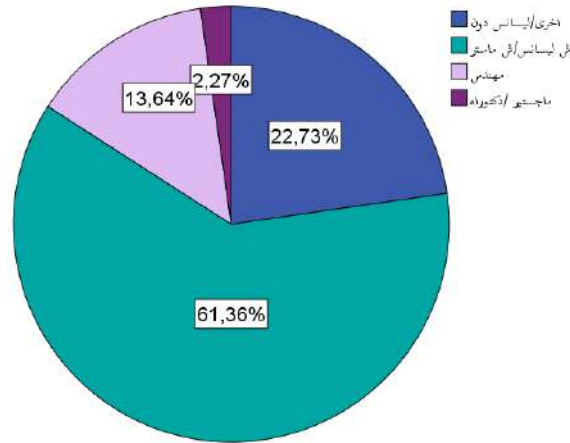
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المؤهل العلمي	دون ليسانس/ أخرى	10	22.7
		شهادة الليسانس/ الماستر	27	61.4
		مهندس	6	13.6
		ماجستير/ دكتوراه	1	2.3
	المجموع		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-8) كانت أكبر نسبة لفئة العمال هي فئة شهادة ليسانس/ ماستر بنسبة 61.4 %، يليها العمال لفئة دون ليسانس/ أخرى الذين بلغت نسبتهم 22.7 %، ثم فئة المهندسين الذين بلغت نسبتهم 13.6 % وذلك لضرورة هذا المستوى في المؤسسة، تليها فئة الماجستير والدكتوراه التي تمثل أقل فئة بنسبة 2.3 %.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-5): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

رابعا: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الأقدمية: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية

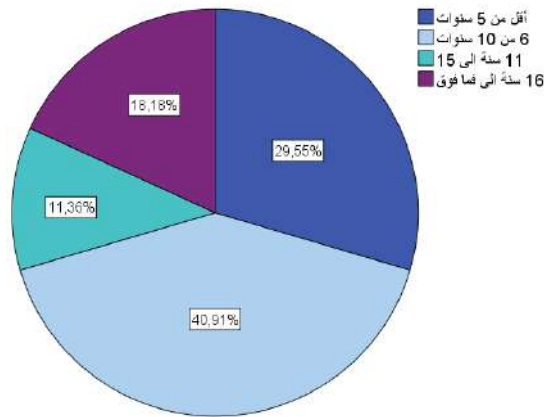
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	13	29.5
		6 إلى 10 سنوات	18	40.9
		11 إلى 15 سنة	5	11.4
		16 سنة فما فوق	8	18.2
	المجموع		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-9) أن أكبر نسبة هي 40.9% كانت للأفراد ضمن فئة من 6 سنة خبرة إلى 10 سنة ما يعني إمتلاكهم للخبرة اللازمة لتوظيف معارفهم ومهارتهم للقيام بمهامهم، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 29.5% وهذا يدل على أن المؤسسة تتطلب الخبرة الكافية للعمل فيها، أما بالنسبة لفئتي 11 سنة إلى 15 سنة ومن 16 سنة فما فوق قد قدرت نسبتيهما على التوالي 11.4% و 18.2%.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

خامسا: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-10): توزع أفراد العينة حسب خاصية الفئة المهنية

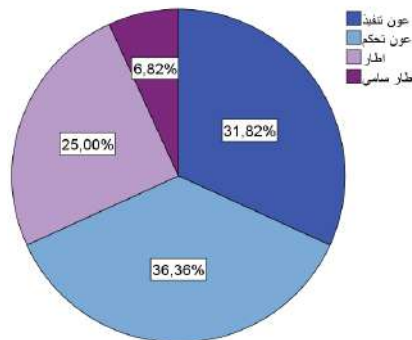
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الفئة المهنية	عون تنفيذ	14	31.8
		عون تحكم	16	36.4
		إطار	11	25
		إطار سامي	3	6.8
	المجموع		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ من خلال الجدول أغلب العمال ينتمون لفئة عون تحكم بنسبة 36.4% هذا ما يفسر ممارستهم لأعمال إشرافية، يليها العمال الذين يمارسون مهام تنفيذية بنسبة 31.8% ثم العمال الذين يمارسون مهام قيادية فبلغت نسبتهم 25%.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-7): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج

الفرع الأول: اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

أولاً: محور نمط القيادة التحويلية

سنستعرض في مايلي إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول أبعاد نمط القيادة التحويلية.

جدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التأثير المثالي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة	رمز العبارة
مرتفع	0.792	2.52	1	يخطى رئيسك المباشر باحترام الجميع.	A1
مرتفع	0.792	2.50	3	تلمس في رئيسك المباشر القيم المثلى في سلوكياته.	A2
مرتفع	0.792	2.52	2	يتمتع رئيسك المباشر بمهارات قيادية تعزز الثقة بنفسه.	A3
مرتفع	0.818	2.43	4	يشجع رئيسك المباشر على تحقيق التميز في الأداء.	A4
مرتفع	0.718	2.494	بعد التأثير المثالي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-11) أن بعد التأثير المثالي جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.494 وانحراف معياري 0.718، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارتين (يخطى رئيسك المباشر باحترام الجميع) و(يتمتع رئيسك المباشر بمهارات قيادية تعزز الثقة بنفسه) بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري 0.792، تليهما عبارة (تلمس في رئيسك المباشر القيم المثلى في سلوكياته) بمتوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري 0.792 ثم تأتي بعدها عبارة (يشجع رئيسك المباشر على تحقيق التميز في الأداء) بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري 0.818.

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التحفيز الإلهامي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة	رمز العبارة
مرتفع	0.810	2.36	3	يقوم رئيسك المباشر بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموارد البشرية من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	B1
متوسط	0.829	2.32	4	يقوم رئيسك المباشر بوضع رؤية مستقبلية للمؤسسة.	B2
مرتفع	0.757	2.41	2	يسعى رئيسك المباشر الى مساعد الموارد البشرية لتحقيق أهدافهم الخاصة بالموازاة مع اهداف المؤسسة .	B3
مرتفع	0.844	2.41	1	يشجع رئيسك المباشر على خلق روح التحدي بين اعضاء فريق العمل .	B4
مرتفع	0.708	2.375	بعد التحفيز الإلهامي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-12) أن بعد التحفيز الإلهامي جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.375 وإنحراف معياري 0.708، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارتين (يشجع رئيسك المباشر على خلق روح التحدي بين اعضاء فريق العمل) و(يسعى رئيسك المباشر الى مساعد الموارد البشرية لتحقيق أهدافهم الخاصة بالموازاة مع اهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 2.41 وإنحراف معياري على التوالي 0.844 و 0.757 ، تليهما عبارة (يقوم رئيسك المباشر بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموارد البشرية من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي قدره 2.36 وإنحراف معياري 0.810 ثم تأتي بعدها عبارة (يقوم رئيسك المباشر بوضع رؤية مستقبلية للمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 2.32 وإنحراف معياري 0.829.

جدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث الاستشارة الفكرية

رمز العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
C1	يستثير رئيسك المباشر في مؤوسيه الابداع و الابتكار والتجديد.	1	2.48	0.792	مرتفع
C2	يشجع رئيسك المباشر الموارد البشرية على المشاركة في صناعة القرار.	2	2.45	0.791	مرتفع
C3	يشجع رئيسك المباشر الموارد البشرية على التعبير عن أفكارهم بكل حرية.	3	2.43	0.818	مرتفع
C4	يسعى رئيسك المباشر الى زرع فكرة التعلم الذاتي لدى الموارد البشرية من الأخطاء وتصحيحها.	4	2.30	0.851	متوسط
	بعث الاستشارة الفكرية		2.41	0.727	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-13) أن بعد الاستشارة الفكرية جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.41 وإنحراف معياري 0.727، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (يستثير رئيسك المباشر في مؤوسيه الابداع و الابتكار والتجديد) بمتوسط حسابي قدره 2.48 وإنحراف معياري 0.792 ، تليهما عبارة (يشجع رئيسك المباشر الموارد البشرية على المشاركة في صناعة القرار) بمتوسط حسابي قدره 2.45 وإنحراف معياري 0.791، ثم تأتي بعدها عبارة (يشجع رئيسك المباشر الموارد البشرية على التعبير عن أفكارهم بكل حرية) بمتوسط حسابي قدره 2.43 وإنحراف معياري 0.818، ثم تأتي بعدها عبارة (يسعى رئيسك المباشر إلى زرع فكرة التعلم الذاتي لدى الموارد البشرية من الأخطاء وتصحيحها) بمتوسط حسابي قدره 2.30 وإنحراف معياري 0.851.

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث الاعتبار الفردي

رمز العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
D1	يصغي رئيسك المباشر للموارد البشرية عندما يتحدثون معه.	2	2.50	0.849	مرتفع

مرتفع	0.792	2.50	3	يغرس رئيسك المباشر الثقة لدى الموارد البشرية.	D2
مرتفع	0.658	2.59	1	يشجع القائد على تطوير قدرات و مهارات العاملين عن طريق التعليم و التدريب.	D3
مرتفع	0.762	2.50	4	يتيح رئيسك المباشر الفرصة أمام الموارد البشرية من أجل النمو المهني.	D4
مرتفع	0.694	2.522	بعد الاعتبار الفردي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-14) أن بعد الاعتبار الفردي جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.522 وإنحراف معياري 0.694، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (يشجع القائد على تطوير قدرات و مهارات العاملين عن طريق التعليم و التدريب) بمتوسط حسابي قدره 2.59 وإنحراف معياري 0.658، تليهما العبارات (يصغي رئيسك المباشر للموارد البشرية عندما يتحدثون معه)، (يغرس رئيسك المباشر الثقة لدى الموارد البشرية) و(يتيح رئيسك المباشر الفرصة أمام الموارد البشرية من أجل النمو المهني) بنفس المتوسط حسابي قدره 2.50 و(إنحرافات معيارية على التوالي 0.849، 0.792، و0.762).

ثانيا: محور أداء الموارد البشرية

سنستعرض في مايلي إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول أبعاد أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها المواظبة في العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة	رمز العبرة
مرتفع	0.510	2.86	2	أحافظ دائما على تسليم مهامي في الوقت المحدد.	E1
مرتفع	0.510	2.86	3	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي و لا أغيب إلا للضرورة القصوى.	E2
مرتفع	0.479	2.84	4	أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.	E3
مرتفع	0.211	2.95	1	أحرص دائما على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية.	E4
مرتفع	0.408	2.88	بعد المواظبة في العمل		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-15) أن بعد المواظبة في العمل جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.88 وإنحراف معياري 0.408، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (أحرص دائما على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية) بمتوسط حسابي قدره 2.95 وإنحراف معياري 0.211، تليهما العبارات (أحافظ دائما على تسليم مهامي في الوقت المحدد)، (أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي و لا أغيب إلا للضرورة القصوى) بنفس المتوسط حسابي قدره 2.86 وبنفس إنحراف المعياري 0.510، ثم تأتي بعدها عبارة (أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 2.84 وإنحراف معياري 0.479.

جدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده العمل بروح الفريق

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة	رمز العبارة
مرتفع	0.347	2.86	1	أتعاون مع زملائي على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصحة	E5
مرتفع	0.693	2.59	4	تقوم المؤسسة بتشجيعي على التعاون مع زملائي على إختلاف مستوياتنا	E6
مرتفع	0.479	2.84	2	أرغب في العمل مع فريق عمل بحيث يشعرني بالرضا والارتياح	E7
مرتفع	0.370	2.84	3	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.	E8
مرتفع	0.326	2.78	بعده العمل بروح الفريق		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-16) أن بعده العمل بروح الفريق جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري 0.326، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (أتعاون مع زملائي على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصحة) بمتوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري 0.347، تليهما العبارات (أرغب في العمل مع فريق عمل بحيث يشعرني بالرضا والارتياح) ، (العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء) بنفس المتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف المعياري على التوالي 0.479 و0.370، ثم تأتي بعدها عبارة (تقوم المؤسسة بتشجيعي على التعاون مع زملائي على إختلاف مستوياتنا) بمتوسط حسابي قدره 2.59 وانحراف معياري 0.693.

جدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الدقة وجودة الإنجاز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة	رمز العبارة
مرتفع	0.553	2.80	1	أحرص دائما على تسليم مهامي بالجودة المطلوبة .	E9
مرتفع	0.601	2.68	4	تحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون مع مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة.	E10
مرتفع	0.576	2.75	3	أحاول دائما استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة مني دون تبذير.	E11
مرتفع	0.565	2.77	2	اسعى دائما للتحسين المستمر لجودة عملي.	E12
مرتفع	0.491	2.75	بعده الدقة وجودة الإنجاز		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-17) أن بعده الدقة وجودة الإنجاز جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.75 وانحراف معياري 0.491، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (أحرص دائما على تسليم مهامي بالجودة المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري 0.553، تليهما عبارة (اسعى دائما للتحسين المستمر لجودة عملي)

بمتوسط حسابي قدره 2.77 وإنحراف معياري 0.565، ثم تأتي بعدها عبارة (أحاول دائما استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة مني دون تبذير) بمتوسط حسابي قدره 2.75 وإنحراف معياري 0.576، ثم تأتي بعدها عبارة (تحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون مع مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره 2.68 وإنحراف معياري 0.601.

جدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده السلوك الإبداعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة	رمز العبارة
مرتفع	0.479	2.84	3	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية	E13
مرتفع	0.526	2.84	2	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي	E14
مرتفع	0.509	2.80	4	لدي القدرة على الإبداع و تطوير العمل.	E15
مرتفع	0.321	2.89	1	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي	E16
مرتفع	0.362	2.84	بعده السلوك الإبداعي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-18) أن بعده السلوك الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.84 وإنحراف معياري 0.362، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي) بمتوسط حسابي قدره 2.89 وإنحراف معياري 0.321، تليهما العبارات (قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي)، (لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية) بنفس المتوسط حسابي قدره 2.84 و بإنحراف معياري على التوالي 0.526، 0.479، ثم تأتي بعدها عبارة (لدي القدرة على الإبداع و تطوير العمل) بمتوسط حسابي قدره 2.80 وإنحراف معياري 0.509.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال هذا الفرع سنحاول التعرف على أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- عند مستوى الدلالة 0.05، وللتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية لهذه الفرضية تمت كتابة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) و المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وذلك كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلية (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- عند مستوى الدلالة 0.05.

(1) اختبار العلاقة الارتباطية:

ويمكن ذلك من خلال استخدام معامل الارتباط كاندال لإيجاد العلاقة عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل هو نمط القيادة التحويلية وبين المتغير التابع هو أداء الموارد البشرية، وبما أن المتغيرين كميين يتبعان التوزيع غير الطبيعي.

جدول رقم (2-19): معامل ارتباط كاندال بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل الارتباط R	النموذج
0.456	• المتغير المستقل: نمط القيادة التحويلية
مستوى الدلالة : 0.000	• المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-19) معامل الارتباط كاندال بين نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية هو 0.456 وأن قيمة مستوى الدلالة 0.000 أي أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين ذو دلالة إحصائية بحيث كلما زادت نمط القيادة التحويلية زاد أداء الموارد البشرية، وعليه: "توجد علاقة طردية ضعيفة بين نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية". وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وأبعاد أداء الموارد البشرية ككل 0.456 والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد :

جدول رقم (2-20): معامل ارتباط كاندال بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد أداء الموارد البشرية

البيان	أداء الموارد البشرية	المواظبة في العمل	العمل بروح الفريق	الدقة وجودة الإنجاز	السلوك الإبداعي
التأثير المثالي	معامل ارتباط	0.335**	0.256	0.433**	0.108
	مستوى الدلالة	0.008	0.061	0.001	0.269*
التحفيز الإلهامي	معامل ارتباط	0.388**	0.243	0.500**	0.154
	مستوى الدلالة	0.002	0.068	0.000	0.285*
الاستثارة الفكرية	معامل ارتباط	0.575**	0.325*	0.623**	0.316*
	مستوى الدلالة	0.000	0.015	0.000	0.446**
الإعتبارية الفردية	معامل ارتباط	0.468**	0.311*	0.540**	0.229
	مستوى الدلالة	0.000	0.023	0.000	0.383**
نمط القيادة التحويلية بشكل عام	معامل ارتباط	0.456**	0.244	0.552**	0.191
	مستوى الدلالة	0.000	0.056	0.000	0.334**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-20) أن أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد الاستثارة الفكرية وبين بعد العمل بروح الفريق بقيمة 0.623، يليه بعد الاعتبارية الفردية وبين العمل بروح الفريق بقيمة 0.540، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية وأبعادها كما يلي :

- التأثير المثالي: وجود أثر ضعيف طردي على أداء الموارد البشرية ككل.
- التحفيز الإلهامي: وجود أثر ضعيف طردي على أداء الموارد البشرية ككل.
- الاستثارة الفكرية: وجود أثر متوسط طردي على أداء الموارد البشرية ككل.
- الإعتبارية الفردية: وجود أثر ضعيف طردي على أداء الموارد البشرية ككل.

(2) تباين خط الإنحدار للمتغير التابع والمستقل

يوضح الجدول أدناه تحليل خط الإنحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط إنحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الإنحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (2-21): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

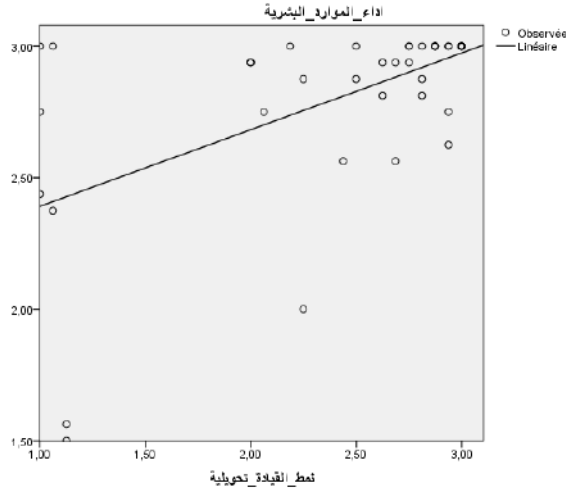
مستوى دلالة الإختبار Sig	قيمة إختبار تحليل التباين F	معدل مربعات الإنحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الإنحدار Ddl	مجموع مربعات الإنحدار Somme des carrés	النموذج	
					الانحدار	البقايا
0.000 ^b	19.054	1.669	1	1.669	الانحدار	1
		0.088	42	3.679	البقايا	
			43	5.348	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-21) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.669 ومجموع مربعات البواقي هو 3.679 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.348؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 42؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.669 ومعدل مربعات البواقي هو 0.088؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 19.054؛
- مستوى دلالة الإختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فإن خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (2-8): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تبشر حول الخط المستقيم ذلك يدل على وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ضعيفة.

(3) دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية:

جدول رقم (2-22): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات^a Coefficients

مستوى دلالة Sig	قيمة t	معاملات غير قياسية		النموذج	
		Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		
		Bêta	Erreur standard	B	
0.000	12.383		0.170	2.100	الثابت
0.000	4.365	0.559	0.067	0.291	المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية

^a: المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-22) نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 2.100 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت

الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الإضدار مبدئيا هي $Y=a+bX$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=2.1+0.291X$$

حيث أن X تمثل المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية و Y تمثل المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

نستنج من معادلة خط الإنحدار أن زيادة نمط القيادة التحويلية ولو بقيمة 1 سيزيد أداء الموارد البشرية بقيمة 0.291 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لنمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية.

ثانيا اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الأولى: وجود درجة مرتفعة لممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.

جدول رقم (2-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس القيادة التحويلية

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التأثير المتالي	2	2.49	0.718	مرتفع
التحفيز الإلهامي	4	2.37	0.708	مرتفع
الاستثارة الفكرية	3	2.41	0.727	مرتفع
الاعتبار الفردي	1	2.52	0.694	مرتفع
نمط القيادة التحويلية		2.45	0.676	مرتفع
قيمة ت: 4.43		درجة الجرية: 43	الدلالة الأحصائية: 0.000	

1. المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-23) نجد أن قيمة ت قدرت ب 4.43 عند درجت حرية 43 وكانت الدلالة الاحصائية SIG اقل من 0.05 وعليه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة التحويلية حيث قدر المتوسط الحسابي لعينة الدراسة قدر ب 2.45 وبنحرف معياري 0.676 وهذا يثبت وجود نمط قيادة التحويلية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2. اختبار الفرضية الثانية: وجود مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.

جدول رقم (2-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد البشرية

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المواظبة في العمل	1	2.88	0.408	مرتفع
العمل بروح الفريق	3	2.78	0.326	مرتفع
الدقة وجودة الانجاز	4	2.75	0.491	مرتفع
السلوك الإبداعي	2	2.84	0.362	مرتفع
أداء الموارد البشرية		2.81	0.352	مرتفع
قيمة ت: 15.31		درجة الجرية: 43	الدلالة الأحصائية: 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-24) نجد أن قيمة ت قدرت ب 15.31 عند درجت حرية 43 وكانت الدلالة الاحصائية SIG اقل من 0.05 وعليه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية حيث قدر المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ب 2.81 وبنحرف معياري 0.352 وهذا يثبت وجود أداء الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3. الإجابة الإحصائية عن الفرضية الثالثة: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية لدى أفراد العينة.

كانت الفرضية الثالثة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع أداء الموارد البشرية تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الفئة المهنية).

الجدول رقم (2-25): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T-test)	0.044	دال
السن	Anova	0.00	دال
المؤهل العلمي	Anova	0.00	دال
الأقدمية	Anova	0,158	غير دال
الفئة المهنية	Anova	0.001	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدى كمايلي:

أولاً: بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم (18) نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة sig قدرت ب 0.044 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً: بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم (19) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة sig قدرت ب 0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعا لمتغير السن.

ثالثاً: بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم (20) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة sig قدرت ب 0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: بالنسبة لخاصية الأقدمية: يوضح الملحق رقم (21) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة sig قدرت ب 0.158 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً للأقدمية. خامساً: بالنسبة لخاصية الفئة المهنية: يوضح الملحق رقم (22) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية الرتبة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة sig قدرت ب 0.001 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً لمتغير الفئة المهنية.

فنستنتج مما سبق ذكره تأكد صحة الفرضية الثالثة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لمتغير الأقدمية فقط، وعدم تأكد صحة الفرضية الثالثة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة المهنية)

وبناء على ما سبق تتضح صحة الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- عند مستوى الدلالة % 5. خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي شملت عينة من الموارد البشرية من عمال المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-، وقد إعتدنا على الإستبيان لدراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وبين أداء الموارد البشرية، من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها، وبالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، ناهيك عن الوثائق والسجلات التي تم الإستعانة بها للدراسة الميدانية، ثم تحليل وتفسير نتائج البرنامج، حيث تأكدنا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابات التي تم التوصل إليها عن طريق موظفي المؤسسة.

الخاتمة

إستمرار وبقاء أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تحقيقها مرهون هو كذلك بالأداء المتميز الذي يديه أفرادها الذين يملكون سمات أداء بطريقة إبداعية يكتسبوها من قادة تحويليون يعملون جاهدين للوصول لذلك، فالقيادة التحويلية أصبحت اليوم حجر الزاوية لنجاح المؤسسات لذا كان لزاما عليها أن تتبناها، ومن خلال دراستنا هذه أوضحنا أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة استخلصنا النتائج التالية:

- وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وبين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس- ؛
- أظهرت النتائج أن كل أبعاد نمط القيادة التحويلية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة وكانت مرتبة حسب أهميتها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي؛
- أظهرت الدراسة أن كل أبعاد أداء الموارد البشرية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة وكانت مرتبة وفق أهميتها: المواظبة في العمل، العمل بروح الفريق، الدقة وجودة الإنجاز، السلوك الإبداعي؛
- أن مستوى نمط القيادة التحويلية مرتفع لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- أن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا؛
- إستنتجنا من خلال الدراسة أنه يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية وهو يجسد أثر إيجابي، حيث الزيادة في نمط القيادة التحويلية بقيمة 1 يقابلها زيادة في أداء الموارد البشرية بقيمة 0.291 في المؤسسة محل الدراسة ؛
- توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لمتغير الأقدمية فقط في المؤسسة محل الدراسة.
- توصلنا أيضا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لمتغيرات الأربعة الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة مايلي:

- من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المؤسسة؛
- القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الإبداعي من أجل تنمية قدرتهم الإبداعية مع الإهتمام بالأشخاص المبدعين، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات؛
- الاستمرار في تدعيم التواصل المستمر بين القادة و المرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، و إنجاز مايسند إليهم بأسلوب متجدد.

ثالثا: أفاق الدراسة

يعتبر موضوع نمط القيادة التحويلية حديث ومتشعب لذا يمكن البحث في جوانب أخرى منه:

الخاتمة

- مساهمة القيادة التحويلية في تنمية المواهب؛
- مساهمة القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات؛
- دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- دور القيادة التحويلية في تدريب الموارد البشرية.

الكتب:

1. أسامة خيرى، "الجديد في القيادة الإدارية"، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أفوليو بروس، "تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ترجمة: عبد الحميد الخزامي، القاهرة، مصر، 2003.
3. أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1993.
4. بطرس حلاق، "القيادة الإدارية"، الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
5. بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون طبعة، 2005.
7. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009.
8. خاتم عبد الرحيم السحيمات، "مفاهيم جديدة في علم الإدارة"، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية عمان، الأردن، 2009.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. محمد حافظ حجازي، "المنظمات العامة"، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002.
11. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
12. محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014-2015.
13. عبد الرحمان توفيق، "منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الجزء الأول"، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2004.
14. عواد يوسف وآخرون، "المسؤولية المجتمعية"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
15. عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، القاهرة، مصر، 2003.
16. سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دط، 2000.
17. سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
18. نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009.

المجلات

1. اكرام محسن مهدي الياسري، حسين حرجية غايل، "سلوكيات القيادة الأصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة ميدانية استكشافية تحليلية لأراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 43، العراق، 2015.
2. أحمد عفيفى شلبي، وآخرون، "تأثير نمط القيادة التحويلية في التفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي-دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مصر، 11(1)،

2021.
3. الشيخ الداوي ، "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء" ،مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009/ 2010، ص 219-220.
4. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت -ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، العدد 1، 2015.
5. العامري أحمد بن سالم، "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
6. حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 27 / 26، 2010.
7. راضي بن تركيعدي و الشمري، "واقع ممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، مجلة العلوم الربوية النفسية، العدد 08، المجلد 03، 2019.
8. زيان موسى مسعود، "أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنايبب المصغرة - PTS - كامنودج"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021

المذكرات و الأطروحات

1. بن زيادي اسماء، "دور القيادة التحويلية في تبنى إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2020.
2. جمال حدار، "الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012 .
3. سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي، " النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بإستخدام نظرية الشبكة الإدارية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، السعودية، 2009
4. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
5. الرفاعي محمد المختار السيد، "فعالية القيادة التربوية لمديري المعاهد الثانوية الصناعية بالمملكة العربية السعودية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1993.
6. نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014
7. الغزالي حافظ عبد الكريم، "اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2012.

8. صالح بن مُجَّد الربيعه، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
9. شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، "درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية للإدارات التربية والتعليم للبنات بجهة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011.
10. زيد عصام حسن كساب، "أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، 2017.
11. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين"، رسالة ماجستير، مكة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2011.
12. علي وليد يوسف غزاونة، "دور القيادة التحويلية في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب"، مذكرة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
13. العامري أحمد، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 1، ص 19-39، 2002.
14. مُجَّد بزيع حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
15. الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة :مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.
16. مبارك العتيبي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
17. عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
18. ربيع مسعود، "دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي"، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2007.
19. كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط- "مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، 2015.
20. العموري جمال الدين، "تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-وحدة باتيسيم بالمغير-"، مذكرة ماستر، جامعة خيضر بسكرة، 2019.
21. شهر عدلان، لخلو طيوش، " أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية وجانة"، مذكرة ماستر، جامعة مُجَّد بن الصديق بن يحيى -جيجل، 2021.
22. سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال منطقة سطيف-CLP"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، مسيلة.
23. مُجَّد جمال، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوتو تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في

المراجع

تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
24. عنان الجعبري، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرياء الخليل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
25. العطوي سعيد عيد، " أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2008.
26. سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال منطقة سطيف-CLP"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مسيلة
27. حنين سامي عبد الهادي مرتجي، "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.
28. بوقلمون داوود، "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء العمال، دراسة ميدانية لشركة الخبز ميلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008.
29. محمد أحمد محمد أبو قمر، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

التضاهرات العلمية

1. إلهام بجاوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007.
2. قريشي محمد الصغير، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة.

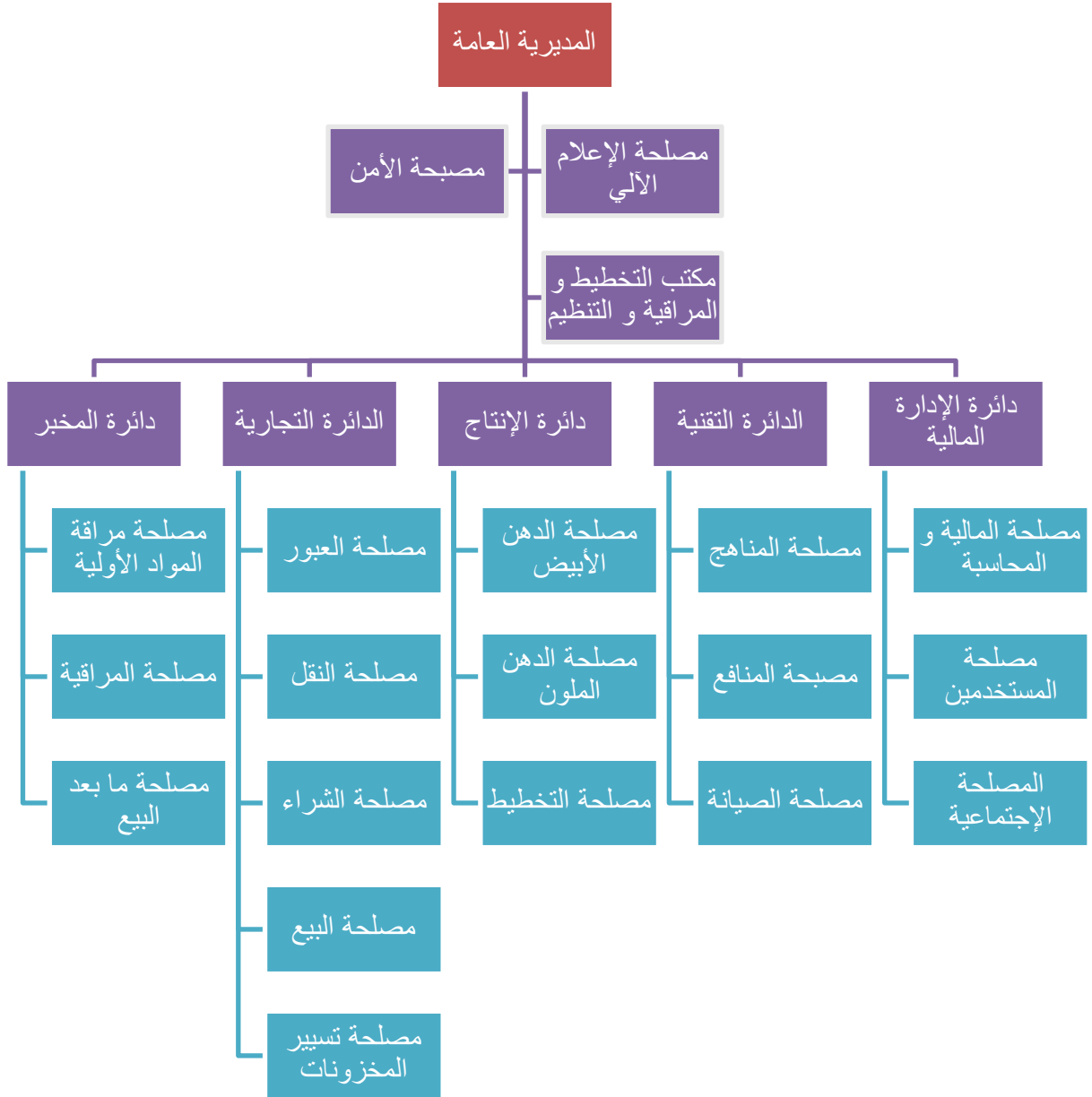
المراجع الأجنبية

1. Ponnu Cyril H. & Tennakoon Girinda, "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case", Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21-32, 2009.
2. Yarmohammadian, M. H. , Value based leadership paradigm. Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 3707-3707. Retrieved June 20, from Science Direct database, 2011.
3. Goliath Mungonge, "Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia", Masters of Business Administration, Rhodes university, 2007
4. H Sigh ,organizational behavior,VK,publications, Indai, 2010.
5. Goliath Mungonge,"Acase study of Strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia", Masters of business Administration,Rhodes university,2007.

6. Husein Azab, "The status Quo of Transformational leadership in social security sector in Jordan : Employees'perspectives", Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No2,2009
7. Gérard Ouimet, "Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique", PTO_vol18_n 3 Montréal, 2010.
8. Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.

الملحقات

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-



الملحق رقم (2) نموذج إستمارة الإستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهن

فرع: علوم تسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة : د. بوعلي ليندة

الطالبة العايب نسرين

الاستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، الهدف منها التعرف على " أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية" ولتحقيق هدفنا ولاستكمال موضوع الدراسة نضع بين يديكم استبانة راجيا منكم الاجابة على الأسئلة الواردة بوضع علامة (x) على الاجابة التي تجدها مناسبة، ونحطكم علما أن اجابتم ستبقى سرية، ويبقى استعمالها في البحث العلمي ولن تعرض إلا في صورة إجمالية ورقمية ونسب مئوية. إن إجاباتكم بموضوعية ودقة ستؤدي حتما إلى تقديم أفضل لموضوع الدراسة، وبالتالي مساعدتنا في تحقيق أهداف الدراسة والخروج بنتائج وتوصيات المناسبة لهذا الموضوع.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

أولا: البيانات الشخصية ضع علامة x الخانة المناسبة

	ذكر		أنثى	
	30-20	40-31	50-41	أكثر من 50 سنة
العمر	30-20	40-31	50-41	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	دون ليسانس /أخرى	شهادة ليسانس / شهادة ماستر	مهندس	شهادات عليا ماجستير /دكتوراه
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	6 س إلى 10 سنوات	11سنة إلى 15	16 سنة إلى فما فوق
الفئة المهنية	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي

الملحقات

--	--	--	--	--

ثانيا: محور القيادة التحويلية

محور نمط القيادة التحويلية				
البعد الأول: التأثير المثالي				
الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
A1	يحظى رئيسك المباشر باحترام الجميع.			
A2	تلمس في رئيسك المباشر القيم المثلى في سلوكياته.			
A3	يتمتع رئيسك المباشر بمهارات قيادية تعزز الثقة بنفسه.			
A4	يشجع رئيسك المباشر على تحقيق التميز في الأداء.			
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي				
B1	يقوم رئيسك المباشر بإيصال توقعاته العالية تجاه العمل للموارد البشرية من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.			
B2	يقوم رئيسك المباشر بوضع رؤية مستقبلية للمؤسسة.			
B3	يسعى رئيسك المباشر الى مساعد الموارد البشرية لتحقيق أهدافهم الخاصة بالموازاة مع اهداف المؤسسة .			
B4	يشجع رئيسك المباشر على خلق روح التحدي بين اعضاء فريق العمل .			
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية				
C1	يستثير رئيسك المباشر في مرؤوسيه الابداع و الابتكار والتجديد.			
C2	يشجع رئيسك المباشر الموارد البشرية على المشاركة في صناعة القرار.			
C3	يشجع رئيسك المباشر الموارد البشرية على التعبير عن أفكارهم بكل حرية.			
C4	يسعى رئيسك المباشر الى زرع فكرة التعلم الذاتي لدى الموارد البشرية من الأخطاء وتصحيحها.			
البعد الرابع: الإعتبار الفردي				
D1	يصغي رئيسك المباشر للموارد البشرية عندما يتحدثون معه.			
D2	يغرس رئيسك المباشر الثقة لدى الموارد البشرية.			
D3	يشجع القائد على تطوير قدرات و مهارات العاملين عن طريق التعليم و التدريب.			
D4	يتيح رئيسك المباشر الفرصة أمام الموارد البشرية من أجل النمو المهني.			

ثالثا: محور أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية				
البعد الأول: المواظبة في العمل				

الملحقات

E1	أحافظ دائما على تسليم مهامى في الوقت المحدد.
E2	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملى و لا أغيب إلا للضرورة القصوى.
E3	أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.
E4	أحرص دائما على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية.
البعد الثاني: : العمل بروح الفريق	
E5	أتعاون مع زملايى على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصعبة
E6	تقوم المؤسسة بتشجيعى على التعاون مع زملايى على إختلاف مستوياتنا
E7	أرغب في العمل مع فريق عمل بحيث يشعرنى بالرضا والارتياح
E8	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.
البعد الثالث: الدقة وجودة الإنجاز	
E9	أحرص دائما على تسليم مهامى بالجودة المطلوبة .
E10	تحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون مع مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة.
E11	أحاول دائما استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة منى دون تذبذب.
E12	اسعى دائما للتحسين المستمر لجودة عملى.
البعد الرابع: السلوك الإبداعي	
E13	لدى المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتى الحالية
E14	قدراتى العلمية تساعدنى على أداء مهامى
E15	لدى القدرة على الإبداع و تطوير العمل.
E16	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائى الوظيفى

الملحق رقم (3): نتائج ألفا كرونباخ لمقياس نمط القيادة التحويلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	16

ملحق رقم (4): نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	16

الملحقات

ملحق رقم (5): نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
نمط القيادة_تحويلية	,237	44	,000	,746	44	,000
أداء_الموارد_البشرية	,299	44	,000	,590	44	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (6): جنس الموظف

جنس الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	23	52,3	52,3	52,3
أنثى	21	47,7	47,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

ملحق رقم (7): عمر الموظف

سن الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20_30	7	15,9	15,9	15,9
31_40	26	59,1	59,1	75,0
41_50	10	22,7	22,7	97,7
أكثر من 50 سنة	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

ملحق رقم (8): المؤهل العلمي للموظف

المؤهل العلمي للموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دون ليسانس/اخرى	10	22,7	22,7	22,7
ش ليسانس/ش ماستر	27	61,4	61,4	84,1
مهندس	6	13,6	13,6	97,7
شهادات عليا ماجستير /دكتوراه	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

الملحقات

ملحق رقم (9): الأقدمية

أقدمية الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	13	29,5	29,5	29,5
6س الى 10 سنوات	18	40,9	40,9	70,5
11س الى 15 س	5	11,4	11,4	81,8
16س الى فما فوق	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

ملحق رقم (10): الفئة المهنية

الفئة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذ	14	31,8	31,8	31,8
عون تحكم	16	36,4	36,4	68,2
اطار	11	25,0	25,0	93,2
اطار سامي	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

ملحق رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة تحويلية وأبعادها

Statistiques

	التأثير المثالي	التحفيز الهامى	الاستثارة فكرية	الاعتبار الفردي	نمط القيادة تحويلية
N Valide	44	44	44	44	44
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2,4943	2,3750	2,4148	2,5227	2,4517
Ecart type	,71830	,70813	,72726	,69428	,67636

ملحق رقم (12): نتائج الفروق في القيادة التحويلية

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تحويلية القيادة نمط	4,430	43	,000	,45170	,2461	,6573

الملحقات

ملحق رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الموارد البشرية وأبعادها

Statistiques						
		اداء_الموارد_البشرية	المواظبة_في_العمل	العمل_بروح_فريق	الدقة_وجودة_انجاز	لسلوك_الابداعي
N	Valide	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,8139	2,8807	2,7841	2,7500	2,8409
	Ecart type	,35265	,40880	,32614	,49120	,36205

ملحق رقم (14): نتائج الفروق في أداء الموارد البشرية

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 2						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشرية_الموارد_اداء	15,310	43	,000	,81392	,7067	,9211

ملحق رقم (15): نتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

Corrélations			تحويلية_القيادة_نمط	البشرية_الموارد_اداء
Tau-B de Kendall	تحويلية_القيادة_نمط	Coefficient de corrélation	1,000	,456**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	44	44
البشرية_الموارد_اداء	البشرية_الموارد_اداء	Coefficient de corrélation	,456**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	44	44

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

ملحق رقم (16): نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,669	1	1,669	19,054	,000 ^b
	Résidus	3,679	42	,088		
	Total	5,348	43			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_اداء

b. Prédicteurs : (Constante), تحويلية_القيادة_نمط

الملحقات

ملحق رقم (17): نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,100	,170		12,383	,000
	تحويلية القيادة نمط	,291	,067	,559	4,365	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_إداء

ملحق رقم (18): نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
البشرية_الموارد_إداء	Hypothèse de variances égales	4,315	,044	-1,436	42	,158	-,15101	,10515	-,36320	,06119
	Hypothèse de variances inégales			-1,473	34,381	,150	-,15101	,10249	-,35921	,05719

ملحق رقم (19): نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير السن

ANOVA

البشرية_الموارد_إداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,094	3	,698	8,584	,000
Intragroupes	3,253	40	,081		
Total	5,348	43			

ملحق رقم (20): نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA

البشرية_الموارد_إداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,088	3	,696	8,542	,000
Intragroupes	3,259	40	,081		

الملحقات

Total	5,348	43		
-------	-------	----	--	--

ملحق رقم (21): نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الأقدمية

ANOVA

البشرية_الموارد_اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,644	3	,215	1,826	,158
Intragroupes	4,703	40	,118		
Total	5,348	43			

ملحق رقم (22): نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الرتبة المهنية

ANOVA

البشرية_الموارد_اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,863	3	,621	7,129	,001
Intragroupes	3,484	40	,087		
Total	5,348	43			

الصفحة	العنوان
.I	الشكر والتقدير
.II	الإهداء
.IV	ملخص الدراسة
.VI	قائمة المحتويات
.VII	قائمة الجداول
.VIII	قائمة الأشكال
.IX	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لنمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: القيادة التحويلية كمدخل حديث في الإدارة
3	الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية
8	الفرع الثاني: ماهية القيادة التحويلية
15	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية
15	الفرع الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
19	الفرع الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة منها
22	المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
24	الفرع الأول: الإختلافات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
25	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الوطنية للدهن ENAP-وحدة سوق أهراس-	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
28	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
28	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم
29	الفرع الثاني: البطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
29	الفرع الثالث: مجالات وأهداف المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس

الفهرس

30	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
30	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
33	الفرع الثاني: هيكل القوى العاملة في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
34	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
34	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
36	الفرع الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
41	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج
41	الفرع الأول: اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة
45	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني
54-53	الخاتمة
59-55	قائمة المراجع
68-60	الملاحق
70-69	الفهرس