

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، تجارية، علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: -مخالفة يونس

- مخالفة بلال

بغنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة حالة مؤسسة Géant Electronics بولاية برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	الاسم واللقب
مشرفا	الرتبة	بايموت يوغرطة
مناقشا	الرتبة	الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2024-2025



الإهداء

لي من تجرعو الكأس فارغا ليسقياني قطرة حب

لي من كلت أنا ملهم ليقدمو لنا لحظة سعادة

(الوالدين العزيمين)

لي من أحببتهم حباً لو مر على أرض قاحلة

لتفجرت منها ينابيع المحبة

(إخوتي)

لي من تحلوا باخلااء وتميزوا بالوفاء والعطاء

لي من عرفت كيف أجد هم، وعلموني ألا أضيعهم

(أصدقائي)

لي أبناء أختي الكناكيت

أوم وعبد الله

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل أنه من علينا بإتمام هذه المذكرة ونسأله مزيداً من النجاح والتوفيق في نجاحات أخرى إن شاء الله.

ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان والاحترام إلى الاستاذ المشرف **بالموت** **يوغطة** الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل والذي أثارنا بنصائحه ومعلوماته القيمة.

كما لا يفوتنا تقديم الشكر لمؤسسة Géant على قبولهم طلبنا وعلى حسن استقبالهم وتزويدها بمختلف الوثائق والمعلومات.

إلى كل الأساتذة الذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي

مخالفة يونس

مخالفة بلال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (70) استبانة على عينة من العمال والإداريين لمؤسسة (GEANT Electronics) ولقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss) لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد مستوى من القيادة الإدارية بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين (01) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين (02).

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، الأداء الوظيفي، مؤسسة Géant Electronics.

Abstract:

This study aimed to identify the role of Managerial leadership in improving job performance within organizations. To achieve the study's objective, 70 Questionnaires were distributed to a sample of workers and administrators at **GEANT** Electronics Company. The SPSS statistical program was used to test the study's hypotheses using the following statistical tests: arithmetic mean and standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and simple regression analysis.

The study yielded several key results, the most important of which are: There is a level of Managerial leadership in the company from the employees' perspective (01), and there is a statistically significant correlation between Managerial leadership dimensions and job performance, as perceived by employees (02).

Keywords: Managerial leadership, Job performance, Géant Electronics.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
-	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
05	تمهيد
16-06	المطلب الأول: القيادة الإدارية
06	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية
08	ثانياً: عناصر وأنماط القيادة الإدارية
12	ثالثاً: مبادئ وأبعاد القيادة الإدارية
16	رابعاً: أهمية القيادة الإدارية
23-17	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
18	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
20	ثانياً: مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي
21	ثالثاً: محددات وعناصر الأداء الوظيفي
23	رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي
29-24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول

-	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
34	تمهيد
39-34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
32-31	مطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة Géant
35-33	مطلب الثاني: طرق و أدوات الدراسة
38-36	مطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
63-40	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها
49-39	مطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
60-49	مطلب الثاني: إختبار، تحليل ومناقشة الفرضيات
64	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
70	قائمة المراجع
82-74	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	26
02	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	28
03	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة الاجنبية	30
04	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	35
05	مقياس تحديد الأهمية والمستويات	35
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ	36
07	معاملات الارتباط بين بعد الإشراف والمعدل الكلي للفقرات	36
08	معاملات الارتباط بين بعد التحفيز والمعدل الكلي للفقرات	37
09	معاملات الارتباط بين بعد بناء فريق العمل والمعدل الكلي للفقرات	37
10	معاملات الارتباط بين محور الأداء الوظيفي والمعدل الكلي للفقرات	38
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	40
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	41
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	43
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الإشراف	44
16	إتجاه إجابات العينة حول بعد التحفيز	45
17	إتجاه إجابات العينة حول بعد بناء فريق عمل	46
18	إتجاه إجابات العينة حول محور الأداء الوظيفي	48

50	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة	19
51	إختبار t للعينة الواحدة حول وجود مستوى لبعد الاشراف في المؤسسة	20
51	إختبار t للعينة الواحدة حول وجود مستوى لبعد التحفيز في المؤسسة	21
53	إختبار t للعينة الواحدة حول وجود مستوى لبعد بناء فريق العمل في المؤسسة	22
54	اختبار T-test لعينتين مستقلتين حول متغير الجنس	23
55	جدول الارتباط بين المتغيرات المستقلة	24
56	تحليل التباين للانحدار البسيط بين بعد الاشراف والأداء الوظيفي	25
57	تحليل التباين للانحدار البسيط بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي	26
58	تحليل التباين للانحدار البسيط بين بعد بناء فريق العمل والأداء الوظيفي	27
59	تحليل التباين للانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي	28

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالدائرة النسبية	39
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي بالدائرة النسبية	40
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل بالدائرة النسبية	41
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بالدائرة النسبية	43

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان	78-74
02	مخرجات برنامج (SPSS)	82-79

مقدمة

تُعد القيادة الإدارية من المواضيع الجوهرية في حقل الدراسات الإدارية المعاصرة، نظرًا لما تتمتع به من تأثير بالغ في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على توفر الموارد والإمكانات، بل يرتبط بشكل أساسي بمدى قدرة القائد الإداري على التأثير، والتوجيه، وبناء علاقات تفاعلية إيجابية تعزز من الانضباط والتحفيز الجماعي.

وتكتسب القيادة الإدارية أهميتها من كونها عملية شمولية لا تقتصر على قطاع معين، بل تمتد لتشمل مختلف التنظيمات في كل من القطاعين العام والخاص، مثل المستشفيات، الجامعات، والمؤسسات الاقتصادية والإدارية. وفي السياق الجزائري، تبرز الحاجة الملحة إلى نماذج قيادية فعالة قادرة على مواجهة التحديات التنظيمية ومعالجة مظاهر القصور في الأداء، خاصة في ظل ما تعانيه بعض المؤسسات من سلوكيات سلبية تعود في كثير من الأحيان إلى ضعف في القيادة الإدارية. وعليه فإن تعزيز فعالية القيادة الإدارية يشكل مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء الوظيفي، وترسيخ ثقافة العمل، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة، بما يسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة (Géant Electronics) ولاية برج بوعريريج؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد مستوى لأبعاد القيادة الإدارية (الإشراف، التحفيز، فريق العمل) في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر العمال؟.
- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء العمال في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة...)?.
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في مؤسسة (Géant Electronics) بولاية برج بوعريريج؟.

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى من أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة محل الدراسة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في مؤسسة Géant (Electronics) بولاية برج بوعرييج .

🌟 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال التركيز على البعد القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة. ويُعزى هذا الاهتمام إلى ما أثبتته الأدبيات الإدارية من ارتباط وثيق بين فعالية القيادة وبين تحقيق مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي لدى الأفراد، سواء كانوا في موقع اتخاذ القرار أو ضمن الهيكل الوظيفي الأدنى.

كما أن العنصر البشري يُعد أحد المحاور الجوهرية لنجاح المؤسسات، الأمر الذي يستوجب تحليل طبيعة الأدوار القيادية وتأثيرها على التفاعل الوظيفي والمناخ التنظيمي العام. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من قدرتها على تزويد صناع القرار بالمعلومات والبيانات الواقعية التي تعكس واقع المؤسسة، مما يمكنهم من تبني السياسات القيادية الملائمة، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية، وتقويم الانحرافات السلوكية والتنظيمية.

ويُعد تحديد البعد القيادي الأنسب من أبرز مخرجات هذه الدراسة، لما له من دور فاعل في رفع مستوى الكفاءة الفردية، وتحفيز العاملين، وتعزيز رضاهم عن بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ورفع قدرتها التنافسية.

🌟 أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي.
- توضيح وبيان أبعاد القيادة الإدارية وكذلك التعريف على أهم أنماط القيادة.
- التعرف على مفهوم الاداء الوظيفي وأهم مكونات وابعاد الاداء الوظيفي، وأهم محددات وعناصر الاداء الوظيفي.
- إبراز الأهمية الحقيقية للأداء الوظيفي وتأثيره على مردودية المؤسسة.
- هدفنا في الدراسة التطبيقية لتسليط الضوء على دور نوع البعد القيادي في تحقيق الاداء لدى موظفي مؤسسة (Géant Electronics) بولاية برج بوعرييج وكذا تحليل الاستبيان والوصول إلى أهم النتائج.

🌟 **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية

التالية: الاستبيان كأداة رئيسية للبحث في معالجة الفصل التطبيقي من خلال تفريغ محتوى الاستبيان في النظام الإحصائي (Spss).

✚ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحدود الزمنية: 10 أيام من 21 أبريل إلى 30 أبريل 2025.
- الحدود المكانية: مؤسسة Géant برج بوعرييج.
- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين وحدة إنتاج الثلاثجات في مؤسسة (Géant Electronics) (ذكور، إناث).

✚ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر في تطبيق بعض الإجراءات المنهجية.

✚ هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، الذي بدوره قسم إلى مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية والذي بدوره قسم إلى مطلبين، الأول حول القيادة الإدارية والثاني حول الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فكان حول الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة Géant برج بوعرييج، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه حول الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني تم دراسة نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها. كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية والسياسيولوجيا، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد وهو ذلك الأثر الذي تتركه القيادة سواء كان إيجابياً أو سلبياً على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل. فللقادة الإدارية مكانة مهمة في المؤسسة حيث تساعد على تحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف المسطرة، وتلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء. ولفهم المقصود بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي سنتطرق كمبحث أول إلى أدبيات نظرية، والمبحث الثاني إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تم تقسيم المبحث إلى مطلبين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية القيادة الادارية

لا شك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً لفهم حقيقتها، كما أن توفر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة يعد أمراً حيوياً ومهماً للغاية لتقدم البحث والدراسة في هذا المجال، تعتبر القيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية معقدة، حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، مما يصعب تحديد مفهوم مقبول لها. ومع ذلك يمكننا استخلاص تعريف للقيادة الإدارية من خلال تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها التي قد تسبب غموضاً ولبساً في فهمها.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

يُلاحظ غياب تعريف موحد لمفهوم القيادة الإدارية بين معظم الباحثين والممارسين، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظرهم الفكرية والإدارية؛ حيث ينظر كل منهم إلى القيادة من زاوية معينة تتأثر بمعتقداته والبيئة التي نشأ فيها. لذا تعكس تعاريفهم تنوع النظريات التي تأثروا بها، ولهذا سنستعرض تعريف القيادة بشكل عام، ثم نركز على تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص بهدف الوصول إلى تعريف إجرائي لها.

1-تعريف القيادة (Leadership)

هناك الكثير والكثير من تعريفات القيادة، وفيما يلي نقدم بعضاً منها.

القيادة: "هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف"¹.

وعرف البروفسير كينيث كلارك (Kenneth Clark) **القيادة** بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"².

وتعرف **القيادة** بأنها "القدرة التي يتميز بها المدير عن رؤوسيه بما يمكنه من توجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب احترامهم وولائهم وولائهم، وحشد هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"³.

1 - فيليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، القاهرة، مصر، ص17.

2- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط2، 2014، عمان، الأردن، ص18.

3 - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السوك التنظيمي، دار الإعلام، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص162.

ويرى الكاتب (جيمس ماكجريجور بيرنر James Mc Gregor Burns) القيادة بأنها "عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدونها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والتابعين".¹

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة، فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم سوف يطلق عليهم مصطلح التابعين.²

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم، للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد.

ومن هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

- القائد بموهبته ومهارته القيادية.
- التابعين أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
- المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.
- وبالإمكان اختصار ذلك في شكل دالة كما يلي:
- القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف)³.

ب-تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير:

➤ **القائد (Leader)** هو "الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب".⁴

1 - فيليب سادلر، مرجع سبق ذكره ص17.

2 - عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص12.

3 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص19.

4- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 45.

➤ **المدير (Manager)** هو الذي " يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق أحكامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة¹."

➤ **القائد الإداري:** بالرغم من الأهمية البالغة للقيادة في الكثير من البلدان فإن أغلب المنظمات الناشئة تعاني من النقص الحاد في عدد القادة الناجحين القادرين على استلام المناصب الإدارية العليا، ولذا فإن الحصول على القادة الإداريين خاصة القادة العظام من الأمور الصعبة جدا وإن عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها التقليدي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغير والتطور التي يشهدها العالم اليوم فقد كشفت بعض الدراسات الحديثة في هذا المجال عن أن هناك مشكل ومعوقات تواجه القائد الإداري ولها تأثير على فاعلية أدائه لدوره القيادي.

وفي الحقيقة ليست هناك صفات ثابتة ومقاييس محددة لشخصية القائد الإداري الناجح ويكمن جوهر عمل القائد الإداري في توزيع جهوده بين اتجاهين:

- الاتجاه الأول: أداء العمل وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة.
 - الاتجاه الثاني: كسب رضا العاملين واشباع حاجياتهم المادية والمعنوية.²
- من التعاريف السابقة يتضح لنا:
- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، أن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذه.
 - قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

➤ **تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم طاعته، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه، إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

➤ **تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:** المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الاختصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

1- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2006، ص17.

2- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ط1، 2020، ص83.

➤ تعريف القيادة الإدارية على أساس الموضوع: تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء

الوظائف الإدارية، وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.¹

ويعرفها السلمي بأنها "القدرة على تحديد أهداف واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية".²

ويعرفها حمادي هي "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة".³

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها:

"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".⁴

ثانيا: عناصر وأنماط القيادة الادارية

1-عناصر القيادة الادارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:

أ-القائد: وهو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف⁵، ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين ببعضهم.

ب-الجماعة (الأتباع): هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي وباري بسنر⁶ في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي:

1- بباله سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير في المنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص7.

2- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص598.

3- عدي عطاء حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص17.

4- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص25.

5- الغز وفاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص27.

- **الصدق:** أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعاً أمامهم.
 - **الكفاءة:** عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.
 - **التوجه إلى المستقبل:** يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين: لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟
 - **التحفيز:** إذا كان المرؤوسون ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضاً بالتحفيز أداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.¹
- ج-عملية التأثير:** لا شك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهي عملية يجب أن تكون بطريقة مهذبة ومقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.²
- د-الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين (التابعين) إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة.
- هـ-الموقف:** فبعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر.³

2-أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تسميات لأنماط القيادة الإدارية وذلك وفق معايير مختلفة فم جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية ومن حيث التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحت التقسيمات الأخرى للقيادة ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر.

أهم الأنماط القيادية فيما يلي⁴:

1 Alain Duluc., **Leadership et confiance**. DUNOD.Paris.2003. P76

2- هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي، ط1، الأردن، 2008، ص17.

3 - نور الدين مزهود، قرزة اسمهان، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد06، 2017، ص94.

4- عبد المالك شريف طلال، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص44-66.

أ- نمط القيادة الأوتوقراطي:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة. كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى للأسفل أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا واختفاء بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.¹

➤ القيادة الأوتوقراطية الخيرة

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في عمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع وإذ وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه كما أنه يعطي لهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين قبولهم لقراراته قبل اتخاذها.

➤ القيادة الأوتوقراطية النادرة:

الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات والكفاءات التي يعقدها وأن جزاء العمل معه تتيح لهم الحرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

ب - نمط القيادة الديمقراطي:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ ولائهم في معظم قراراته، مما ينتج عن هذه المشاركة رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم للمؤسسة. وتعتمد القيادة الديمقراطية على الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه بغض النظر عن المنصب أو الدرجة وبهذا النمط الكل يكسب من المرؤوسين إلى القائد فيتعلم روح الحوار وتبادل الآراء. وتكون القيادة الديمقراطية فعالة في المواقف التالية:²

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قلل تنفيذه.
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.

1 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 35 36.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، اسكندرية، ص107.

- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما تكون مساحة نفوذ القائد بسيطة.
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويقوم النمط الديمقراطي على ثلاثة ركائز هي العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة:

➤ **العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه:** يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين

والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، والعمل على التوفيق بينهما وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.¹

➤ **المشاركة:** أي يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم

بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها ومن ثم يكون المرؤوسين دائما على علم تام بأمر الجماعة.²

➤ **تفويض السلطة:** وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات في صنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم، غير

أنه هناك عدة أسباب تجعل من تفويض السلطة غير مرغوب فيها ومنها خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيات، والاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ القرارات غير الصائبة، وكذلك مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسريب الأفكار والخطط للمنافسين.³

ج- نمط القيادة الحرة أو الفوضوية:

ويطلق عليها أيضا القيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية.⁴

ثالثا: مبادئ وأبعاد القيادة الإدارية

1- مبادئ القيادة الإدارية

1- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 184.
 2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102.
 3- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، ص 49.
 4- كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 87.

لقد أدركت قيادة المنظمات الإدارية أهمية القيام بعدد من المهام الموكلة إليها، وعملت وفق مجموعة من المبادئ التي تنبع من احتياجات المنظمة لتلك القيادة. ولتتمكن القيادات الإدارية من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية، يجب عليها الالتزام بعدد من المبادئ الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها ومنها ما يلي:

أ- الإيمان بالهدف: إن الإيمان بالعمل ومجدوى ما نعمله، يأتي في مقدمة مبادئ القيادة الإدارية والقائد الإداري الذي تساوره بعض الشكوك حول هدف التنظيم الإداري الذي يقوم على رأسه لن يكون متحمساً بالقدر المطلوب حتى وإن استشعر بالمسؤولية. ومن هنا فإنه لابد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيقه، وينقل ذلك الإيمان إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوى عال من الإيمان بالهدف وبقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين، بقدر ما يستطيع المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. إن هذا المبدأ يجعل العاملين والقادة على حد سواء، في غاية التصميم على أداء العمل بالشكل الذي يحقق الأهداف بتميز.

ب- الانطلاق إلى الأمام: لابد وأن يكون القائد على قدر كبير من القدرة على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الأمام، ويعني ذلك الاستقرار والعمل للتطوير والابتكار والإبداع، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة بعيدة المدى ويملك قدرة على استشراف المستقبل، يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها. ولهذا فإن هذا المبدأ يشكل أحد العناصر التي يجب أن يعمل القائد من أجلها، وذلك لما لها من تأثير على أداء الوظيفة القيادية بفعالية.

ج- حب العمل مع الآخرين: إن حب القائد للعمل مع الآخرين سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة، يمثل أحد العناصر الرئيسية لنجاحه في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ولذلك فقد اعتبرنا هذا أحد مبادئ القيادة الإدارية. كما أن أحد عناصر وجود القيادة هو وجود الجماعة، ولا يمكن أن تستمر الجماعة ما لم يكن هناك توافق وتعاون لتحقيق الهدف. ولذلك فإنه لا يمكن أن يأتي حب العمل مع الآخرين من فراغ، ولكي يتحقق ذلك على أرض الواقع فلا بد من توفر بعض المتطلبات التي منها يتحقق مبدأ الإيمان بالهدف ومبدأ الانطلاق إلى الأمام، ثم وجود الاستعداد لدى القيادة أولاً للعمل مع الآخرين ولدى العاملين ثانياً مع العلم أن القائد هو الذي يزرع تلك الرغبة وينمّيها.

د- التقرير السليم للموقف: إن التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق على أن يكون ذلك التقدير والحساب قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات، فالقائد الذي يستطيع أن يستخدم قدرته على التحليل والمناقشة والإقناع، ويكون قادراً على التفوق في الاتصالات يمكن أن يكون قادراً على التعامل مع المواقف المختلفة التي يتعامل معها، ويحقق أعلى المكاسب دون أن يخطئ في معرفة أثر كل متغير على الموقف التنظيمي.

ه- تحمل المسؤولية: إن القائد الإداري لم يوضع في ذلك المكان ليتفادى المسؤولية ويتجنبها، وإنما وضع القادة الإداريون وظهرت الحاجة إليهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي حالة عدم تحقيقها فإن القائد يجب أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو شخصياً من ذلك الخطأ، ثم يعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه. إن تحمل المسؤولية كمبدأ قيادي يتضمن الانتقاء بالتفكير إلى مستوى عال من تقدير المسؤولية وذلك ليحمل القادة على أداء ما وراء مطالب الوظيفة، وما وراء مقتضيات المسؤولية من حيث استشعار متطلبات العمل والمنظمة حاضراً ومستقبلاً.

و- التصرف على المستوى القيادي: لم يوضع القائد في المنصب الذي يشغله إلا لأنه قادر على التعامل مع كل المواقف والأحداث والمعطيات بجدارة وفاعلية، وبالتالي تكون تصرفاته على المستوى القيادي الذي يتوقعه منه رئيسه وتوقعه منه جميعاً، هذا المبدأ يتطلب من القائد الإداري الارتباط بمسؤوليات على مستواه وعدم إضاعة الوقت والجهد في أعمال يمكن أن يؤديها غيره من العاملين، فالقائد الذي يشغل نفسه بتوافه الأمور وأبسطها - مما يمكن أن يؤديه أي شخص يعمل تحت إدارته يخل بهذا المبدأ القيادي بشكل كبير، لأنه يضيع وقته الذي يمكن أن يقضيه في أداء ما هو أهم، ويحد من قدرات مرؤوسيه ويؤدي إلى تجميدهم ونفورهم من العمل معه، أو الاتكالية عليه في كل شيء، والتصرف على المستوى القيادي يجعل القائد لا يسمح لنفسه بأن يكون أدائه لمهام عمله بمثابة عنق الزجاجة للأعمال الأخرى.. لأنها تتركز فيه السلطة، وتتعدد فيه الأعمال، ويتأخر إنجازها، كما أن ذلك المبدأ يفرض على القائد تدريب معاونيه، وتنميتهم وإشراكهم في كل مستجدات الأمور.

ز- حسن التصرف: لقد بني هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً في أي لحظة على التعامل معها بشكل حسن. إنه يجب على القائد عندما تتعرض المنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات وكوارث أخرى طبيعية أو غير طبيعية. أن يكون على أتم الاستعداد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف. وتعتبر مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الناجح الذي يستطيع أن يستغل كل موقف لصالحه، من حيث إعادة بناء المنظمة ودراسة مشاكلها، وإحداث التغييرات المطلوبة، وبناء قوى المنظمة الروحية والمعنوية.

ح- القيادة نحو الإصلاح: إن أخذ التطوير في الاعتبار من قبل القيادة الإداريين يمثل أحد المبادئ التي يجب أن تتوفر في القيادة الفعالة والقيادة نحو الإصلاح تفرض على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء، ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة منظمته من وقت إلى آخر، للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، وللتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم، أو أي تحسينات أخرى. إن القائد

عندما يتبنى هذا المبدأ يساهم في إعطاء الدوافع الداخلية قدرة مضاعفة على تحقيق ما يصبو إليه التنظيم، خاصة وأن الإصلاح عندما ينبع من داخل المنظمة يكون واقعياً، ومعبراً عن احتياجات المنظمة، وملائماً لمطالب العمل.

2- أبعاد القيادة الإدارية

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حل أبعاد القيادة الإدارية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ويرجع ذلك إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وخاصة في الدراسات العربية، وتقاس القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد تحدد وظائفها الأساسية، ومن بين الأبعاد نذكر ما يلي:

أ- التنظيم: ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم كالإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة.¹

ب- الاتصال: إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية، لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة.²

ج- تحفيز العاملين: مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.³

د- صناعة القرار: وتهدف صناعة القرار إلى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة. كما يعرف على أنه عملية يتم فيها: تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة، تقييم البدائل لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة.⁴

هـ- الإشراف (التوجيه): المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن انجاز العمل الذم ينفذ عادة عن طريق الغي، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أك التوجيه على مجرد إعطاء الاوامر والتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.⁵

1- عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الاعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، الممارسات والافاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، في الفترة ما بين 23-24/11/2010، ص20.

2- الفريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 285.

3- آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2010، ص67.

4- الفريوتي، مرجع سبق ذكره، ص285.

5- آيت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص76.

و- بناء فرق العمل: وحدة أو كيان اجتماعي يضم عددا من العاملين الذين يعملون في إدارة أو في عدة إدارات معينة، وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات وقواعد سلوكية معينة.¹

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية

وتكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.²

أما الباحث محمد العدوي، يلخص أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:³

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسيطر على مشكلات العمل وتحلها، وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أنهم يتخذون من القائد قدوة لهم.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على المستوى الفردي والمؤسسة، حيث يعتبر الأداء الوظيفي الحصيلة التي تسعى

1- المرجع نفسه، ص 69.

2 - وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص: 51.

3 - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص: 20.

المؤسسات وغيرها من المنشآت الى تحقيقها والوصول إليها، ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات ذات الصلة بتلك المؤسسات، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا المطلب التطرق لماهية الأداء الوظيفي، مكونات، أبعاد، عناصر وأهميته.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

أ- الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال:

- المعنى اللغوي:

- أدى الشيء أي قام به وقضاه.
 - أدى إليه الشيء: أوصله.
 - أداء/مصدر أدى /في التجويد والالتقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح، من شروط نجاح الممثل حسن الأداء¹.
- إن أصل كلمة الأداء لاتيني "performance" ولكن تعتبر اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to perform" بمعنى تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة².

ثانياً - تعريف الأداء والأداء الوظيفي:

أ- مفهوم الأداء

لغة: يعني "إنجاز عمل ما"، فقد عرفه العلماء والباحثون بأنه الأداء البشري.

اصطلاحاً: يعرف الأداء اصطلاحاً بعدة تعاريف نذكر منها:

"هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين".

1- عفرون ابتسام، لكل حنان، السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المؤسسة الوظيفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة يحي فارس مدية، 2021، ص30.

2- بن قيراط عبد العزيز، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي، 1945 قالمة، 2010 ص 24.

"هو الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتبليور ثمرته في نتائج وإنجازات وهدف الأداء قد يكون مصدره إنسانيا صرفا، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة".

يعرفه (Hoklins , Wietseman) على أنه: " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل"¹

* من خلال التعاريف السابقة المختلفة والتي إعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، يمكن القول أن الأداء هو:

"الجهد المبذول من قبل الأفراد، والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام من أجل تحقيق أهداف على المدى القصير، المتوسط و البعيد من خلال استغلال وتوظيف مختلف الموارد في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها".

ب- مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

" الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته².

" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء³."

كما يعرفه (Nicolas .W.F) على أنه " نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك."

أما فريدريك تايلور فقد عرفه في كتابه المشهور "مبادئ الادارة" ماهية الأداء بأنها: "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.

1- عميروش عبد الكريم ، ضيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة 8 ماي ، 1945 قالمة، 2019 ، ص3.

2- عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 256.

3- عبد المجيد أونيس وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

ويرى توماس جيلبيرت أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معا¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد عناصر تعريف الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- هو الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.
- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.
- هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.

ثانيا: مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي

أ- مكونات الأداء الوظيفي

هي تلك العناصر التي يتكون منها الأداء بالنسبة للموظفين، وتتمثل في ثلاث مكونات أساسية هي كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء يمكن تحديدها فيما يلي:

1- كمية الجهد المبذول: تعتبر هذه الكمية المقياس الذي يقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة زمنية معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2 - نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد.

3 - نمط الأداء: المقصود هنا هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الوظيفة، والتي تؤدي بها الأنشطة في الوظيفة، وعلى أساس نمط الوظيفة يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو نشاطات معينة، ومزيج هذه الحركات أو النشاطات، إذا كانت الوظيفة جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم بها الوصول إلى حلول أو قرارات لمشكلة معينة.

1 محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع الاتصال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022، ص74

إن هذه المكونات تعتبر عناصر أساسية ومهمة تدخل في تكوين الأداء الوظيفي للموظف، لذلك يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار لأجل التحكم في أداء الموظف من خلالها لأنها تحدد مستوى أداء الفرد داخل المنظمة، أثناء إنجاز وظيفته.¹

ب- أبعاد الأداء الوظيفي²

توجد العديد من الأبعاد محل الإتفاق أو الإختلاف بين الباحثين والتي يتكون منها الأداء الوظيفي للعاملين ومنها:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **جودة العمل المنجزة:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.

ج- **كمية العمل المنجز:** أي مقدرة العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعامل ومقدرة سرعة هذه الإنجاز.

د- **المثابرة والوقوف:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإشارة والتوجيه من قبل المشرفين.

هـ- **التميز في الأداء:** وهو حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.³

ثالثا: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

أ- محددات الأداء الوظيفي

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين، لابد من معرفة بعض وأهم المحددات التي تحدد هذا المستوى وتتمثل كالآتي:

1- **الدافعية الفردية :** يجب أن تتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

1- أحمد صقر عاشور، (1993)، "إدارة القوة العاملة"، ط1، الدار النهضة العربية، بيروت. ص50
2 - رزام خولة، القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بعين الفكرون - أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة العبي بن مهيدي، أم البواقي، 2022، ص29
3 رزام خولة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي الى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

3- **القدرة على أداء عمل معين :** يجب أن تتوفر القدرة على أداء العمل المحدد له.

4- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية :** وتتمثل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.¹

5- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة التنظيم وتنفيذ العمال دون وقوع في الأخطاء الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

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

7- **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ب- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات تجدر الإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

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

2- **متطلبات العمل الوظيفية:** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

1 بوشريط أسماء، عقون نادبة، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز-قلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2023، ص66

3- بيئة التنظيم وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

4- محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها¹.

رابعا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي²:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (المورد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل إنتاجية العمل البشري ومن يتحقق الربح.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك مؤشر واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات القدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى وإنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

1- مصطفى محمد، رضا الوظيفي واثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للشر والتوزيع ، ط1، أردن ، 2018، ص ص 80 81
2 - مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي ، العدد السادس ، جامعة بكرة، الجزائر، ص481

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي) تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة كيرد عمار

بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اكلي محمد اولحاج-البويرة، السنة الدراسية 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: -وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) ومستوى الاداء الوظيفي؛ كما تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الشخصية.

وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما نقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعميمات والاوامر بحذافيرها، واتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين. وكذا ترى انو على القيادة الادارية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات افراد العينة فان بعضهم يرون ان اجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به، وانهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها.

ثانياً: دراسة بوجمان مروى

بعنوان "أثر القيادة الادارية على تحسين الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالجماعات المحلية -بلدية سطيف أنموذجا)، تخصص إدارة أعمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة - الجزائر، 2021/2022.

هدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحسين أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح أي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه. كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات أهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته. وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة البالغ عددها ثلاثين عامل من خلال الاستبيانات التي تمت الإجابة عنها والتي بلغت عشرين واسترجعت عشرة. وبالتالي فمن الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة بها نحو القمة.

النتائج

- كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كما يلي:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال-مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى
 - وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال-مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى؛
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال-مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.
 - توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي).
 - أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 01: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
كيرد عمار، 2015	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Spss) استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	تم دراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي	الخطوات العلمية لتحليل النتائج
بوجمان مروى، 2022	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Spss) استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	تم دراسة أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي	الخطوات العلمية لتحليل النتائج

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة د/ سهام فاروق محمد علي البطل

بعنوان " أثر جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف الوظيفي ومستوى أداء العاملين "دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية"

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة لجامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، سنة 2021

يسعى هذا البحث لتحديد دور جودة حياة العمل في العلاقة بين الخوف الوظيفي ومستوى أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية، وقد تم تصميم نموذج مقترح لفروض البحث يوضح العلاقة السببية بين متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية وأسلوب تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات. وقد تم تطبيق البحث على عينة قدرها (366) مفردة من هيئة التمريض العاملين بمستشفيات محافظة القليوبية وكانت الاستجابة (311) مفردة بنسبة 85% من إجمالي حجم العينة.

ثانياً: دراسة رانيا السيد ابراهيم أبو العتین، محمد هاني عبد الهادي، إسماعيل محمد حسين، محمد عزت حشاد. بعنوان: " تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين في قطاع الضيافة وصناعة السياحة: دور اغتراب العمل".

مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد، العدد 82، 01 يونيو 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين باعتباره المتغير الوسيط. تم استلام إجمالي 421 إجابة صحيحة من الموظفين بدوام كامل من وكلاء السفر المصريين من الفئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. في هذه الدراسة تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM - PLS) لاختيار النموذج المقترح باستخدام برنامج (PLS Warp).

ثالثاً: السيد يوسف السيد رجب حراز

بعنوان "أثر سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي خلال جائحة كورونا والأداء

الوظيفي: القيادة التحويلية كمتغير معدل (دراسة حالة بالشركات التجارية بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط)"

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث. 2023،

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي تحت تأثير معدل من القيادة التحويلية وتأثير الوساطة من جانب سلوكيات إخفاء المعرفة، وقد أجري البحث على عينة قوامها (375) مفردة من العاملين بالشركات التجارية بالمنظمة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 02: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
سهام فاروق محمد علي البطل، 2021	دراسة ابعاد الامن الوظيفي (الخوف) استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	استعمال العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة اعتماد منهجية نمذجة المعادلة البنائية . اعتماد أسلوب تحليل المسار	الخطوات العلمية لتحليل النتائج
يوسف السيد رجب حراز 2023	دراسة ابعاد الامن الوظيفي (الخوف) استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	اعتماد برنامج google from في توزيع الاستبانة. اعتماد أسلوب IBM AMOS لتحليل النتائج	الخطوات العلمية لتحليل النتائج
رانيا السيد ابراهيم أبو العتين ومن معها، 2024	استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	استعمال المعادلات الهيكلية الجزئية PLS SEM استخدام برنامج warp pls	الخطوات العلمية لتحليل النتائج

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Diwangkoro, A. Ratam&Mazzarol) بعنوان:

Leadership and Innovation in Small to Medium Entreprises in Indonésie, conference,
2-5december, fremantle, Western Australie, 2003

(القيادة والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

تناولت الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في أندونيسيا، وأبرزت العوامل التي تؤثر على الابتكار، وتحددت باستخدام عدة أساليب لتحليل البيانات الكمية. حيث خلصت هذه

الدراسة إلى أن الشركات التي لديها مستويات عالية من الابتكار لديهم خرائط أفقية تنظيمية، وتركز على المدى الطويل، والموارد المتاحة ومنح المكافآت للأنشطة المبتكرة، كما أظهرت وجود قبول جيد للتغيير، وأسلوب التحول من القيادة كما توصلت لوجود سمات إيجابية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة للقيادة المالكين.

ثانيا: دراسة Serafimovska H, Ristova E بعنوان:

The impact of leadership on achieving total quality, Faculty of Mechanical Engineering -vinica, Macedonia, Goce Delev University-stip, Macedonia.

(أثر القيادة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تحقيقها يتطلب وجود قيادة فعالة من شأنها أن تكوّن في وضع يمكنها من بناء ثقافة تنظيمية سليمة في وقت لاحق تحت قيادة يتم تحويلها بسهولة إلى إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة على أهمية القيادة وأساليبها المختلفة من خلال سمة شخصية القائد، كما أن تحسين الجودة في المؤسسة يكمن في وجود علاقة وثيقة مع تحسين كفاءة الأفراد والجماعات والتنظيم الكلي، كما توصلت إلى أن نجاح المنظمة يكوّن في تحقيق مراقبة الجودة بالاعتماد على قدرة وموقف الإدارة العليا أو القيادة.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
A. ،Diwangkoro Ratam&Mazzarol 2003	استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	دراسة متغير تابع (الابداع)	الخطوات العلمية لتحليل النتائج
Serafimovska H, Ristova E	استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات	دراسة متغير تابع (إدارة الجودة الشاملة)	الخطوات العلمية لتحليل النتائج

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول:

بعد تعرضنا لمفهوم القيادة الإدارية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة تبين لنا محورية المفهومين في المؤسسة وظهرت لنا ملامح العلاقة بين المفهومين حيث عديد الدراسات بين وجود علاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، كما سمح لنا هذا الفصل ببناء تصور حول نموذج الدراسة بحيث يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذي هو الأساس في أداء المنظمة ككل، وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثير في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعد في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، بحيث أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في توجيه جهودهم نحو تقييم أهداف المنظمة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

مؤسسة Géant برج بوعريج

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة Géant ببرج بوعرييج، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها على تحسين أداء عاملاتها، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

تمهيد:

يعد هذا الفصل تدعيما للدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الأول وفيه سوف نقوم بالإجابة عن التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى صحة الفرضيات، كما تعتبر دراسة حالة معيار حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة لأنها محاكات للجانب النظري في الميدان، لذا قمنا بتقسيم هاته الدراسة التطبيقية الى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة Géant

شركة جيون إلكترونيكس" الموجودة في منطقة الأنشطة على طريق المسيلة في برج بوعرييج هي شركة عائلية مجموعة مباركية، التجار السابقين في الستينيات، المرحوم الحاج عمر، الذي عمل لمدة طويلة في سوق التجزئة للتخصص في تجارة الجملة وأخيرا اختراق السوق الوطنية لممارسة الاستيراد والتوزيع في جميع أنحاء التراب الوطني في المنتجات الغذائية بشكل عام ومواد البناء والأجهزة. تجربة طويلة الأمد تدفع الأطفال، بعد وفاة والدهم الحاج عمر في عام 1992، إلى استيراد الأدوات الإلكترونية والأجهزة المنزلية وحتى التجميع. وهو نشاط يتطور ليصبح مهما مع استيراد الأجهزة الإلكترونية والمنزلية الكبيرة بالإضافة إلى منتجات التبريد وتكييف الهواء. وهكذا نشأت شركة مباركية للإلكترونيات المحدودة تحت مسؤولية مباركية مصطفى وشقيقه عبد الكريم كشريك، ويتخصص الشقيقان الآخران مباركية عبد الكريم وعبد الرازق في مجال الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، تأسست شركة SARL LOTFI ELECTRONICS في عام 2005، وقد رسخت الشركة مكانتها كفاعل رئيسي في تصنيع وتجميع وتسويق المنتجات الإلكترونية والكهر ومنزلية مدفوعة برؤية تركز على التجديد والتميز في العمليات تعمل الشركة باستمرار على تكييف استراتيجيتها لتلبية التوقعات المتزايدة لعملائها ومتطلبات السوق شديدة التنافسية والمتطورة باستمرار.

ولمواجهة التحديات الحالية والاستعداد للمستقبل، وضعنا نظام الإدارة المتكامل الذي يركز جهودنا على الأولويات التالية:

- تطوير المبيعات والتسويق تعزيز أعمالنا وزيادة حصتنا السوقية.
- تحسين سلسلة التوريد تقليل أجال التوريد والتحكم في التكاليف.
- العمل على استقلالية المراكز الصناعية تحسين كفاءة عمليات الإنتاج.
- الاستثمار الاستراتيجي: تطوير البنى التحتية، بما في ذلك مستودعات التخزين، وحدة جديدة لإنتاج المكيفات وحظيرة لوجستية.

- تحسين عمليات التصنيع والتجميع ضمان إنتاج موثوق يلي توقعات العملاء.
- نشر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مركزية البيانات وتحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- الاستدامة وإدارة الموارد تحسين استخدام الموارد والحد من النفايات وتقليل البصمة البيئية.
- الصحة والسلامة حماية موظفينا من خلال البنى التحتية المناسبة واتخاذ تدابير وقائية مستهدفة.

وضمن هذا النهج، التزم بتوفير جميع الموارد اللازمة لـ:

- تلبية متطلبات عملائنا وكذلك المتطلبات التشريعية والتنظيمية.
- تشجيع المشاركة الفعالة والتشاور مع الموظفين على جميع مستويات المؤسسة.
- الحد من تأثيرنا على البيئة مع التحكم في التأثيرات المرتبطة بأنشطتنا.
- تحديد المخاطر والقضاء عليها لضمان بيئة عمل آمنة ومحفزة.
- الحفاظ على نظام إدارة متكامل عالي الأداء، يقوم على التحسين المستمر ويتكيف مع المواصفات الخاصة بأعمالنا.

تضع شركة SARL LOTFI ELECTRONICS أداء نظام الإدارة المتكامل الخاص بها في صميم أولوياتها الاستراتيجية. نحن نعتمد على مشاركة موظفينا والتزامهم، فضلاً عن التعاون الفعال من شركائنا والأطراف المعنية لتحقيق أهدافنا الطموحة، في عام 2007، اتخذت شركة Eurl LOTFI Electronics وضعاً اقتصادياً آخر لتصبح شركة Sarl LOTFI Electronics تحت العلامة التجارية المسجلة "Géant Electronics" مع وصول MEBARKIA MABROUK كشريك ومدير مشارك مدفوعاً بحسن النية. بفضل فريق الإدارة الذي يتألف من شقيقين ديناميكيين وبعيدي النظر، وبدعم من الإخوة الآخرين ذوي الدوافع العالية، تمكنت المجموعة من تأمين مكان لها في السوق الوطنية من خلال المنتجات الأكثر شعبية "Géant Electronics" و "Biscostar" وبفضل الاستثمار المستمر، توظف الشركة حالياً قوة عاملة مكونة من 294 شخصاً. المعرفة والإتقان في التقنيات قادت المجموعة العائلة نحو النجاح الكبير لقد ساهم الحماس والاهتمام في تحقيق الأهداف المحددة مثل توسيع النطاق ليكون أكثر موثوقية وسهولة في الاستخدام وأماناً، مما مكن من تصريف قاعدة عملاء متنوعة ومخلصة. وتستعد شركة "Géant Electronics SARL LOTFI Electronics" لإطلاق مشروع واعد بنفس القدر، ألا وهو بناء مصنع لحقن البلاستيك لمكيفات الهواء والثلاجات والغسالات، وثني الصفائح المعدنية للثلاجات والمواقد ومكيفات الهواء بالإضافة إلى إدخال اللوحة الإلكترونية لـ "TV-CRT-LCD-DVD-DEMO" التي يمكن أن يصل معدل تكاملها إلى 40٪ إلى 50٪، التي انتهت أعمالها بالفعل. ويعد التصدير إلى الدول المجاورة أحد أهداف الشركة، التي تخطط لتشغيل قوة عاملة، بما في ذلك الموظفين الإداريين والإشرافيين والتشغيليين.

وتقوم شركة BISCOSTAR المحدودة بالفعل بتصدير جزء من إنتاجها إلى دول المغرب العربي، وخاصة ليبيا.

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

أولاً: طرق الدراسة

1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

تم الحصول على المعلومات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع باللغة العربية، المراجع باللغة الأجنبية، المقالات العلمية، الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وكذلك المصادر الأولية المتمثلة أساساً في الاستبانة حيث تم تصميمها بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة وكذا استشارة ذوي الخبرة في الحقل المهني والأكاديمي ومن تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

2-مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والرؤوسين لمؤسسة Géant برج بوعريش، بمجموع يد عاملة قدرت ب 200 عامل في وحدة الثلاثيات.

3-عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة، حيث أن " المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة"، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعي في اختيارها أن:

- تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه.
- تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقاتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

وشروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

- أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي؛
- أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار

حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 70 عامل، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيراً نسبياً مقارنة بعدد القادة.

ثانياً-أدوات الدراسة:

1-أدوات جمع البيانات

الاستبيان: تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقضي منه وجمع إجاباته وتحليلها وقائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقضي منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب ان تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

أ-بناء الاستبيان:

تصميم استبيان يخدم الإشكالية المطروحة وتم عرضه على المشرف وبعض الأساتذة بغية الأخذ برأيهم وقد تم تعديله إلى غاية الحصول على فقرات صحيحة، وقد تم تقسيمه إلى:

➤ **القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 4 بيانات

➤ **القسم الثاني:** يتكون من محورين القيادة الادارية والأداء الوظيفي حيث نجد أن:

المحور الأول: يوضح مستوى القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من 15 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد:

➤ **البعد الأول:** بعد الاشراف ويتكون من 5 عبارات.

➤ **البعد الثاني:** بعد التحفيز ويتكون من 5 عبارات.

➤ **البعد الثالث:** بعد بناء فريق العمل ويتكون من 5 عبارات.

المحور الثاني: خاص بالأداء الوظيفي ويتكون من 12 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة،

وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب هذا الجدول:

الجدول رقم 04: يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين

الجدول رقم 05: مقياس تحديد الأهمية والمستويات

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1 - 1.8	1.81-2.6	2.61 – 3.4	3.41 – 4.2	4.21 - 5
الدرجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

المصدر: من اعداد الطالبين

2-الأدوات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الاحصائي (Spss) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية وذلك لان مقياس ليكارت الخماسي هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات المتوسطات الحسابية
 - الانحراف المعياري: لقياس مدى التغير الاحصائي أي انه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
 - معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين حيث انه:
1. إذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب
 2. إذا كان المعامل قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب وكلما زاد قربا من (0) فان الارتباط يضعف الى ان ينعدم تماما.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

صدق الاستبانة "أن تقيس أسئلة الاستبانة " وتم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الاستبيان:

صدق المحكمين: هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال المشكلة موضع الدراسة وذلك للاسترشاد بهم والأخذ بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف المرجو، وكذلك التأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة وتعديل وحذف لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. **صدق الاتساق الداخلي:** وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال الرئيس الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له كما يلي:

1. **ثبات الاستبيان:** أجرينا اختبار قياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (alpha Cronbach) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 06: معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات	
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
27	0.900

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (06): ان معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ 0.900 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فان معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة احصائيا، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الدراسة، مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبها الدراسة.

2- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

الجدول رقم 07: معاملات الارتباط بين بعد الاشراف والمعدل الكلي للفقرات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتفهم القائد أي اعتذار للغياب المبرر	0.521	0.000
2	يتقبل القائد أي اعتذار للتأخر المبرر	0.583	0.000
3	يهتم القائد إلى تحديث برامج تدريب العاملين	0.737	0.000
4	يأخذ القائد بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	0.783	0.000
5	يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	0.779	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن البعد الأول المتمثل في الاشراف مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.52-0.78)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ، ($\alpha = 0.05$) ، وتدل على ارتباط الفقرات المجال الأول بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الجدول رقم 08: معاملات الارتباط بين بعد التحفيز والمعدل الكلي للفقرات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به	0.721	0.000
7	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	0.673	0.000
8	فرصتي في الترقية والتقدم في مساري المهني ممكنة	0.617	0.000
9	كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية) جيدة	0.664	0.000
10	يتعامل القائد مع جميع العمال بعدالة	0.656	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن البعد الثاني المتمثل في التحفيز مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.61-0.72) ، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ، ($\alpha = 0.05$) ، وتدل على ارتباط الفقرات المجال الأول بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين بعد التحفيز والمعدل الكلي للفقرات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	يثمن القائد أداء الجماعة	0.689	0.000
12	يشجع القائد الفريق على المشاركة في صنع القرارات	0.799	0.000
13	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	0.819	0.000
14	يوجه القائد عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	0.822	0.000
15	يختار الموظفون بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما	0.644	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن البعد الثالث المتمثل في بناء فريق العمل مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.64-0.82) ، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ، ($\alpha = 0.05$) ، وتدل على ارتباط الفقرات المجال الأول بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الجدول رقم 10: معاملات الارتباط بين الأداء الوظيفي والمعدل الكلي للفقرات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يلتزم الموظفون في شركتك على تحسين المستوى	0.688	0.000
2	يتحمل الموظفون في شركتك على أداء مهامهم بشكل كامل	0.689	0.000
3	يتعاون الموظفون في الشركة بشكل إيجابي مع بعضهم في الفريق	0.666	0.000
4	يساهم الموظفون في الشركة على خلق بيئة عمل إيجابية	0.777	0.000
5	يشعر الموظفون أن أدائهم يتحسن بفضل التدريب الذي يتلقونه	0.735	0.000
6	يبادر الموظفون لاقتراح حلول جديدة لتحسين العمل	0.613	0.000
7	يتقبل الموظفون النقد البناء ويسعون للاستفادة منه	0.742	0.000
8	يلتزم الموظفون بالسياسات والإجراءات الإدارية	0.660	0.000
9	يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة	0.598	0.000
10	يقدم الموظفون الاعتذار المسبقة في حال التغيب أو التأخر عن العمل	0.600	0.000
11	يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم ويسعون لتصحيحها	0.774	0.000
12	يتعامل الموظفون في الشركة مع التحديات التي يواجهونها في العمل بفعالية	0.740	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المحور الثاني المتمثل في الأداء الوظيفي مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.59-0.77)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ، ($\alpha = 0.05$) ، وتدلل على ارتباط الفقرات المجال الأول بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

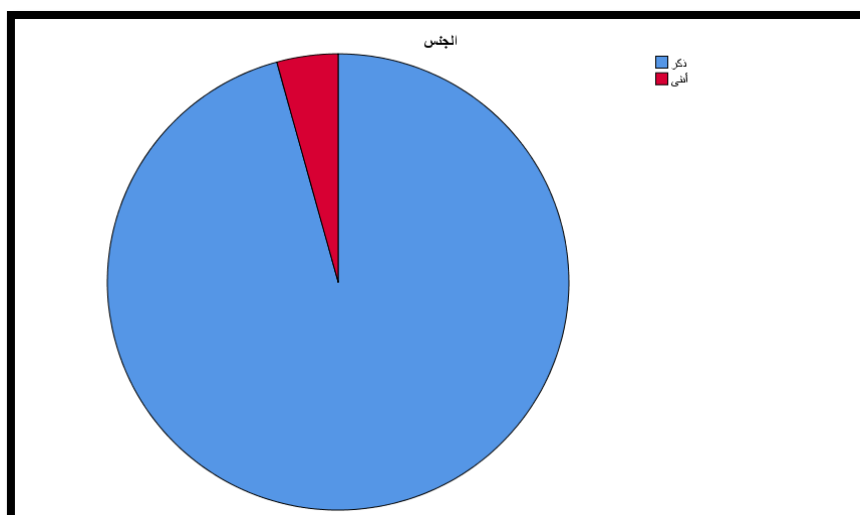
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة الجنس من خلال الجدول والشكل الموالي:

الجدول 11: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	67	95.7
أنثى	3	4.3
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

شكل 02: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن 95.7% من عينة الدراسة هم من الذكور، و4.3% من عينة الدراسة هم من الاناث، أي أن نسبة العاملين الذكور مرتفعة في مؤسسة Géant (وحدة صناعة الثلجات) يقابله انخفاض في نسبة العاملين من جنس الاناث، وهذا يرجع الى طبيعة عمل الوحدة المتخصصة في صناعة وتركيب الثلجات، هذا العمل يتطلب جهدا عضليا وقوة بدنية والاستعداد الدائم للتدخل وإصلاح الأعطال في أي وقت لضمان السير الحسن.

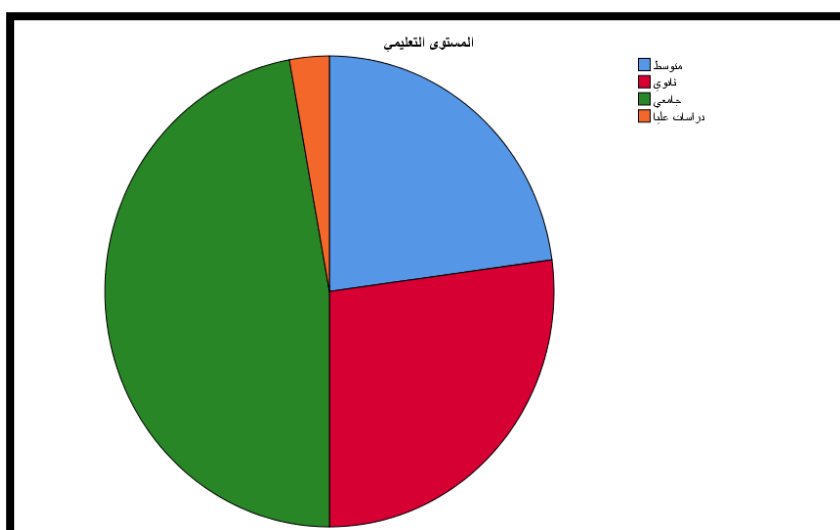
2. توزعت افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

الجدول 12: توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
22,9	16	متوسط
27,1	19	ثانوي
47,1	33	جامعي
2,9	2	دراسات عليا
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

شكل رقم 03: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي بالدائرة النسبية



الشكل 02: توزيع العاملين حسب المستوى العلمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع العينة حسب المستوى العلمي أن أغلبية افراد العينة من حاملي شهادات الجامعية بلغ عددهم 33 فرد بنسبة مئوية تمثل 47.1% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي ثانوي في المرتبة الثانية بنسبة 27.1%، في حين بلغت نسبة حاملي المتوسط في المرتبة الثالثة بنسبة 22.9%، اما بنسبة اقل كانت من حاملي دراسات عليا بنسبة 2.9%، واجمالا نلاحظ ان النسبة الغالبة من حملة شهادة جامعي أي ان اغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل اليها.

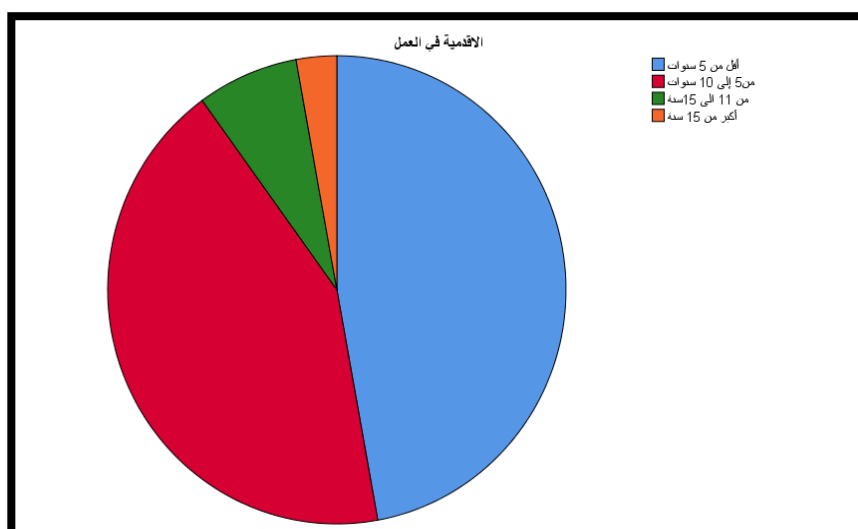
3-توزعت عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل

جدول 13: توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

النسبة%	التكرار	البيان
47,1	33	أقل من 5 سنوات
42,9	30	من 6 إلى 10 سنوات
7,1	5	من 11 إلى 15 سنة
2,9	2	أكبر من 15 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل 04: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل بالدائرة النسبية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في العمل، حيث نجد ان اغلب افراد العينة لديهم اقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات) حيث قدرت بـ 47.1% وهي تدل على العينة ليس لديها خبرة كبيرة في مجال عملهم، ثم تليها نسبة الافراد (بين 6 الى 10 سنوات) بنسبة مئوية 42.9%، تليها الافراد الذين تتراوح خبرتهم (من 11 الى 15 سنة) بنسبة تقدر بـ 7.1%، تليها الافراد الذين تتراوح خبرتهم (أكبر من 15 سنة) بنسبة 2.9%.

وبناء عليه فإن غالبية افراد العينة لديهم خبرة عمل في المؤسسة، مما يعني ان عنصر الخبرة متوفر في عينة الدراسة.

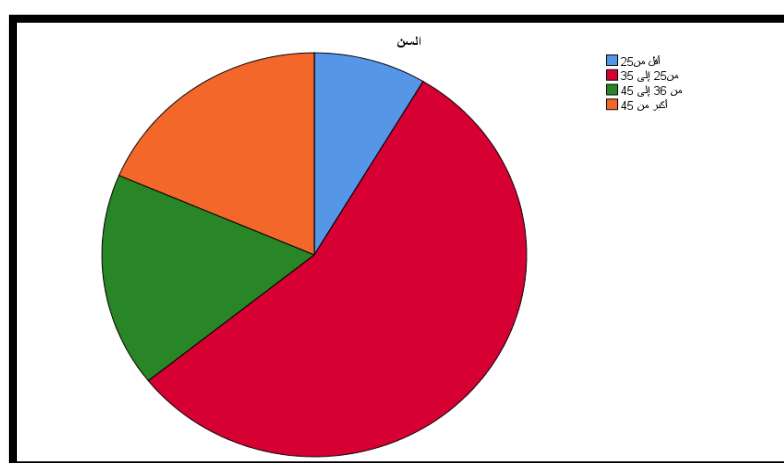
4- توزعت العينة حسب متغير العمر

الجدول 14: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
8,6	6	أقل من 25 سنة
55,7	39	من 25 الى 35 سنة
17,1	12	من 36 الى 45 سنة
18,6	13	أكبر من 45 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل 05: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بالدائرة النسبية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بمتغير العمر نلاحظ تباين في الاعمار، وان الفئة العمرية الأكثر (من 25 الى 35 سنة) بنسبة 55.7%، تليها الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بنسبة 18.6%، تليها الفئة العمرية (من 36 الى 45 سنة) بنسبة 17.1%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 8.6%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر

تكرارا تميل الى الفئة الشبابة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن ان ينعكس إيجابيا على نتائج البحث.

ثانيا: تحليل فقرات ومحاور الاستبيان

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي:

وهو من الطرق التي يمكن بها معرفة وجهات نظر عينة الدراسة في كل فقرة من فقرات الاستبيان وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه كل محور، باعتماد على مقياسي ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على فقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وتقل كلما قلت قيمته.

الانحراف المعياري:

كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التششت واد التجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

المحور الأول - بعد الاشراف-

يشير الجدول التالي الى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد الاشراف كما يلي:

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاشراف

الاسئلة	المتوسط	الانحراف	النتيجة	درجة الموافقة
يتفهم القائد أي اعتذار للغياب المبرر	4.36	0.539	2	موافق بشدة
يتقبل القائد أي اعتذار للتأخر المبرر	4.15	0.754	5	موافق
يهتم القائد إلى تحديث برامج تدريب العاملين	4.29	0.704	3	موافق بشدة
يأخذ القائد بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	4.23	0.725	4	موافق بشدة
يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	4.44	0.673	1	موافق بشدة

الاشراف	4.33	0.679	موافق بشدة
---------	------	-------	------------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح الجمالي بعد الاشراف اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.33) وهو يقترب للوسط النظري (5) ويقع في الفئة (5-4.21) مما يعني موافقة كل افراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري صغير مما يبين اهمية المحور، وتقارب الاجابات من وسطها النظري، اي اتفاق الغالبية العظمى على الموافقة على عبارته، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الخامسة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.44) بأهمية مرتفعة جدا، حيث اكد غالبية افراد العينة على موافقتهم التامة على أن القائد يهتم بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل ، وتليها في الترتيب العبارة الثانية بمتوسط قدره (4.36) وبانحراف قدره (0.539) أي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارة واتجهت الاجابة بموافقة بشدة على أن القائد يتفهم أي اعتذار للغياب المبرر، واحتلت العبارة الثالثة الترتيب الثالث من حيث الاهمية بمتوسط مرجح قدره (4.29) وبانحراف قدره (0.704)، اي الموافقة التامة على ان القائد يهتم الى تحديث برامج تدريب العاملين ، اما العبارة الرابعة فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (4.23) وبانحراف صغير قدره (0.725) أي هناك تقارب في الإجابات على هذه العبارة واتجهت الإجابة بموافقة على ان القائد يأخذ بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين ، اما العبارة الثانية فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.754) هناك تقارب في الإجابات على هذه العبارة واتجهت الإجابة بموافقة على ان القائد يتقبل أي اعتذار للتأخر المبرر تقريبا العبارات متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الأهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات.

نستنتج أخيرا أن افراد العينة مدركون لبعد الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسة Géant بولاية برج بوعرييج.

المحور الأول-بعد التحفيز-

جدول رقم 16: اتجاه اجابات العينة حول بعد التحفيز

الاسئلة	المتوسط	الانحراف	النتيجة	درجة الموافقة
أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به	3.81	5.579	2	موافق
أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	3.81	0.952	2	موافق

فرصتي في الترقية والتقدم في مساري المهني ممكنة	4.13	0.916	1	موافق
كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية) جيدة	3.7	1.068	3	موافق
يتعامل القائد مع جميع العمال بعدالة	4.13	0.991	1	موافق
التحفيز	3.9	1.301		موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح الجمالي بعد التحفيز اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.9) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.2) مما يعني موافقة كل افراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري (1.301) مما يبين اهمية المحور، وتقارب الاجابات من وسطها النظري، اي اتفاق الغالبية العظمى على الموافقة على عبارته، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارتين الثالثة والخامسة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.13) ، على أن فرصتهم في الترقية والتقدم في مسارهم المهني ممكنة و يتعامل القائد مع جميع العمال بعدالة ، وتليها في الترتيب العبارتين الأولى والثانية بمتوسط قدره (3.81) وبانحراف قدره (5.01) و (0.952) على الترتيب أي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارتين واتجهت الاجابة بموافقة على أن العامل يشعر بالأمان والطمأنينة في عمله وأجره يتناسب مع العمل الذي يقوم به، واحتلت العبارتين الرابعة الترتيب الثالث من حيث الاهمية بمتوسط مرجح قدره (3.7) وبانحراف قدره (1.068) على الترتيب، كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية) جيدة.

نستنتج أخيرا ان افراد العينة مدركون لبعد التحفيز كأحد أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسة Géant بولاية برج بوعريبيج.

المحور الأول-بعد بناء فريق العمل-

جدول رقم 17: اتجاه اجابات العينة حول بعد بناء فريق عمل

الأسئلة	المتوسط	الانحراف	النتيجة	درجة الموافقة
يثمن القائد أداء الجماعة	4.17	0.761	1	موافق

موافق	4	0.909	4.01	يشجع القائد الفريق على المشاركة في صنع القرارات
موافق	3	0.961	4.05	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم
موافق	2	0.926	4.15	يوجه القائد عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء
موافق	5	1.069	3.76	يختار الموظفون بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما
موافق		0.925	4.02	بناء فريق عمل

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح الجمالي بعد بناء فريق عمل اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) مما يعني موافقة كل افراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري مما يبين اهمية المحور، وتقارب الاجابات من وسطها النظري، اي اتفاق الغالبية العظمى على الموافقة على عبارته، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الأولى المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.17) بأهمية مرتفعة، حيث أن القائد يثمن أداء الجماعة، وتليها في الترتيب العبارة الرابعة بمتوسط قدره (4.15) وبانحراف قدره (0.926) أي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارة، واحتلت العبارة الثالثة الترتيب الثالث من حيث الأهمية بمتوسط مرجح قدره (4.05) وبانحراف قدره (0.961)، اي الموافقة التامة على ان الزملاء يتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم، أما العبارة الثانية فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (4.01) وبانحراف صغير قدره (0.909) أي هناك تقارب في الإجابات على هذه العبارة واتجهت الإجابة بموافقة على ان القائد يشجع القائد الفريق على المشاركة في صنع القرارات، أما العبارة الخامسة فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (3.76) وبانحراف قدره (1.069) أي هناك تقارب في الإجابات على هذه العبارة واتجهت الجابة بموافقة على ان القائد الموظفون يختار بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما تقريبا العبارات متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الأهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات.

نستنتج أخيرا ان افراد العينة مدركون لبعد بناء فريق عمل كأحد أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسة Géant بولاية برج

بوعرييج.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم 18: اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الأداء الوظيفي

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	درجة الموافقة
يلتزم الموظفون في شركتك على تحسين المستوى	4.03	0.798	7	موافق
يتحمل الموظفون في شركتك على أداء مهامهم بشكل كامل	4.04	0.731	6	موافق
يتعاون الموظفون في الشركة بشكل إيجابي مع بعضهم في الفريق	4.14	0.643	5	موافق
يساهم الموظفون في الشركة على خلق بيئة عمل إيجابية	3.96	0.908	8	موافق
يشعر الموظفون أن أدائهم يتحسن بفضل التدريب الذي يتلقونه	3.97	0.916	9	موافق
يبادر الموظفون لاقتراح حلول جديدة لتحسين العمل	3.98	0.86	10	موافق
يتقبل الموظفون النقد البناء ويسعون للاستفادة منه	3.98	0.843	11	موافق
يلتزم الموظفون بالسياسات والإجراءات الإدارية	4.27	0.68	3	موافق بشدة
يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة	4.28	0.684	2	موافق بشدة
يقدم الموظفون الاعذار المسبقة في حال التغيب أو التأخر عن العمل	4.36	0.638	1	موافق بشدة
يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم ويسعون لتصحيحها	4.17	0.761	4	موافق
يتعامل الموظفون في الشركة مع التحديات التي يواجهونها في العمل بفعالية	4.14	0.822	5	موافق

بناء فريق العمل	4.11	0.774	موافق
-----------------	------	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

تشير البيانات السابقة لمحور الأداء الوظيفي بأن اغلب أفراد العينة اتجهت اجاباتهم الى الموافقة على عبارات المحور فقد حقق اجمالي المحور متوسط مرجح قدره (4.11) بأهمية متوسطة، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (2)، وقدر الانحراف المعياري (0.774).

واحتلت العبارات العاشرة المرتبة الاولى من حيث أعلى متوسط مرجح (4.36) وبأهمية مرتفعة جدا وتشنت صغير، وأكد فيها افراد العينة على أن الموظفون يقدمون الاعذار المسبقة في حال التغيب أو التأخر عن العمل ، وجاءت العبارة التاسعة في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.28) وبانحراف معياري صغير وأهمية مرتفعة، حيث يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة ، وجاءت العبارتين الثامنة في الترتيب الثالث بمتوسط مرجح (4.27) وبأهمية مرتفعة، حيث يلتزم الموظفون بالسياسات والإجراءات الإدارية ، وعلى الرغم من اتجاه المحور للموافقة ، وعموما فإن أكثر العبارات تمت الموافقة عليها و بدرجة أهمية مرتفعة.

المطلب الثاني: إختبار، تحليل ومناقشة الفرضيات

كما سبق وذكرنا وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصيغة ثلاث فرضيات رئيسية كما يلي:

- يوجد مستوى من القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين فيها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، العمر).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الإدارية والاداء الوظيفي في مؤسسة (Géant Electronics) بولاية برج بوعرييج عند مستوي معنوية 5%.

ونسعمل الاختبارات الإحصائية التالية لاختبار هذه الفرضيات وهي:

- إختبار One sample T-test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.
- إختبار Independent sample T-test لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

- إختبار معامل ارتباط بيرسون والإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

نص الفرضية: " يوجد مستوى من أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين فيها " وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مستوى لبعء الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى لبعء الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

تأكد من صحة هذه الفرضيات من خلال إستخدام إختبار One sample T-test باستعمال برنامج spss ولقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم 19: إختبار t للعينه الواحدة حول وجود مستوى لبعء الاشراف في المؤسسة

الفرضية	مستوى معنوية	T
يوجد مستوى لبعء الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة	0.000	0.705

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات Spss

نلاحظ أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة T الجدولية بقيمة 0.705 عند مستوى دلالة 0.05 كما أن قيمة p-value دالة إحصائيا (أقل من 0.05) لذا سوف:

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 "يوجد مستوى لبعء الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين" .

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مستوى لبعء التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى لبعء التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار One sample T-test باستخدام برنامج SPSS

جدول رقم 20: اختبار t للعينة الواحدة حول وجود مستوى لبعد التحفيز في المؤسسة

الفرضية	مستوى معنوية	T
يوجد مستوى من بعد التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة	0.000	1.254

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة T الجدولية بقيمة 1.254 عند مستوى دلالة 0.05 كما أن قيمة p-value دالة إحصائيا (أقل من 0.05) لذا سوف:

نقبل الفرضية البديلة **H1** "يوجد مستوى لبعد التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين".

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد مستوى لبعد بناء فريق العمل بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد مستوى لبعد بناء فريق العمل بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

جدول رقم 21: اختبار t للعينة الواحدة حول وجود مستوى لبعد بناء فريق العمل في المؤسسة

الفرضية	مستوى معنوية	T
يوجد مستوى من بعد بناء فريق العمل بالمؤسسة محل الدراسة	0.000	0.968

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة T الجدولية بقيمة 0.968 عند مستوى دلالة 0.05 كما أن قيمة p-value دالة إحصائيا (أقل من 0.05) لذا سوف نقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد مستوى لبعد بناء فريق العمل بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة والمستوى التعليمي).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الثانية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 .
- ب- الفرضية الفرعية الثانية:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.
- د- الفرضية الفرعية الرابعة:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.
- اختبار متغير الجنس (الفرضية الفرعية الأولى): استخدام اختبار t للعينات المستقلة
- الجدول رقم 22: اختبار T-test لعينتين مستقلتين حول متغير الجنس

أداء الموظفين	F	P-VALUE	T	P-VALUE
الجنس	0.91	0.661	-2.063	0.043

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول وجدنا أن قيمة F ومعنويتها ($F=0.91/P\text{-VALUE}=0.661$) مما يسمح لنا بقبول الفرضية الصفرية أي هناك تباين بين المجموعتين لأن القيمة المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يعني أن الاختبار صحيح.

• نستخدم تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية والثالثة والرابعة:

الجدول رقم 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

المتغير	المصادر	مجموع مربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الاقدمية في العمل	بين المجموعات	0.55	1.006	0.472
	خلال المجموعات	0.546		
السن	بين المجموعات	0.47	0.508	0.95
	خلال المجموعات	0.93		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.21	2.259	0.011
	خلال المجموعات	0.53		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن $P\text{-VALUE}$ الملازمة ل F جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة للعمر (0.95) والاقدمية في العمل (0.472)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة.

أما عدا متغير المستوى التعليمي فإن $P\text{-VALUE}$ الملازمة ل F جاءت أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة فيما يتعلق بوجود فروقات في أداء العاملين تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الإرتباط الخطي بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سوف نعتمد على الارتباط الخطي بيرسون لمعرفة إن كان نوعين من مجالات الدراسة على علاقة فيما بينهما.

جدول 24: جدول الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغير	الأداء الوظيفي
بعد الاشراف	0.510
المعنوية	0.000
بعد التحفيز	0.504
المعنوية	0.000
بعد بناء الفريق	0.629
المعنوية	0.000

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ ان المعاملات الارتباط لكل المتغيرات المستقلة قوية عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وبالتالي هناك ارتباط بين هاته المتغيرات مما يستلزم استخدام الانحدار المتدرج.

فيما يلي شرح حول كيفية صياغة وقراءة اختبارات الارتباط قبل الشروع في تناول الفرضيات الفرعية.

__الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

__الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت $\text{sig}(p\text{-value})$ أكبر من مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت $\text{sig}(p\text{-value})$ أقل من مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

أ- الفرضية الفرعية الاولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك علاقة إرتباطية معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد الاشراف والأداء الوظيفي في المؤسسة.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك علاقة إرتباطية معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد الاشراف والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (الاشراف) والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول 25: تحليل التباين للانحدار البسيط بين بعد الاشراف والأداء الوظيفي

البيان	R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة
أثر الاشراف على الأداء الوظيفي	0.51	0.26	0.588	23.942	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن قيمة $(F=23.942)$ المحسوبة أكبر من $(F=3.92)$ المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويعزز هذا قيمة الارتباط بيرسون $(R=0.510)$ ، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته $(R^2=0.26)$ وهذا يعني القوة التفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (الاشراف) يفسر ما مقداره 26% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

• الاستنتاج:

نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد الاشراف والأداء الوظيفي في المؤسسة.

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد الاشراف والأداء الوظيفي في المؤسسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول 26: تحليل التباين للانحدار البسيط بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي

البيان	R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة
أثر التحفيز على الأداء الوظيفي	0.504	0.254	0.306	23.127	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن قيمة ($F=23.127$) المحسوبة أكبر من ($F=3.92$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويعزز هذا قيمة الارتباط بيرسون ($R=0.504$)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.254$) وهذا يعني القوة التفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما مقداره 25.4% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

• الاستنتاج :

نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة.

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد بناء فريق العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد بناء فريق العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (بناء فريق العمل) والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول 27: تحليل التباين للانحدار البسيط بين بناء فريق العمل والأداء الوظيفي

البيان	R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة
أثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي	0.629	0.396	0.485	44.525	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن قيمة ($F=44.525$) المحسوبة أكبر من ($F=3.92$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويعزز هذا قيمة الارتباط بيرسون ($R=0.629$)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.396$) وهذا يعني القوة التفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما مقداره 39.6% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الاستنتاج :

نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد بناء فريق العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة.

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد بناء فريق العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (الاشراف، التحفيز، بناء فريق العمل) وأداء الوظيفي في المؤسسة.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (الاشراف، التحفيز، بناء فريق العمل) وأداء الوظيفي في المؤسسة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول 28: تحليل التباين للانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

البيان	R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة
أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي	0.673	0.453	0.65	56.223	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول أن قيمة $F = 56.223$ المحسوبة أكبر من $(F = 3.92)$ المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويعزز هذا قيمة الارتباط بيرسون $(R = 0.673)$ ، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته $(R^2 = 0.453)$ وهذا يعني القوة التفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الادارية) يفسر ما مقداره 45.3% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

• الاستنتاج :

نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة.

وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعد التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل في بدايته عموميات حول المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة Géant electronics ، ثم انتقلنا إلى الدراسة التطبيقية أين تم اختبار البيانات من حيث التوزيع الطبيعي واتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي الشيء الذي يقودنا إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية من خلال أبعاده الثلاثة (البعد الاشراف ،البعد التحفيز وبعد بناء فريق العمل) والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وتم في الأخير التحقق من الفرضيات المقترحة وكانت النتائج في وجود قيادة ادارية محل الدراسة مع وجود تأثير لأبعاد القيادة الادارية على أداء العاملين ويمكن القول أن هناك علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة Géant وحدة تصنيع الثلاثجات.

الْخَاتَمَةُ

استهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين التعرف على القيادة الادارية وعلاقته بالأداء الوظيفي وهذا بمؤسسة Géant وحدة الثلاثيات برج بوعرييج، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية في مختلف المنظمات الحديثة بصفة عامة وفي مؤسسة Géant بصفة خاصة ، كما تم دراسة مفهومي القيادة الإدارية والتطرق لمختلف التعاريف والمفاهيم قصد معرفة ابعاد القيادة الادارية وكذا مختلف المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي ،وقد تم حصر أبعاد القيادة الادارية في بعد الاشراف وبعد التحفيز وبعد بناء فريق العمل والتي تركزت الدراسة اعتمادا على هذه الأبعاد فيما يخص المتغير المستقل . كما تم التطرق في نفس الفصل وفي المبحث الثاني إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الادارية ودوره بالأداء الوظيفي أو تطرقت بصفة غير مباشرة لهذا الموضوع.

أما في الفصل الثاني والذي يتكون من مبحثين والذي خصصا للدراسة الميدانية، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم مؤسسة Géant بولاية برج بوعرييج وكذا إلى أدوات الدراسة والمنهج العام للدراسة بالإضافة إلى عينة الدراسة واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، أما المبحث الثاني فتم دراسة مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة بعد معرفة أن العينات ذات توزيع طبيعي وقد تم والتعليق على كل المخرجات وتفسيرها وتحليلها ،ثم في الأخير اختبار Spss التركيز على مخرجات الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث وكانت النتائج كما يلي:

🚩 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

الفرضية الأولى:

- يوجد مستوى من القيادة الإدارية بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة محل الدراسة من خلال أبعادها (الإشراف، التحفيز، بناء فريق العمل)

الفرضية الثانية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي والجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب متغيرات (الاقدمية في العمل، السن)

الفرضية الثالثة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاشراف على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين فيها.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين فيها.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين فيها.

ومن هذا المنطلق نقول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

الاقترحات: 🚩

- تطوير استراتيجيات لدعم وتطوير مستوى الأداء.
- تقوية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- السعي لتطوير الأداء.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار التي تخص مساهمهم الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

الكتب العربية:

- 1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السوك التنظيمي، دار الإعلام، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 2- أبو النيل محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية، في المعهد الإسلامي العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 3- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ط1، 2020.
- 4- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط2، 2014، عمان، الأردن.
- 5- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، اسكندرية.
- 6- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية، ط1، 2008، عمان، الأردن.
- 7- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، ط1، الرياض، السعودية، 2016.
- 8- عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
- 9- عدي عطاء حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 10- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.....
- 11- الغز وفاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 12- القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
- 14- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 15- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، إصدار السابع، عمان، 2007.

- 16- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي، ط1، الأردن، 2008،
- 17- وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 18 عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013،
- 19 أحمد صقر عاشور، (1993)، "إدارة القوة العاملة"، ط1، الدار النهضة العربية، بيروت.
- 20 مصطفى محمد، رضا الوظيفي واثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، أردن ، 2018.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- ايت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2010،
- 2-عبد المالك شريف طلال، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 3-بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير في المنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019.
- 4 عفرون ابتسام ، لكحل حنان، السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المؤسسة الوظيفية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم ،جامعة يحي فارس مدية ،2021.
- 5 بن قيراط عبد العزيز : أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي، 1945 قلعة، 2010.
- 6 عميروش عبد الكريم ، ضيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة 8 ماي، 1945 قلعة، 2019.
- 7 محي الدين نورة ،أومدور مفيدة، دور إلتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع الاتصال ، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، 2022.

- 8 أمال بن شمسة: الأداء البشري في الإدارة المحلية، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، سوق أهراس، 2018
- 9 بوشريط أسماء، عقون نادية، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز-قلمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2023،
- 10 ختو بشرى، بوهدارة فاطيمة، التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية

-المجلات العلمية:

- 1- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة.
- 2- نورالدين مزهودة، قرزة اسمهان، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 06، 2017.

-وقائع التظاهرات العلمية:

- 1- عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الاعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، الممارسات والافاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، في الفترة ما بين 23-24/11/2010.

المراجع باللغة الأجنبية

كتب أجنبية:

- 1-Alain Duluc. Leadership et confiance. DUNOD.Paris.2003.
- 2-فيليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النبل العربية، ط1، 2008، القاهرة، مصر.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي:

بعد واجب التحية والتقدير،

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان

"دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة GEANT"

لنا الشرف أن نضع تحت أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم إذا تفضلتم بالإجابة على الأسئلة المطروحة ونحيطكم علماً أن هذا الاستبيان له غاية البحث العلمي، وسوف تبقى جميع المعلومات والآراء طبي الكتمان والسرية.

وتفضلوا بقبول فائق عبارات التقدير والاحترام

الطلبة:

مخالفية يونس

مخالفية بلال

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- اسم المؤسسة:

2- الوظيفة الحالية:

.....

3- الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

4- الأقدمية في العمل:

☐ من 6 الى 10 سنة

☐ أقل من 5 سنة

☐ أكبر من 15 سنة

☐ من 11 الى 15 سنة

5- السن:

☐ من 25 الى 35 سنة

☐ أقل من 25 سنة

☐ أكبر من 45 سنة

☐ من 36 الى 45 سنة

6- المستوى التعليمي:

☐ دراسات العليا

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ متوسط

إذا وجدت مستويات أخرى غير مذكورة يرجى ذكرها

المحور الثاني: القيادة الإدارية (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من فقرات أدناه)

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإشراف					
1	يتفهم القائد أي اعتذار للغياب المبرر					
2	يتقبل القائد أي اعتذار للتأخر المبرر					
3	يهتم القائد إلى تحديث برامج تدريب العاملين					
4	يأخذ القائد بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين					
5	يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					
	التحفيز					
6	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
7	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
8	فرصتي في الترقية والتقدم في مساري المهني ممكنة					
9	كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية) جيدة					
10	يتعامل القائد مع جميع العمال بعدالة					
	بناء فريق العمل					

قائمة الملاحق

11	يثمن القائد أداء الجماعة				
12	يشجع القائد الفريق على المشاركة في صنع القرارات				
13	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم				
14	يوجه القائد عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء				
15	يختار الموظفون بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما				

المحور الثالث: الأداء الوظيفي (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من فقرات أدناه)

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم الموظفون في شركتك على تحسين المستوى					
2	يتحمل الموظفون في شركتك على أداء مهامهم بشكل كامل					
3	يتعاون الموظفون في الشركة بشكل إيجابي مع بعضهم في الفريق					
4	يساهم الموظفون في الشركة على خلق بيئة عمل إيجابية					

..... قائمة الملاحق

					يشعر الموظفون أن أدائهم يتحسن بفضل التدريب الذي يتلقونه	5
					يبادر الموظفون لاقتراح حلول جديدة لتحسين العمل	6
					يتقبل الموظفون النقد البناء ويسعون للاستفادة منه	7
					يلتزم الموظفون بالسياسات والإجراءات الإدارية	8
					يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة	9
					يقدم الموظفون الاعذار المسبقة في حال التغيب أو التأخر عن العمل	10
					يتحمل الموظفون مسؤولية أخطائهم ويسعون لتصحيحها	11
					يتعامل الموظفون في الشركة مع التحديات التي يواجهونها في العمل بفعالية	12

الملحق رقم 02:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	27

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	67	95,7	95,7	95,7
	أنثى	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

العمل في الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	33	47,1	47,1	47,1
	سنوات 10 إلى 5 من	30	42,9	42,9	90,0
	سنة 15 إلى 11 من	5	7,1	7,1	97,1
	سنة 15 من أكبر	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 من أقل	6	8,6	8,6	8,6
	35 إلى 25 من	39	55,7	55,7	64,3
	45 إلى 36 من	12	17,1	17,1	81,4
	45 من أكبر	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	16	22,9	22,9	22,9

ثانوي	19	27,1	27,1	50,0
جامعي	33	47,1	47,1	97,1
عليا دراسات	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistiques

		أي القائد يتفهم للتأخر اعتذار المبرر	أي القائد يتقبل للتأخر اعتذار المبرر	إلى القائد يهتم برامج تحديث العاملين تدريب	بعين القائد يأخذ مصالح الاعتبار ومشاكل المرووسين	بالمناقشة القائد يهتم حول الآراء وتبادل العمل
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	2	2	2	2	2
Moyenne		4,3571	4,1571	4,2857	4,2286	4,4429
Ecart type		,53934	,75442	,70491	,72575	,67321

Statistiques

		العمل مع يتناسب أجري به أقوم الذي	بالأمان أشعر عملي في والطمأنينة	الترقية في فرصتي مساري في والتقدم ممكنة المهني	المحيط الظروف كل بالعمل هدوء، الإضاءة، التهوي جيدة (ة)	جميع مع القائد يتعامل بعدالة العمال
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	2	2	2	2	2
Moyenne		3,8143	3,8143	4,1286	3,7000	4,1286
Ecart type		5,01098	,95239	,91559	1,06798	,99158

Statistiques

		على الفريق القائد بشجع صنع في المشاركة الجماعة أداء القائد يثمن	في الزملاء يتحد تهدد مشكلة أي مواجهة تماسكهم	عمل القائد يوجه تحسين بهدف الجماعة الأداء	الموظفون يختار عند البعض بعضهم لأداء مجموعة تحديد ما مهمة
N	Valide	70	70	70	70

قائمة الملاحق

Manquant	2	2	2	2	2
Moyenne	4,1714	4,0143	4,0571	4,1571	3,7571
Ecart type	,76084	,90878	,96137	,92683	1,06914

		أدائهم أن الموظفون يشعرون	عمل بيئة خلق على الشركة	في الموظفون يتعاون	في الموظفون يتحمل	شركتكم في الموظفون يلتزم	Stata
		الذي التدريب بفضل يتحسن	إيجابية	مع إيجابي بشكل الشركة	مهامهم أداء على شركتكم	المستوى تحسين على	طول
N	Valide	70	70	70	70	70	
	Manquant	2	2	2	2	2	
Moyenne		3,9571	3,9714	4,1429	4,0429	4,0286	
Ecart type		,90787	,91638	,64349	,73101	,79803	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,510 ^a	,260	,250	,46557

a. Prédicteurs : (Constante), الاشراف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,190	1	5,190	23,942	,000 ^b
	de Student	14,739	68	,217		
	Total	19,929	69			

a. Variable dépendante : الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الاشراف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,885	,212		4,170	,000
	الاشراف	,588	,120	,510	4,893	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي

