

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة بالمؤسسة الكاتمية للفلين لولاية -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

بوهالي رتيبة

إعداد الطلبة :

زيون فطيمة

بوطغان بسمة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: سهام عليوط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: بوهالي رتيبة
ممتحنا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله عز وجل على توفيقه وفضله في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "بوهالي رتيبة"

التي كانت نعم المشرف والموجه التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث ولم تبخل علينا بالنصح والتوجيه من أجل أن ينجز هذا البحث في أحسن صورة

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من له الفضل في تعليمنا حرفاً، إلى كل أساتذتنا

الكرام وإلى كل مسؤولي وموظفي المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل التي تمت الدراسة الميدانية بها.

إهداء

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والحمد لله الذي أنار طريقي وكان لي خير عون
أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط
من الأمل والثقة، إلى الذي لا تقيه كلمات الشكر والعرفان، إلى مثالي الأعلى
وقدوتي في الحياة، أبي الحبيب أطال الله في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إليك أُمي الغالية

إلى سندي ومسندي واتكائي وضلعي الثابت الذي لا يميل

أخي الصغير فاروق

إلى كل أفراد عائلتي بدون استثناء

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

بِسْمَةِ

إهداء

بعد طول صبر وعناء وفقنا الله إلى العطاء ولم يبق لنا الحق سوى الإهداء إلى
اخلف وأعز الناس.

إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها، إلى التي لن أوفيا حقها مهما قلت

أمي سندي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أبي تاج رأسي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخواني "يحيى" و"إسلام" حفظهم الله وعادل رحمة الله عليه وأسكنه فسيح

جنانه.

وأخواتي مريم ورفيقة دربي حفظها الله وأمينة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه،

إلى جميع الأهل والأقارب وصديقاتي حفظهم الله

إلى كل من يحبني وكل من أحبهم

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

أهدي لكم ثمرة جهدي ونجاحي

فطيمة

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
أ-ح	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية
3	المطلب الأول: تعريف وخصائص القيادة الإدارية
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الإدارية
6	المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية
6	المطلب الرابع: نظريات القيادة
11	المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيارها
11	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي
19	المطلب الثالث: معيقات القيادة الإدارية
21	خلاصة
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة الإدارية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي
24	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
40	المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء الوظيفي

43	المبحث الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: اثر القيادة الاوتقراطية في تحسين الأداء الوظيفي
44	المطلب الثاني: اثر القيادة الديمقراطية في تحسين الأداء الوظيفي
45	المطلب الثالث: اثر القيادة الحرة في تحسين الأداء الوظيفي
47	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الكاتمية للفلين
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-
52	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة
63	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
65	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور البيانات الشخصية والوظيفية
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية
72	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي
74	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة
79	الخاتمة
82	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
2-1	أسباب انخفاض كفاءة الأداء	42
3-1	توزيع العمال على مصالح المؤسسة	51
3-2	مقياس ليكرت likert الخماسي	58
3-3	فئات مقياس الخماسي likert الخماسي ودلالاتها	59
3-4	الصدق البنائي لبعء القيادة الاوتوقراطية	59
3-5	الصدق البنائي لبعء للقيادة الديمقراطية	60
3-6	الصدق البنائي لبعء للقيادة الحرة	60
3-7	الصدق البنائي لبعء الأداء الوظيفي	61
3-8	الصدق البنائي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة	62
3-9	ثبات أداة الدراسة	62
3-10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	65
3-11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	65
3-12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	66
3-13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	67
3-14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	67
3-15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر	68
3-16	التحليل الوصفي لبعء القيادة الأوتوقراطية	69
3-17	التحليل الوصفي لبعء القيادة الديمقراطية	70
3-18	التحليل الوصفي لبعء القيادة الحرة	71
3-19	التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة	72
3-20	التحليل الوصفي لبعء الأداء الوظيفي	73
3-21	طبيعة توزيع متغيرات الدراسة	74
3-22	اختبار التعددية الخطية	75
3-23	اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	75
3-24	اختبار الفرضيات الفرعية	76

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	النموذج المقترح للدراسة	1
8	نظرية الشبكة الإدارية	1-1
11	أسلوب القائد الاوتقراطي	1-2
14	نمط القيادة الديمقراطية	1-3
26	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2-1
27	محددات الأداء الوظيفي	2-2
30	عناصر الأداء الوظيفي	2-3
40	خطوات الإدارة بالأهداف	2-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين	1
91	أداة الدراسة	2
96	قائمة الأساتذة المحكمين.	3
97	الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي للعبارات مع البعد.	4
102	ثبات أداة الدراسة.	5
103	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية.	6
105	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	7
107	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	8
108	اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.	9
109	اختبار الفرضية الفرعية	10

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي خاصة بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، من خلال تسليط الضوء على الأنماط القيادية (الاولتقراطية، الديمقراطية، الحرة) على الأداء الوظيفي، وقد تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 35 مفردة من الموظفين العاملين بالمؤسسة ، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث يرجع هذا الأثر إلى تأثير نمط القيادة الديمقراطية على خلاف باقي الأنماط القيادية (الاولتقراطية، الحرة) التي لم يكن لها أي اثر على الأداء الوظيفي، وبالتالي أوصت الدراسة بتعزيز هذا النمط القيادي بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة الاوتقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، الأداء الوظيفي.

Abstract :

This study aimed to identify the role of administrative leadership in improving job performance, especially in Jijel Liege Etancheite (Al-Katmia), by highlight on the impact of leadership styles (autocratic, democratic, free) on job performance. and The descriptive analytical approach was adopted in the theoretical aspect and the case study method in the applied aspect, where a random sample of 35 employees working in the institution was selected, and the questionnaire was used as a tool for data collection and the appropriate statistical methods for data analysis.

The most important findings of the study is the existenc of a statistically significant effect relationship at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for leadership styles on job performance in Jijel Liege Etancheite (Al-Katmia), as this effect is due to the effect of the democratic leadership style ,but the rest of the leadership styles (autocratic, free) was not .It has no impact on job performance, and therefore the study recommended strengthening this leadership style in order to achieve efficiency and effectiveness of performance.

Keywords : Administrative Leadership, Autocratic Leadership, Democratic Leadership, Free Leadership, Job Performance.

مقدمة

يعد التطور السريع والمفاجأ الذي يشمل جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والتكنولوجية من أبرز سمات هذا العصر، والتي تتعكس مباشرة على كافة أنشطتها، حتى تستطيع المنظمات للحاق بركب التطور ومختلف التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية فلا بد أن تقوم المنظمات ببناء إدارة قوية وناجحة قادرة على مواجهة مختلف التغيرات ومواكبة التحولات المحيطة بها وإدارتها، وفق أسس منهجية سليمة حتى تضمن قدرتها على التكيف مع بيئتها بشكل مناسب وفعال.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص، لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، إذ أصبحت المؤسسة بحاجة إلى كفاءات قيادية قادرة على التأثير الفعال في سلوك العاملين والتنسيق بين نشاطاتهم وتوجيه سلوكياتهم للعمل بطريقة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على قدر من المساواة، وعليه فإن القائد الفعال وما يتميز به من مهارات وقدرات يعمل على توفير الجو المناسب للعمل بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل ومدى قدرته تحقيق الرضا المهني للعامل، ونشر جو يسوده التقاهم والثقة المتبادلة ورضا الأفراد وارتباطهم بمكان العمل نتيجة إحساسهم بالانتماء والمشاركة.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد شخصيته ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة وكذا توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، إضافة لاختلاف قطاع النشاط وخصائص العاملين وطبيعة المهام، ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها وفق التساؤل الرئيسي التالي:

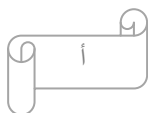
هل يوجد اثر للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي خاصة بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل؟

وتنبثق عن هذا السؤال المركزي مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وفيما تتمثل أهم نظرياتها؟
- ما هي أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي ؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي أهم محدداته؟
- كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ؟
- ما هو واقع أنماط القيادة الإدارية محل الدراسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بها؟

أولاً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية حددت الفرضية الرئيسية التالية:



مقدمة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

ثانيا: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في عدة عناصر من أبرزها:

- أهمية متغيرات الدراسة فكل من القيادة والأداء الوظيفي تحظى باهتمام العلماء والباحثين باعتبارهما من الضروريات الأساسية في أي مؤسسة وتهتم بالعلاقات الإنسانية داخلها، باعتبار القيادة الإدارية الناجحة المحرك الإنساني والموجه لسلوكيات الأفراد لتحفيزهم على الأداء بكفاءة وفعالية.

- مكانة المورد البشري بأي مؤسسة خاصة مع التوجه للاستثمار فيه والبحث عن السبل الكفيلة بتفعيل أدائه.

- إفادة أحد المؤسسات الوطنية بنتائج الدراسة، لتحسين أداء العاملين بها وبالتالي إنتاجيتها.

ثالثا: أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة من خلال جانبها النظري والتطبيقي إلى تحقيق جملة من الأهداف كما يلي :

- التعرف بشكل مفصل بمتغيرات الدراسة "القيادة الإدارية والأداء الوظيفي".

- بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية.

- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وأهم العوامل التي تؤثر إليه.
- معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- التعرف على آثار مختلف الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- استخلاص نتائج وتقديم توصيات للمؤسسة الكاتمية وغيرها الناشطة في نفس القطاع لتطوير أداءها.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- تعددت أسباب اختيار هذا الموضوع ومن بينها :
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.
- إمكانية الدراسة التطبيقية للموضوع في احد المؤسسات الوطنية.
- الرغبة في إفادة مؤسساتنا الوطنية بأساليب تطوير أداء العاملين والتي قد تغفل عنها مع ضغط العمل.

خامساً: حدود الدراسة:

دراستنا هذه يحكمها بعض الحدود نبرزها فيما يلي :

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 حيث امتدت من 2022-03-01 الى 2022-05-23.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر أنماط القيادة الإدارية الأوتوقراطية، الديمقراطية، الديمقراطية، الحرة) على الأداء الوظيفي للمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل

سادساً: منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة سنتبع المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي وأيضاً تقديم مختلف المعلومات وتحليلها وذلك تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي لأنه الأنسب لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة التي نعتمد عليها في تقديم المؤسسة وتحليل الهيكل التنظيمي وتوضيح مختلف المصالح والأقسام التي تحتويها.

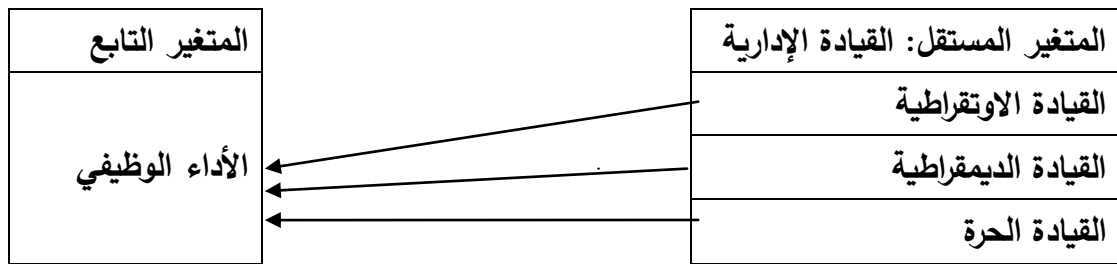
مقدمة

الاستبيان: يعتبر من أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها حيث أنه يساعد على جمع المعلومات المختلفة والتي يتم توجيهه للعاملين وتحديد إجاباتهم حول مختلف الأسئلة التي يتضمنها، مع دراسة وتحليل النتائج بالبرمجة المخصصة لذلك.

سابعاً: نموذج الدراسة

يشمل نموذج الدراسة متغيرين أساسيين، الأول مستقل (القيادة الإدارية) والثاني (الأداء الوظيفي)، حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة على متغير الأداء الوظيفي.

الشكل رقم 1 : النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

ثامناً: تحديد مصطلحات الدراسة:

القيادة الإدارية: هي عبارة عن وظيفة يقوم بها القائد الإداري من خلال توجيه وتنسيق جهود الجماعة والإشراف عليهم في مجال اتخاذ القرارات حيث يقوم بالتأثير عليهم من أجل تحقيق الغايات المنشودة.

النمط القيادي: هو منحى إداري يغلب على القائد إتباعه في مختلف ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين وهو يمثل إستراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم.

النمط القيادي الأوتوقراطي: هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد بحيث يتخذ كافة القرارات بنفسه وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم.

النمط القيادي الديمقراطي: هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين كي يشاركوا في اتخاذ القرارات فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

النمط القيادي الحر: هو أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات وإجراءات محددة

الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة إليه حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

من بين الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا نجد:

1-دراسة يوسف جفلولي، دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

كان الهدف منها طرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي

أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة وقد تم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع من 1029 عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية وشملت الدراسة 98 فردا سنة 2006.

كانت نتائجها كما يلي:

-أصابت القيادة الإدارية في اعتبار أن القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة

-عدم وجود معايير قيادية فنية محددة.

-تعزز القيادة الإدارية ثقافة التحفيز تعتمد على أسلوب الثواب أو العقاب.

-تعزيز سلوك روح الفريق وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

2-دراسة ريم عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، السعودية 2016.

هدفت لدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات

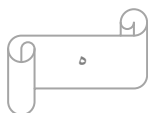
الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 400 عامل

من 1264 عامل، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع

الإدارات والأقسام داخل الجامعة.



- عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

3-دراسة الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، وأجريت الدراسة على عينة عددها 240 عامل تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في مكة المكرمة الذي يشغلون وظيفة مديري إداري ورئيس قسم.
كانت نتائجها كالتالي :

-تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القائد في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

-تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء من حيث وجود علاقة ذات دالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

4-دراسة حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات النفسية ومدى تأثيرات المتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على أداة الدراسة بلغت 340 من مديري ورؤساء أقسام وأخرى، وتم استرداد 291 استبانة كما تم استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الدراسة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيرا النمط الحر.

مقدمة

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء في هذه المنظمات.

5- دراسة كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - مؤسسة سونلغاز - الاغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالبويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة الدراسة، مجتمعت البحث متمثل في 322 عامل بين القادة الإداريين والمرؤوسين، بينما عينة البحث 64 موظف أي مايمثل 17% من المجتمع، تم اختيارهم عشوائيا وهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أثبتت صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين انه لا توجد 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، سنوات الخبرة في الوظيفة)

- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

عاشرا: هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول : الأول والثاني

نظري والفصل الثالث تطبيقي.

مقدمة

خصص الفصل الأول لإحاطة بالقيادة الإدارية من خلال مبحثين هما : أساسيات حول القيادة الإدارية، أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيارها، أما الفصل الثاني فخصص للأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة الإدارية وقد تضمن مبحثين هما: أساسيات حول الأداء الوظيفي وعلاقة القيادة الإدارية به، أما الفصل التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة حول دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل حيث تناول ثلاثة مباحث كالتالي : تقديم المؤسسة، الإطار المنهجي للدراسة ونتائج الدراسة.

**الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة
الإدارية**

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية والعوامل

المؤثرة في اختيارها

تمهيد:

لقد شغل موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف العلوم حيث تناولته العديد من الدراسات والأبحاث والكتب، لما له من دور هام وجوهري في نجاح العملية الإدارية إذ يعتبر قلبها النابض. تتبع أهمية القيادة من الدور الأساسي الذي يندرج في كل جوانب العملية الإدارية، الأمر الذي يجعل الإدارة أكثر فعالية وديناميكية، فلا تخلو أي مؤسسة من وجود قائد يحدد أطر العمل ويوجه لاحترام الضوابط والقوانين بما يضمن النجاح والتفوق في مجال العمل.

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على القيادة الإدارية من خلال تحديد تعريفها وإبراز خصائصها وأهميتها، ومن ثم إبراز أهدافها وعناصرها وكذا نظرياتها وأنماطها وصولاً إلى العوامل المؤثرة فيها والعوائق التي تعترض القيادة الإدارية.

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في مختلف المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة المرجوة بكفاءة عالية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وهي بالترتيب كالآتي: تعريف وخصائص القيادة الإدارية، أهمية وأهداف القيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، نظريات القيادة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف وخصائص القيادة الإدارية

سننطلق في هذا المبحث إلى إبراز أهم تعاريف الباحثين والكتاب والمفكرين للقيادة الإدارية وكذلك خصائصها كما يلي:

أولاً: تعريف القيادة

إن مفهوم القيادة "Leadership" من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.¹ عرف "أوردي" القيادة بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".² كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها: "عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه عملية تحقيق الأهداف".³ منه نستنتج بأن القيادة هي القدرة على قيادة الآخرين وراءك وتشمل التأثير الأخلاقي والعاطفي عليهم لجعلهم يرغبون في إنجاز أهداف الجماعة المرجوة.

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

لقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية بتعدد المؤلفين والمفكرين وعليه يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه عند الجميع وسنذكر بعضها فيما يلي:

القيادة الإدارية عند "كونتز ودونيل" تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁴

يعرفها "د. عبد الكريم درويش و د. ليلي تكلال" بقولها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".⁵

¹ - كريمة مراكشي، القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر-2، 2013/2014، ص45.

² - إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية و القائد الإداري، ط1، دار الكتب المصرية، مصر، 2015، ص13.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص140.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر -، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص241.

⁵ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 98، 99.

يعرفها "فغفر وبرستوس" "PFIFNER PRESTHUS" بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".¹

يعرف (GILB,1960) في موسوعة علم النفس الاجتماعي القيادة بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".² كما يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: "ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طرق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".³

مما سبق يمكننا الاستنتاج بأن القيادة الإدارية هي: "عبارة عن وظيفة يقوم بها القائد الإداري من خلال توجيه وتنسيق لجهود الجماعة والإشراف عليهم في مجال اتخاذ القرارات، حيث يقوم بالتأثير عليهم من أجل تحقيق الغايات المنشودة".

ثالثاً: خصائص القيادة الإدارية

تتميز القيادة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في ما يلي:⁴

أ-المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة لبناء شخصية القائد.

ب-المهارات الفنية: ويقصد بها قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

ج-المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة، وتابعيه بصفة خاصة، وخصوصاً على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

د-المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى (السياسية) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، أما الثانية (الإدارية) فهي تعني قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين.

يمكن حصر خصائص القيادة الإدارية فيما يلي:⁵

✓ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص241.

²- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص226.

³- يحيى سالم ملحم وآخرون، القيادة والإبداع (دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد1، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص6.

⁴- سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبية، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد9، 2018، ص124.

⁵- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008م، ص67.

✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.

✓ القيادة تعاون و على القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الإدارية

تحظى القيادة الإدارية بأهمية بالغة وفيما يلي سنتطرق إلى أهميتها وأهدافها فيما يلي:

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

تبرز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

✓ إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى يقام العدل وتترتب الحياة ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

✓ تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة وصل في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق الخطط والتصورات المستقبلية.

✓ تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ريان السفينة.

✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها.

✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.¹

كما أن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

✓ أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.

✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

✓ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة وكذلك تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

مما سبق يمكننا الاستنتاج بأن القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض حيث لا يمكننا الاستغناء

عنها، كما أن أهميتها تتبع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة

أكثر ديناميكية لهذا تعتبر الركيزة الأساسية في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.²

ثانياً: أهداف القيادة الإدارية

من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها القيادة ما يلي:

¹ - محمد زكي العامودي، مستوى كفاء الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة-تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد-، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، 2013م، ص 68.

² - أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 21، 22.

- ✓ مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- ✓ العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- ✓ توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.
- ✓ تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- ✓ تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
- ✓ تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.¹

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:²

- أ - **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة.
- ب **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- ت -**التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- ث -**عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :** تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادة ناجحة فعالة.³

المطلب الرابع: نظريات القيادة

سنعرض فيما يلي أهم النظريات التي اهتمت القيادة الإدارية وأوضحت أهم معالمها.

1 -نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص الذي يتمتع عن باقي أفراد مجموعته بصفات وخصائص لا تتوفر فيهم يفرض نفسه على هذه الجماعة ويعتبر قائدا لها، حيث يستطيع هذا القائد أن يغير من سمات وخصائص الجماعة التي ينتمي إليها.⁴

تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:⁵

¹ -إبراهيم سامية، بوقندورة يمينه، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر، جوان 2019، ص ص 566،567.

² - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص22.

³ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص105.

⁴ - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة -بين النظرية والتطبيق-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص183.

⁵ -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص263

✓ يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.

✓ يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية المستقبلية من خلال كفاهم.

✓ يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

هناك بعض الخصائص تميز بين القائد وغيره ونوضح تلك الخصائص كالتالي:¹

أ - الخصائص الطبيعية والبدنية PHYSICAL مثل: العمر، الوثوب، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.

ب - الخصائص الاجتماعية SOCIAL مثل: الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون.

ت - الخصائص الشخصية PERSONALITY مثل: شخصية تعاونية، عدائية، تكيفيه، انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة، ودودة، مستقرة وقلقة.

ث - الخصائص العملية TARK-RELATED مثل: متفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ، يحكم على الأعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل.

ج - نقد النظرية: هناك من المفكرين من يرى أن هذه النظرية لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم، لأننا سوف نحتاج للبحث الشاق عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية، كما لا نستطيع تلبية حاجة منظمات الأعمال من الأعداد الهائلة من القادة الإداريين، لأن الموهبة بالفطرة نادرة في المجتمعات.²

2 - نظرية السمات:

ترجع القيادة في هذه النظرية إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، ومن بين هذه الصفات الشخصية: الثبات، البسالة، الإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات، ولذلك سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم، لأنها تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة أي القائد يولد ولا يصنع وقد بدأت أولى المحاولات لفهم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص المحددة التي يشترك فيها القادة،³ ومن أهم هذه السمات ما يلي:⁴

✓ سمات جسمية: مثل الطول، حسن المظهر، للصحة، الحيوية و النشاط.

✓ ذهنية: مثل الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

✓ وظيفية: مثل الاهتمام بالإنجاز، المبادرة والابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.

✓ اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، القدرة على التداخل وإقامة علاقات مع الغير، الرغبة في التعاون مع الآخرين.

¹ - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

² - هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ال.م.د) في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016/2015، ص 34.

³ - دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/2019، ص 11.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 264.

- من العيوب التي أسندت إلى النظرية ما يلي:¹
- ✓ أنها لم تحدد الأهمية النسبية لكل سمة من السمات القيادية وأوزانها النسبية.
 - ✓ -أنها تتجاهل تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
 - ✓ أنها لم تميز بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف، وتلك الضرورية للحفاظ على مركز القيادة.
 - ✓ أنها تقر بتأثير العوامل البيئية، ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها.
- 3 -النظرية السلوكية:

يندرج تحتها مجموعة من النظريات نذكر بعضها فيما يلي:

(أ)-نظرية الشبكة الإدارية (Managerial grid Theory):²

قام بتطوير هذه النظرية كل من "Robert Blake and James Mouton" واستطاعا تحديد الأسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد. وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة: المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد. كما في الشكل رقم (3): حيث يشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام.

الشكل رقم (1-1): نظرية الشبكة الإدارية

9.1 القيادة الإنسانية: اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج		9.9 قيادة الفريق: اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	
	5.5 القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج		
1.1 القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف بالأفراد وبالإنتاج		1.9 القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد	

المصدر: فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص284.

(ب)- دراسة جامعة Iowa:

¹- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سويا، 2004، ص224.

²- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص272.

تعتبر من الدراسات التي أبرزت أهمية سلوك القائد وقدمته في صورة أنماط، وكانت الدراسة عبارة عن تجربة على عدد من التلاميذ، قسموا في مجموعات، طبقت عليها ثلاث أنماط قيادية، حيث المجموعة الأولى تم تطبيق النمط المستبد، والثانية تم تطبيق النمط الديمقراطي أما المجموعة الثالثة فقد تم إخضاعها للنمط الحرفي القيادة.¹

من النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ما يلي:²

1. إن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد.

2. إن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعات النمط الأول، بالإضافة إلى إنها ذات أداء متميز وتتمتع روح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

3. إن الجماعات من النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة.

من الانتقادات التي وجهت إلى الدراسة:³

1. أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطفال غير ناضجين، ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.

2. منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.

3. من الصعب توقع الحصول على نتائج متشابهة إذا أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية.

4- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير.⁴

ويندرج تحت النظرية الموقفية بعض النظريات نذكرها فيما يلي:

(أ)- النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "فيدلر" وتعد من أكثر النظريات انتشارا، ويرى "فيدلر" أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو

¹ - بوالقول مفيدة، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة-دراسة حالة موظفي ولاية جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2016/2017، ص23.

² - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص225.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص203.

⁴ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجرنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016م، ص144.

النمط القيادي المناسب.¹ وقد أشار الباحث فيدلر، بأن الأسلوب القيادي المناسب لظروف معينة يعتمد على توفر ثلاثة متغيرات، هي:²

- **العلاقة بين القائد والمرؤوس:** أي مدى التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، الذي قد يؤدي إلى نجاح أو فشل أسلوب القيادة.
- **هيكل المهمة:** وتهتم بهيكل وتحديد إجراءات واضحة وتوجيهات بشكل يتيح الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين لأداء المهمة وتنفيذها.
- **قوة موقع القائد:** وتتمثل بالسلطة التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد بحيث يتمكن من توظيفها في خدمة الأهداف المطلوبة تحقيقها.

(ب)- **نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس (Robert House):**

هذا النموذج لا يقدم صيغة مثلى للقيادة، وإنما يحاول تفسير "لماذا يكون النمط القيادي فعالاً في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى".

✓ يركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات التي يتمكن العاملون بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء.

✓ يتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما: خصائص العاملين وخصائص المهام.³ ويعتقد "هاوس" أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربع أنماط قيادية هي:

ب1- **قيادة توجيهية (Directive leadership):** حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة.

ب2- **قيادة مساندة (Supportive Leadership):** حيث يجب جعل العمل أكثر متعة ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة واحترام واعطاء اهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

ب3- **قيادة متوجهة للإنجاز (Achievement-Oriented Leadership):** توضح هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي ومواجهة تحسين للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

ب4- **قيادة تشاركية (Participative Leadership):** تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها ف باتخاذ القرارات.⁴

¹ - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص152.

² - صلاح عبد القادر النعمي، مرجع سبق ذكره، ص152.

³ - زرقط بولرباح، حران الحربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، العدد 26، سبتمبر 2017، ص246.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص474.

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيارها

لقد تعددت واختلفت أنماط القيادة الإدارية بتنوع المنظمات واختلاف القادة والأدوار والوظائف، حيث نجد أن كل نمط قيادي له ما يميزه عن غيره، فحاولت الكثير من الدراسات التفرقة والتمييز بين هذه الأنماط المختلفة، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي على الترتيب كالاتي: أنماط القيادة الإدارية، العوامل المؤثرة في اختيارها، معيقات القيادة الإدارية.

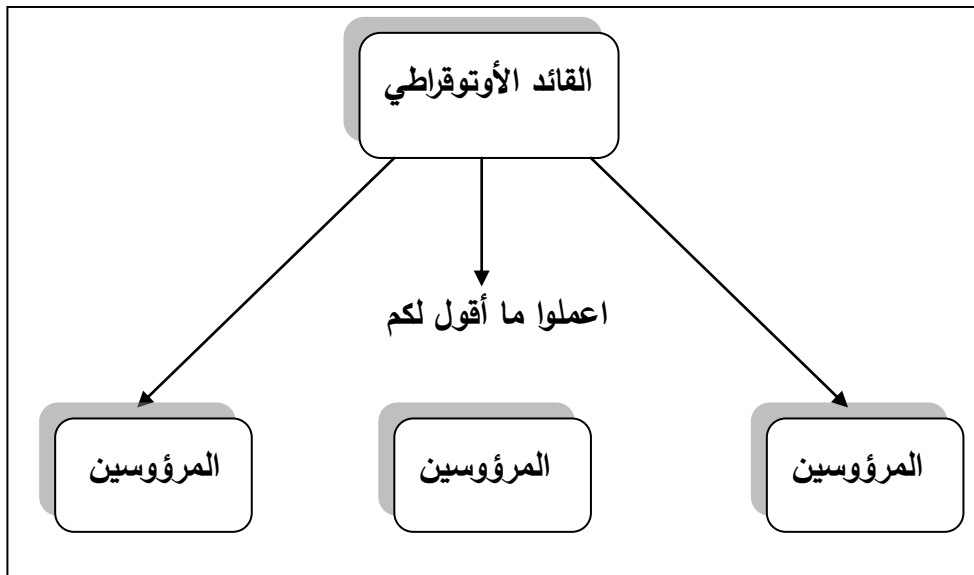
المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

تنقسم أنماط القيادة الإدارية فيما يلي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتماماته للناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني.¹ وكذلك يتميز القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف، التهديد و العقاب وفرض السلطة نعرض توجيهات على مرؤوسيه، ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات، وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده، وحسب رغباته، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامر.² والشكل التالي يوضح العلاقة بين القائد ومرؤوسيه في إطار النمط الأوتوقراطي

الشكل رقم (1-2): أسلوب القائد الأوتوقراطي



¹ - أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص24.

² - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشرى، القاهرة، 2005، ص223.

المصدر: ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2008/2009، ص 41.

نلاحظ من الشكل (1-2) أن القائد الأوتوقراطي يحتكر السلطة لنفسه من أجل القيام بكافة الأعمال مهما كان حجمها، ويصدر الأوامر والتعليمات ويتخذ كل القرارات بنفسه، ويطلب من مرؤوسيه أن يطيعوه وينفذوا أعمالهم كما طلب منهم، كما نلاحظ أن الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

ثانياً: أشكال القيادة الأوتوقراطية

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من النمط القيادي الأوتوقراطي والتي تتراوح بين الأوتوقراطي المستبد أو المتسلط والأوتوقراطي الخير، إضافة إلى الأوتوقراطي المتعامل.

➤ النمط الأوتوقراطي المتسلط:

يقوم النمط الأوتوقراطي المتسلط على التحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته.¹

بالإضافة إلى أن القادة في مثل هذا النوع من القيادة لا يفوض سلطته لأحد غيره إطلاقاً، كما يقوم بمحاولة دائماً بتوسيع سلطاته وصلاحيته، لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته، يتبع هذا الأسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق لعدم ثقته بمرؤوسيه.²

➤ القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهاراته الرئيسية في حلم موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على تقليل م احتمال ظهور سلوك عدواني هذه على أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقيادته، ولذلك يوصف القائد من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه،³ من أهم ما يميز القائد هنا:⁴

- ✓ الثقة بالنفس بطريقة الأداء لعمله.
- ✓ خلق الجو المناسب الذي يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني هذه على أقصى حد ممكن.
- ✓ السعي لكسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم بدلاً من تهديدهم لإنجاز العمل.
- ✓ يتفق اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 159.

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁴ - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 145، 146.

✓ يؤمن كثيرا بالمشاركة في الإدارة التابعة من أسفل، أي أنه يحاول أن يبين لمؤوسيه التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه.

✚ القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد الأوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقة في التعامل مع مؤوسيه واعتماده على الاتصالات الشخصية معهم لانجاز العمل، ومرونته في معالجة المشاكل، فهو يرى أن مشاركة مؤوسيه له في أداء مهامه أو صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية لذلك فهو يحاول لخلق الإحساس لدى مؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشكرهم فعلا... وهذا ما يسميه "مابروهيس" بالمؤثرات الإخبارية، حيث يكون اهتمام القائد منصبا على حصوله على طاعة المرؤوسين.¹

ثالثا: مزايا و عيوب القيادة الأوتوقراطية

(أ) - مزايا القيادة الأوتوقراطية:

لهذا المدخل بعض المزايا التالية:²

- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم، والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.
- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا هذا النمط.
- الحالات التي يكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين الخاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

(ب) - عيوب القيادة الأوتوقراطية:

- على الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات إلا أن له مساوئ وعيوب كثيرة أهمها:³
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والمرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤد إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي و التوتر لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوي ودوران العمل.

¹ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 162.

² - عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شدي، السودان، 2017، ص 23.

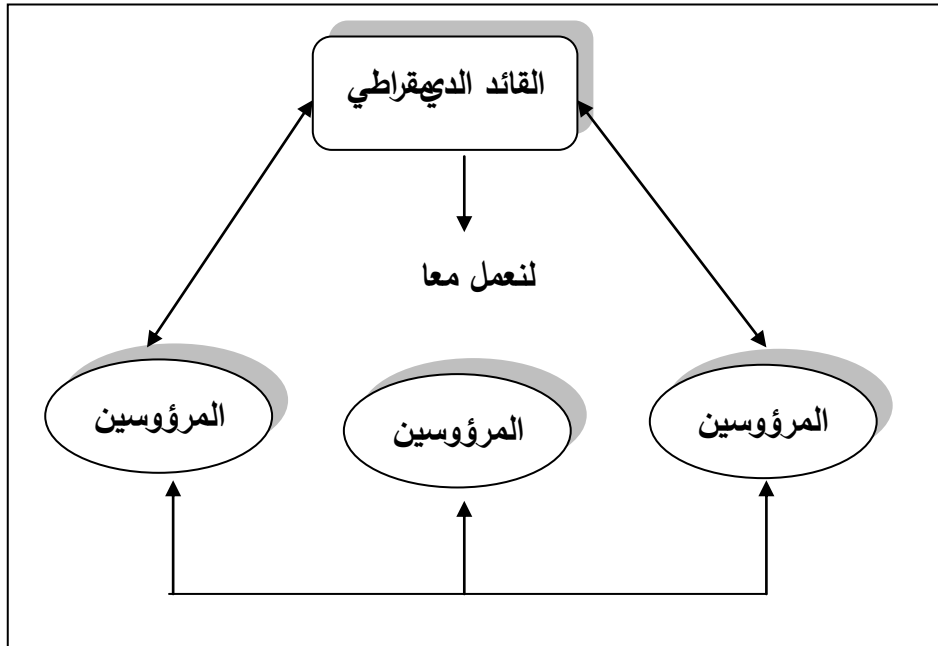
³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 260.

رابعاً: القيادة الديمقراطية

يتمثل نمط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.¹ حيث يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفراح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذو الاتجاهين بين القائد والتابعين. كما يعتمد هذا الأسلوب على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى فيهم القائد القدرة على ممارستها بحكم كفاءتهم و خبرتهم مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.²

الشكل الموالي يوضح نمط القيادة الديمقراطي:

الشكل رقم (3-1): نمط القيادة الديمقراطية



المصدر: لينده فرخة، مرجع سبق ذكره، ص44.

يرتكز النمط الديمقراطي على ثلاث مرتكزات أساسية وهي:

❖ **العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** تتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص200.

²- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص260.

بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه تدور حول الأفكار التالية:²

- ✓ حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم.
- ✓ يجب أن يعامل الأفراد العاملون معاملة تحفظ لهم كرامتهم.
- ✓ يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي.
- ✓ عدم تعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

❖ المشاركة:

يصور لنا "دايفيد امري" مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العالمين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح و رغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.³

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤثرات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

❖ تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة التي يتزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يعرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصه وسلطته لمرؤوسيه والتي كشف عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه لينتقز للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعده التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين وبيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم و اقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.⁴

1- سمات القيادة الديمقراطية

يتميز هذا النوع من القيادة بما يلي:⁵

¹ - نواف كنعان مرجع سبق ذكره، ص 184.

² - نفس المرجع السابق، ص 218.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁴ - درويش شهبناز، أثر نمط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص ص 88، 89.

⁵ - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 192، 191.

- خلق روح التعاون بين القائد والمرؤوسين للعمل كفريق متعاون مع الاتجاه نحو التوسع في اللامركزية في السلطة مع خلق روح التجديد والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاعتراف بأهمية العلاقات الإنسانية والتركيز عليها، كأحد العوامل الإيجابية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، والعمل على خلق قيادات جديدة واستخدام تلك المشاركة كأحد الوسائل التدريبية.
- الاعتراف بأهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نوع من الاتصالات الهابطة والصاعدة، وبالتالي قرب مراكز اتخاذ القرارات من مواقع التنفيذ.
- الإقلال من مظاهر التوتر والقلق النفسي لدى المرؤوسين، وزيادة ولائهم للمنشأة والإقلال من ظاهرة التنظيمات غير الرسمية.

ب- تقييم القيادة الديمقراطية

من مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:¹

- ✓ رفع روح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر من الانتماء للمنظمة وتعاملهم مع قياديتها.
- ✓ توفير إطارات قيادية مؤهلة وتنميتها من أجل تعويض القائد في حالة غيابه، وكذا تفويض السلطة.
- ✓ تشجيع روح الإبداع والابتكار، وضمان الرشد في اتخاذ القرارات نتيجة الاستماع إلى كافة الآراء ومناقشتها.
- ✓ عدم وجود فاصل وفجوات تفصل بين القادة والعاملين، والرقابة تقوم على أسس موضوعية تسفر عن الثناء و النقد البناء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
- ✓ عدم الحاجة إلى ظهور تنظيم غير رسمي، وان قام فهو يعمل لصالح التنظيم الرسمي.
- ✓ وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:²
- ✓ أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- ✓ إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.
- ✓ أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية. فعندها يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.

خامسا: القيادة الحرة

يعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان حيث يعد معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات.

¹ - سامي جال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2004، ص ص248،247.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص261.

وعليه فهذا النمط يمتاز بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلاليته في أداء المهام. وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها.¹ كما أن القائد لا يشترك اشتراكاً ذات اثر في تنظيم الجماعة، ولهذا فإنه يترتب على هذا التنظيم ازدواج الجهود وضياع كثير من الوقت مع إهمال العديد من نواحي النشاط.²

أ- خصائص القيادة الحرة:³

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ما يلي:

- ✓ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاط مهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- ✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة المهام.
- ✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

ب- تقييم القيادة الحرة:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير محدد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، فلأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤوليته إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم إلا أن اتجاهها آخر لدي بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.⁴

1_ مزايا القيادة الحرة: يتسم النمط الحر بالمزايا التالية:⁵

- ✓ يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم و طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

¹ - ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص 277.

² - فتحي احمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 194.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 221.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 202.

⁵ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

✓ قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

2- عيوب القيادة الحرة: يعاب على هذا النمط:¹

- ✓ يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.
- ✓ يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.
- ✓ هذا النمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- ✓ يفقد التوجه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا في عمله.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

إن أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد، وأخرى تخص المرؤوسين، وثالثة تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة وفيما يلي نوضح ذلك.

أولاً: العوامل التي تخص القائد: من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:²

- ✓ مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد، إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمن بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- ✓ وأخيراً يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط، وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

ثانياً: عوامل تخص المرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة الموقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفق كل هذا وذلك فقط يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.³

ثالثاً: ظروف البيئية

يقصد بذلك بيئة العمل عموماً، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها و تؤمن بها على وجه الخصوص. إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في نوع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً، إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات،

¹ - عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص25.

² - صلاح عبد القادر النعمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص144.

³ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف -، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 271.

ومادما نتكلم عن البيئة والمنظمة، فان نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية مثل مستوى التعليم والخبرة، تشجع الرؤساء على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.¹

رابعا:العوامل الموقفية

تتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادرة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.²

خامسا: الضغوط الزمنية

كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس على الإنفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.³

المطلب الثالث: معيقات القيادة الإدارية

تعرض القيادة الدارية لعدة مشاكل تعيقها عن أداء وظيفتها نذكر منها ما يلي:⁴

1-المشكلات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض حيث يفترض من القيادات على عدم تفويض اختصاصها وصلاحياتها لقيادات الصف الثاني في السلم الإداري.
- تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية ويساهم ذلك في ما يلي:
 - ✓ التكرار والازدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية.
 - ✓ تشتت قيم ووحدات التنظيم الإداري الواحد.
 - ✓ تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق تمكن المديرين على مرؤوسيههم.
 - ✓ وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية حيث تؤثر على سلوك العاملين وقد تكون عامل ضغط على القيادات الإدارية مما يعيق على قراراتها.
 - ✓ البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
 - ✓ عدم وفرة المعلومات الأزمة لصنع القرار واتخاذها.
 - ✓ التخطيط غير السليم.
- 2-المشكلات البيئية: وتتمثل في:
 - ✓ عدم استقرار الأنظمة السياسية.
 - ✓ الموارد الاجتماعية وما يرتبط عنها من عادات وتقاليد.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسات السلوك الإنساني والفردى والجماعي في منظمات المختلفة، ط3، دار الشروق والتوزيع، عمان، 2009، ص189.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص272.

³ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة، أبو ظبي، 2009، ص37.

⁴ - كريمة مراکشى، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

- ✓ نهوض الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.
- المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية.
- ✓ عدم توفر الإطارات ذات الكفاءة العالية.
- ✓ عدم سلامة أساليب اختبار القيادات الإدارية.
- ✓ عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان للقيادات الإدارية.
- ✓ عدم اخذ القيادات الإدارية بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وعدم استشارتها بذوي الخبرات.

خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين ، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه. تكمن أهمية القيادة بدرجة أولى في العنصر الذي نتعامل معه، فخصائص العنصر البشري وتنوع الميول والسلوك وردات الفعل المرتبطة بتكوين وتربية ثقافة الشخص، تجعل من جمع مجموعة وتوحيد اتجاهاتها أمر ليس بالهين.

حسب نظريات القيادة الإدارية نجد منها نظريات تعتقد بان فعالية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة ، أما النظرية السلوكية فتري أن فعالية القائد تتحدد في أفعاله وسلوكه وليس سماته ، في حين أن النظرية الموقفية حاولت اكتشاف المتغيرات التي تأثر في فعالية القيادة ، حيث تقترض أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف أي خصائص الجماعة والبيئة ، وفيما يخص أنماطها تعددت واختلفت بتنوع المنظمات واختلاف القادة والأدوار والوظائف والمواقف ،حيث قسمت وفق سلوك القائد أين نجد فيه ثلاثة أنماط للقيادة تمثلت في: النمط الاوتقراطي الذي يتميز بمركزية السلطة في يد القائد وعدم تفويضها ، والنمط الديمقراطي الذي يقوم على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، أما النمط القيادي الثالث فهو النمط الحر حيث إن القائد هنا ينسحب من العملية القيادية ويمثل رمزا للمنظمة فقط، وكل قائد يختار الأنسب وفق خصائص الموقف والأفراد.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

وعلاقته بالقيادة الإدارية

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

الوظيفي

المبحث الثاني: علاقة القيادة الإدارية

بالأداء الوظيفي

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات، لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة، فالعنصر البشري هو أساس النجاح والتميز من خلال ما يقدمه، حيث أن كل منظمة تسعى للارتقاء بأداء الموظفين وكذا العمل على رفع كفاءتهم وزيادة دافعيتهم من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، فنجاح أي منظمة مقرون بمستوى الأداء الذي يقدمه الموظفين، وبالتالي يمكن القول بان العنصر البشري هو الذي يعطي مكانة للمنظمة مع باقي المنظمات. في هذا الفصل سوف نسلط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال تعريفه وإبراز مكوناته، محدداته، خصائصه والعوامل المؤثر فيه، وعناصره وأنواعه وكيفية تقييم الأداء الوظيفي و سبل تحسينه، وكذلك التطرق إلى علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أداة من الأدوات الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فهو يعتبر احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين، وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب، لذلك تسعى المنظمات دائما إلى الارتقاء بأداء الموظفين، وتحسين قدراتهم أيضا.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء الوظيفي

سيتم التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي ومكوناته ومحدداته وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه وأهميته أيضا.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت آراء الباحثين والأكاديميين والكتاب في إعطاء تعريف محدد ودقيق لمصطلح الأداء حيث وجدت تعريفات كثيرة له سوف نتطرق لها فيما يلي:

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹ يشير الأداء حسب محمد راوية إلى "درجة إتمام المهام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".²

يعرف كود الأداء على أنه " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته".³ كما عرفه مخيمر وآخرون بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".⁴

يعرف الأداء أيضا بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة".⁵

يعبر مفهوم الأداء: عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁶

عرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".⁷

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

² - نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص48.

³ - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص90.

⁴ - وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص77.

⁵ - عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص327.

⁶ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

⁷ - أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، القاهرة، 2018، ص 33.

يرى مصطفى عشوي "أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".¹

يعرف كلاود بلانش اليغر وآخرون الأداء بأنه "مجموع المؤشرات المعدة في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح انجاز أمثل".²

مما سبق يمكننا الاستنتاج بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة الموكلة إليه في مجال عمله بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة في وجود الموارد المتاحة.

ثانياً: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة نذكرهما فيما يلي:

- 1- **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى تلك المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.³
 - 2- **الكفاءة:** وتعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف. فالعملية الكفأة هي العملية الأقل تكلفة. وتعني أيضاً "العلاقة بين كل الموارد المستخدمة والجهد المبذول والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".⁴
- والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

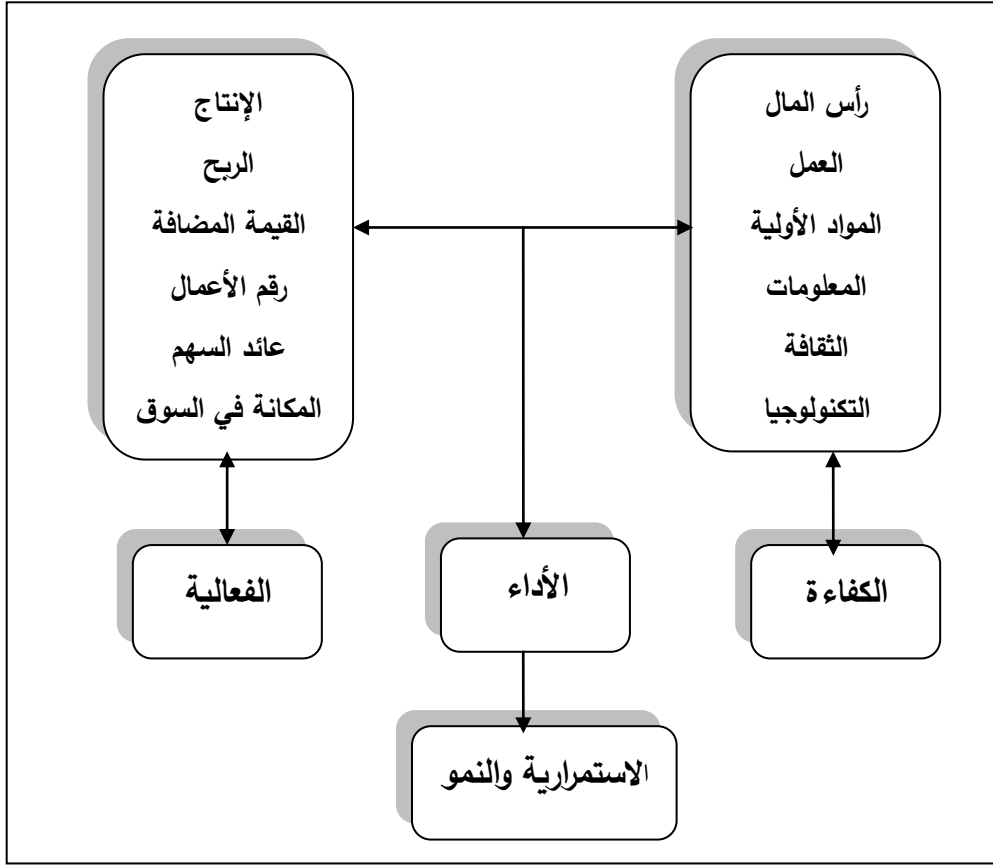
¹ - عمار كيرد، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، دون سنة النشر، ص 88.

² - عبد الجليل مقدم، شتاق سميحة، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار)، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2018، ص 42.

³ - العربي عطية، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ور قلة، العدد 10، 2012، ص 323.

⁴ - إيمان قماص، إسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة و الأداء الوظيفي (الأبعاد والتجليات)، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، العدد 33، 2019، ص 52.

الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملك مزهودة، سبق مرجع ذكره، ص 88

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

تنقسم محددات الأداء الوظيفي إلى محددات داخلية ومحددات خارجية.

(أ) **المحددات الداخلية:** تتمثل المحددات الداخلية فيما يلي:¹

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- **إدراك الدور (المهام):** يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء عمله. ومن المحددات التي تؤثر على أداء العاملين هي الكفاءات المختلفة، أهداف الأداء غير المناسبة وعدم توفر الملاحظات حول الأداء.²

¹ - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008، ص 74.

² - محمد فهد عبد علي الدليمي وآخرون، إدارة إنتاجية المورد البشري، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص131.

يمكننا صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

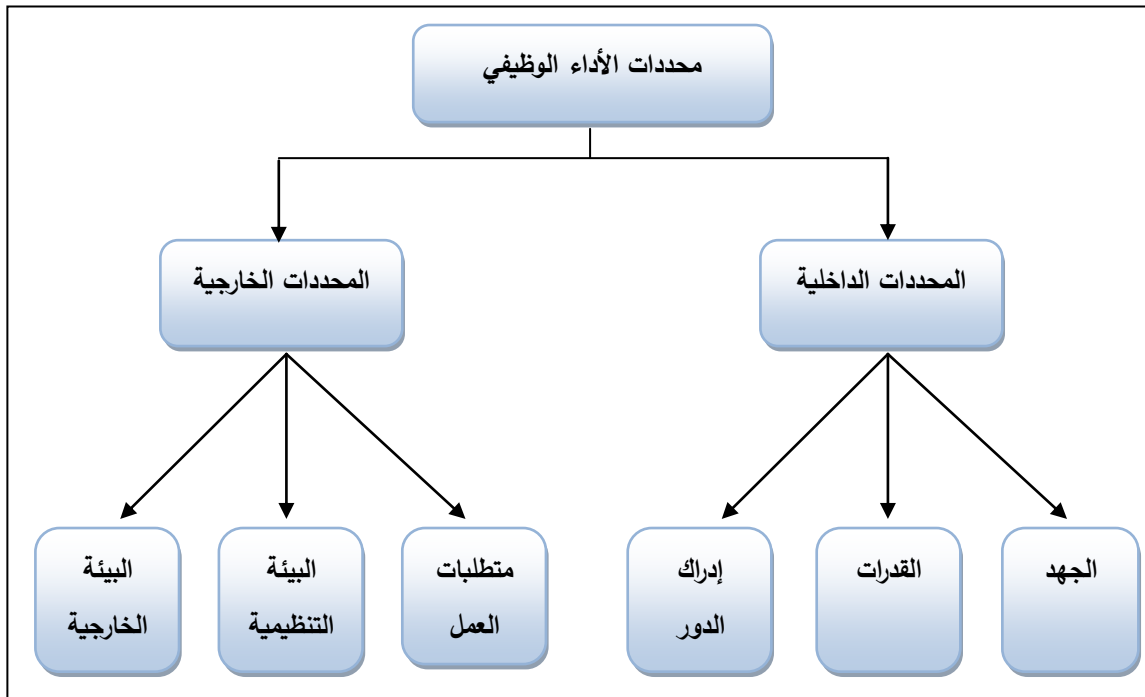
(ب) **المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في

الأداء وتتمثل فيما يلي:¹

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير على البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها ويشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال وغيرها.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة و الكفايات وي بذل مجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه.

وسنوجز هذه المحددات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص114.

رابعاً: خصائص الأداء الوظيفي.

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ سلوكيات الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركة، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
- ✓ سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفاً في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ولكن لتحقيق مأرب أخرى من وراء العمل.
- ✓ سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- ✓ سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- ✓ سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل لو كان منفرداً.
- ✓ لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.¹

خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تتكامل و تتداخل مع بعضها وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة، والتي نوردتها في النقاط التالية:

- غياب الأهداف المحددة،
- عدم المشاركة في الإدارة،
- اختلاف مستويات الأداء،
- مشكلات الرضا الوظيفي،
- التسبب الإداري،
- القيادة الإدارية.²

سادساً: أهمية الأداء الوظيفي

تتبلور أهمية الأداء فيما يلي:³

¹ - لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير الميلية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2016/2015، ص100.

² - يسرى هادفي، عين حجر زهير، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية (دراسة حالة مكتبة كلية و العلوم السياسية)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي تبسي، تبسة، العدد 15، ص277.

³ - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص45.

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.
 - غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
 - يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- مما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تحقيق للفرد رغباته وإشباع حاجاته كما أن له دور كبير في نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة عناصر ومجموعة من الأنواع المختلفة يمكن التطرق إليها في الآتي:

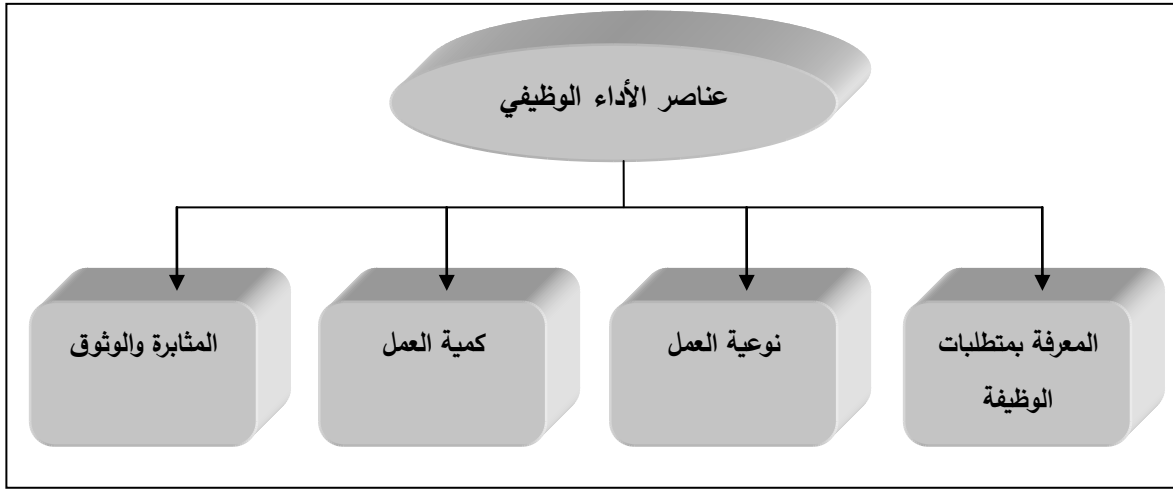
أولاً: عناصر الأداء الوظيفي:

- توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:¹
- أ - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المعنوية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها.
 - ب **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
 - ح **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
 - د- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التقاني و الحرية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.²
- والشكل التالي يوضح عناصر الأداء الوظيفي:

¹ - حسين محمد الحراشنة، مرجع ذكره، ص ص 92، 93.

² - أبو قاسم يوسف سلوار، الصيق رحمة زياد محمود، دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني (دراسة حالة شركة النيل للبهوات بولاية الخرطوم)، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، العدد الثاني، سبتمبر 2019، ص 120.

الشكل رقم (3-2): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

كما أن هناك من يرى أنه يتكون من العناصر الثلاثة التالية:¹

1-الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

2-العمل: وما يتصف به من متطلبات وتحديات.

3-الموقف: وهو ما يتصف به البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل والإشراف والأنظمة والإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

ينقسم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع وذلك حسب مجموعة من المعايير:

❖ أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:²

أ- **الأداء الداخلي:** يسمى أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد و ينتج أساساً مما يلي:

• **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

• **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

• **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة

يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على

تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.³

¹ - أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، دون سنة النشر، ص 484.

³ - بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص ص 47، 48.

❖ حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي و الأداء الجزئي:

➤ **الأداء الكلي:** وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو.¹

➤ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.²

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواقف القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت عملية تقييم الأداء الوظيفي إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لهذه العملية، وهذا ما يتضح من التعاريف الواردة أدناه.

- لا يوجد تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى".³

- كما يعرف على أنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير ما يعملون وينتجون، وذلك بالإسناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"⁴

- هنالك من يعرفه على أنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تميتها وتطويرها في المستقبل.⁵

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء الوظيفي هو: "نظام يهدف من خلاله إلى تحقيق مدى كفاءة العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء فالتقييم ليس هدفا في حد

¹ - مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 485.

² - عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص 27.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 149.

⁴ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 167.

ذاته، وإنما وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة".

ثانياً: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بالخصائص التالية:¹

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف.
- إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
- أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء أهمية كبيرة ويمكن توضيحها فيما يلي:²

- تمثل هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرار.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المتسلقة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

رابعاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تسعى أنظمة تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص208.
² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار الوراق، عمان، 2006، ص ص 227، 228.

❖ الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:¹

✓ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

✓ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية.

✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...).

✓ توفير التوثيق اللازم للملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

✓ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

❖ الأهداف على مستوى المرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:²

✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

¹ - بعجي سعاد تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نفضال مسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 16.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص105.

✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب بصورة مستمرة.

❖ الأهداف على مستوى المديرين

تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن هذه الأهداف ما يلي:¹

✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.

✓ تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

✓ التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

خامسا: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي

سننتظر في هذا العنصر إلى المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء الوظيفي إضافة إلى الطرق المستخدمة في ذلك.

أولاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمكن أن نتعرف على تلك المراحل فيما يلي:

1- تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء سيشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، لذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد و جوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء،² لذا يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها في ما يلي:³

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 203، 204.

- أ. صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان و هناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادقا.
- ✓ في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- ✓ في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
- ب. ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائهم فإن كان ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.
- ج. التمييز: ونعني بها درجة حساسيته المقياس بإظهار الاختلاف في مستوى الأداء مهما كانت بسيطة حيث نميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- د. سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحات للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه و يتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي لابد من أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم بغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.¹

3- قياس الأداء:

تتمثل هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، والاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.²

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.³

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت إليه

¹- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة، عمان، 2012، ص34.

²- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 238.

³- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص35.

الكثير من الدراسات يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.¹

(6) - الإجراءات التصحيحية:

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين، الأول سريع ومباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.²

ثانياً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء في مجموعتين، الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والطرق الحديثة المصممة لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء نجد:

1 الطرق التقليدية:

❖ طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.³

❖ طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره ومن العاملين، ويعطي للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد القيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.⁴ ونحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:⁵

$$\text{عدد مرات المقارنة} = \text{عدد الأفراد} (\text{عدد الأفراد} - 1) / 2$$

❖ طريقة التدرج البياني:

¹ - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012، ص 79.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 145.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243.

⁴ - علي حنفي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 279.

⁵ - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يشكل الرقم (1) أقل درجة لتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة.¹

❖ طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد طريقة التوزيع الإجمالي على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم، خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم.² وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية على النحو التالي:³

- 10% من العاملين ذوي أداء منخفض جداً.
- 20% من العاملين ذوي أداء منخفض.
- 40% من العاملين ذوي أداء عادي.
- 20% من العاملين ذوي أداء مرتفع.
- 10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جداً.

❖ طريقة القوائم:

طبقاً لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم، لا) ويطلب من المقيم أن يوضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد ثم تسلم هذه القائمة إلى الإدارة التي تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.⁴

❖ طريقة مقياس التدرج السلوكي: ويتم فيها:⁵

- ✓ تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي.
- ✓ يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل.
- ✓ ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية.
- ✓ يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته.

2 الطرق الحديثة:

❖ طريقة الأحداث الحرجة:

الأساس في هذه الطريقة هو جمع عدد من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل، والمطلوب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع، التي تحدث منهم أثناء

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 244.

² - صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007، ص 248.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

⁵ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 147.

أدائهم لعملمهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المرجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم، لا) حسب رأيه في العامل، ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم، والهدف تقليل احتمالات التحيز.¹

❖ طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك:

أ - هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب - إنه شخص حاضر البديهة.

ت - هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

ث من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات، اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب الفرد العبارات المختارة، التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

من مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.²

❖ طريقة قائمة المراجعة:

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته تطالب المدير أن يؤشر ب نعم أو لا على كل سؤال، وهذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية اللبقة وحسن المظهر وغيره، وإن استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل العناصر الفرعية. إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة و تعني تقييم أفضل. كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي،

¹ - صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص304.

² - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 169، 170.

إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو المتوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.¹

❖ طريقة الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تركز على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:²

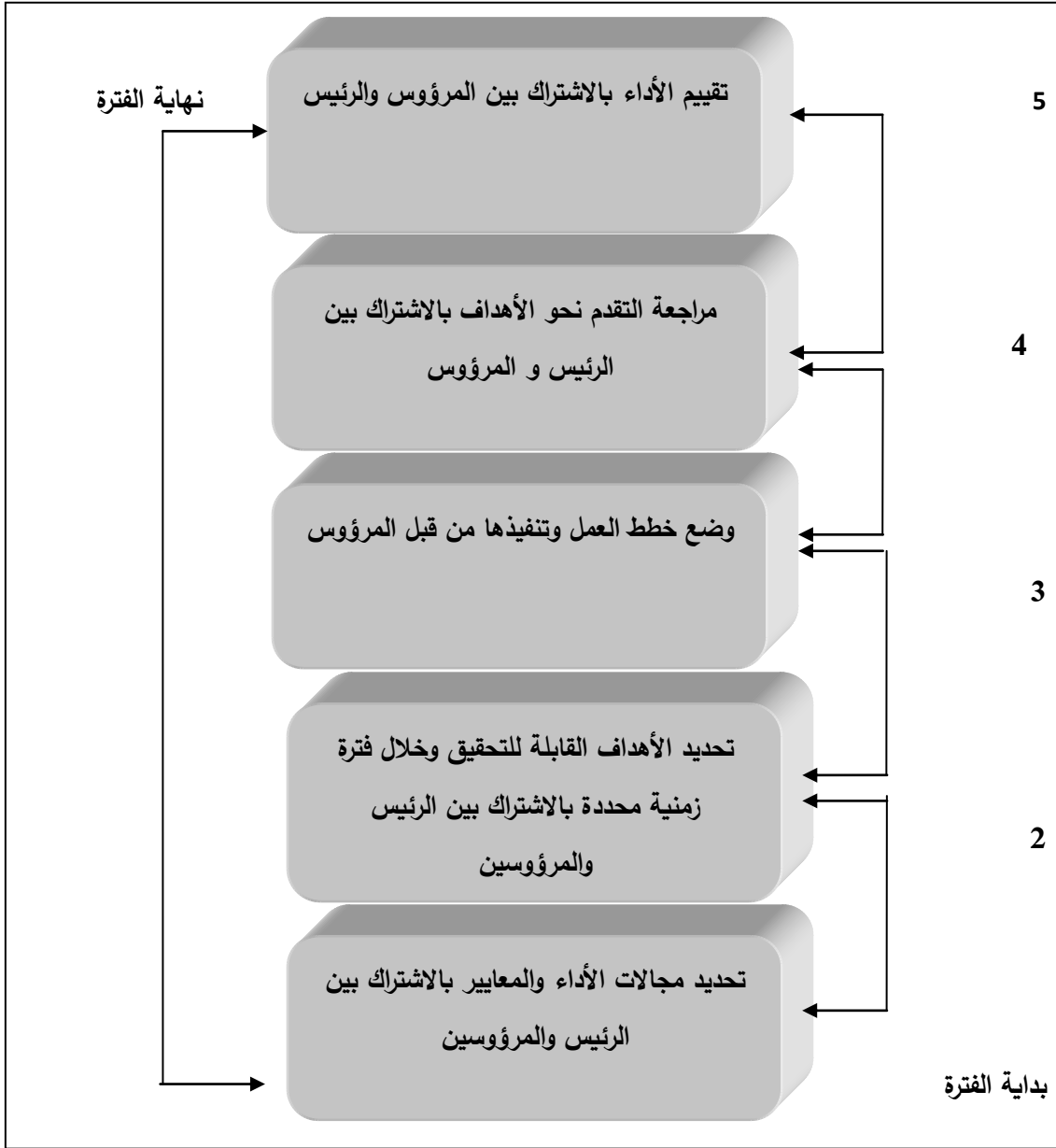
- ✓ يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.
- ✓ يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد.
- ✓ تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إلى تحقيقها.
- ✓ يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية ويتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف، يقوم الرئيس بتقييم نفسه موضحاً ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية.

وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

¹ - يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة- ، رسالة ماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 83.

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233، 234.

الشكل رقم (4-2): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص234.

المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء الوظيفي

إن تحسين أداء المورد البشري يعتبر من الأهداف تعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء، ويمكن تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 159.

- **تحسين الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الغدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو لندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وإن الصراعات بين الغدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من العوامل الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.
- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل الأزرمة للقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و العاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.
- كما يمكن إتباع الإجراءات المتمثلة في:¹
- **تحديد مصادر الأداء غير الفعال:** توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

 - ✓ العنصر البشري يعتبر مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في الأداء الذي يقوم به.
 - ✓ البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
 - ✓ بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية.
 - ✓ أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

- فيما يلي يلخص الجدول التالي الأسباب الأربعة السابقة.

¹ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص ص 94، 96.

الجدول (1-2): أسباب انخفاض كفاءة الأداء

أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية	ثالثاً: الأسباب المرتبطة بالوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم كفاءة التعيين في الوظائف. - عدم كفاءة التدريب في الوظائف. - التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء. - انخفاض كفاءة نظم الاتصال. - عدم وضوح العلاقات الوظيفية. - عدم كفاءة الإدارة (عدم البراعة). - ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح متطلبات تغيير العمل. - التغيير المستمر في الوظائف والأعمال. - الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي. - الصراع بين الإدارة والموظفين. - عدم أمان ظروف العمل. - عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات. - عدم القدرة على أداء الوظيفة. - قصور المهارات الوظيفية،
ثانياً: المشكلات الشخصية	رابعاً: العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - المشكلات الزوجية. - المشكلات المالية. - الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل: الإحباط والخوف والقلق، - الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية. - القيود الطبيعية مثل عدم القدرة واعتلال الصحة. - ضعف أخلاقيات العمل. - مشكلات عائلية أخرى. - انخفاض المجهود. - عدم النضوج وقصور التفكير. 	<ul style="list-style-type: none"> - قصور أو زيادة حدة المنافسة. - القيود القانونية. - الصراع بين المعايير الأخلاقية والمتطلبات الوظيفية. - الصراع بين الإدارة والنفائات العمالية.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 95.

➤ إدارة انخفاض كفاءة الأداء:

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات الأزمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

- ✓ التدريب لزيادة المعارف ومهارات الأداء الجيد.
- ✓ النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادراً فيها على أن يكون أكثر كفاءة.
- ✓ تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.
- ✓ في حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط.

المبحث الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

إن وجود الجماعة في العمل يستدعي وجود قائد يعمل على توجيه جهودهم وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، فحيوية الأفراد ومدى استعدادهم لانجاز المهام الموكلة إليهم ترتبط إلى حد كبير بطبيعة النمط القيادي المتبع والذي يؤثر على قدراتهم ومهاراتهم، وتختلف درجة التأثير من النمط قيادي لآخر، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تأثير كل نمط قيادي على الأداء الوظيفي من خلال تحديد الآثار الإيجابية السلبية لكل نمط.

المطلب الأول: أثر القيادة الأوتوقراطية في تحسين الأداء الوظيفي

يكاد يكون الاتجاه الغالب في الفكر الإداري أن النمط الأوتوقراطي لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة حيث يترك آثار سلبية بالنسبة للعاملين على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج الإيجابية التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظروف معينة تقتضي تطبيقها.

أولاً: الآثار الإيجابية للنمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي

ويوجز فيما يلي الآثار الإيجابية لهذا النمط على الأداء الوظيفي:¹

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي " النمط المتسلط " قد يكون ناجحاً في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤثر بطريقة غير مباشرة إيجابياً على أداء العاملين، حيث أن العامل في هذه الحالة مرتبكاً غير قادر على اتخاذ القرار الصحيح حول الموقف الطارئ.
- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجماً مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم أو المشاغبين ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسباً لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- إن النمط الأوتوقراطي يكون إيجابياً في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة ويكون خط السلطة مفهوماً، فتقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجداولها، هذا ما يؤدي إلى أداء المطلوب منهم بشكل صحيح.

ثانياً: الآثار السلبية للنمط الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي

على الرغم من توفر النمط الأوتوقراطي على آثار إيجابية في بعض الحالات، غير أنه توجد آثار سلبية تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي:

- انخفاض الروح المعنوية وضعف ولائهم للمنظمة، وانعدام روح الإبداع والابتكار بينهم، وحدوث الارتباك في العمل في حالة غياب الرئيس ولو لمدة قصيرة، وانخفاض فاعلية القرارات القيادية وتدني كفاءة ومهارات القيادات الوسطى، مع تعاضد النزاع والصراع وكثرة الإضرابات والعصيان الجماعي.

¹ - درويش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 86.

➤ يؤدي الأسلوب الأوتوقراطي إلى خلق التنظيمات الغير رسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.¹

➤ إن تركيز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده، وأفراده في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه، فقد ثبتت في التطبيق الفعلي أن اتجاه القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها، يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى الموظف ويضعف روح المعنوية ويولد لديه القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أدائه للعمل.

➤ إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات التي تسري في اتجاه واحد، الاتصالات إلى أسفل أو الهابطة-من القائد إلى مرؤوسيه-، تؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية للاتصالات من جانب مرؤوسيه، فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين، هذا فضلا من أن فساد الاتصالات الإدارية داخل التنظيم نتيجة لذلك يترتب عليه زيادة الشك وعد الثقة من جانب المرؤوسين في تصرفات قائدهم.

➤ أسلوب القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما ينتهي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية، والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:²

أ. انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد... فقد ثبت أن جماعة العاملين في ظل القيادة الأوتوقراطية تكون جماعة سلبية مفككة وغير متعاونة، وأن علاقة كل عضو من أعضائها مع الأعضاء الآخرين تكون أكثر ميلا للتسلط، ويسود مثل هذه الجماعات شعور أكثر "بالأنا".

ب. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ذلك أن فرض القائد الأوتوقراطي طرقا معينة على مرؤوسيه لأداء العمل، يؤدي إلى خلق منازعات بين فئات المرؤوسين في التنظيم حول كيفية أداء العمل.

ج. ارتفاع معدل دوران العمل: أي زيادة معدل ما يخرج من التنظيم وما يدخل من موظفين، فقد ثبت في التطبيق العلمي أن انفراد القائد باتخاذ القرارات يؤدي إلى كبت القدرات الابتكارية لدى الممتازين منهم فيضطرون إلى العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر لهم فيه الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع.

المطلب الثاني: أثر القيادة الديمقراطية في تحسين الأداء الوظيفي

إن أسلوب القيادة الديمقراطية كما تم الإشارة إليه مسبقا، يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، والاهتمام أيضا بأهمية دور الأفراد في المنظمة من أجل الرفع من روحهم المعنوية وخلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وفيما يلي سنوضح الآثار الايجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي.

أولا: الآثار الإيجابية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء الوظيفي

من خلال المرتكزات والأسس التي يقوم بها النمط الديمقراطي تتحقق الآثار الإيجابية التالية:³

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 168-170.

³ - رميلة لعمور، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري(دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية)-ولاية غرداية-،مجلة الحقوق والعلوم السياسية-دراسات سابقة-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص284.

- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- ✓ تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقوم إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
- ✓ تنمية روح الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم.
- ✓ إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل،
- ✓ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المنظمة وزيادة الإنتاج.

ثانياً: الآثار السلبية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء الوظيفي

- على الرغم من الآثار الإيجابية للقيادة الديمقراطية إلا أنها لا تخلو من الآثار السلبية والتي نذكر منها:
- ✓ أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أقر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.¹
- ✓ إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومملهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت و الفرص. بالإضافة إلى السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.²
- ✓ يلجأ بعض القادة بالعمل إلى الأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة ولكن الواقع يختلف، فقط يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية، ولا شك أن لذلك أثراً سيئاً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم.³

المطلب الثالث: أثر القيادة الحرة في تحسين الأداء الوظيفي

- إن الاتجاه الغالب عند الكثير من الباحثين والمؤلفين في مجال الإدارة إن النمط القيادي الحر يعتبر غير مجد في التطبيق العملي لكونه يقوم على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل.
- أولاً: الآثار الإيجابية للنمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي
- من الآثار الإيجابية لهذا النمط القيادي نذكر ما يلي:

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261.

² - دريوش شهبيناز، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 91.

✓ قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي هذا النمط إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة القفة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين¹.

✓ قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعادل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث².

✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة قد يكون مجدياً إلا إذا جعل بابها مفتوحاً لمرؤوسيه، فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يصعب عليهم فهمها أو حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل³.

ثانياً: الآثار السلبية للنمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي

على الرغم من تمتع النمط القيادي الحر ببعض الإيجابيات اتجاه الأداء الوظيفي إلا أنه لا يخلو من آثار سلبية والتي نذكرها فيما يلي:

✓ انخفاض فاعلية القرارات الإدارية، وتدني كفاءة ومهارات القيادات الوسطى⁴.

✓ يرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وحتى إذا ما حاولت ذلك، ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج⁵.

✓ إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي، حيث أن الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماماً ضئيلاً بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة على أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة⁶.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² - دريوش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ - طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴ - سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 247.

⁵ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 256.

⁶ - دريوش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 93.

خلاصة:

مما سبق يمكننا القول أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من المهام والأنشطة التي يقوم بتنفيذها الفرد داخل المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة به من جهة ومن جهة أخرى أهداف المنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه تعريفه، مكوناته، محدداته، خصائصه، العوامل المؤثرة عليه، أهميته، عناصره، أنواعه، كما القينا الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي حيث يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي خبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها أيضا على مستوى أداءه.

وتعد القيادة الإدارية من بين أكثر العمليات تأثيرا على سلوك العنصر البشري في المنظمة، لما لها من تأثير على أداء الموظفين، فقيام الفرد بأداء عمله بكفاءة وفعالية يعتمد بالدرجة الأولى على نمط القيادة المتبع من طرف القائد، فالهدف الأساسي من القيادة هو توجيه الأفراد العاملين والتأثير أيضا في سلوكياتهم لئلا أقصى جهودهم وتسخير طاقاتهم وقدراتهم التي يملكونها في تقديم أفضل النتائج الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة

الكاتمية للفلين بجيجل

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

تمهيد

بعدما تعرفنا في الفصلين السابقين على الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل. تعد المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل من المؤسسات البارزة في الولاية، فهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تسهم في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات. قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خصص للتعريف بالمؤسسة الكاتمية بجيجل، في حين خصص المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذلك أداة الدراسة و تحديد أساليب المعالجة الإحصائية بغرض تحليل البيانات من أجل الوصول إلى النتائج والتي من خلالها نسعى لمناقشة فرضيات الدراسة وإبراز أثر أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سننتقل إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88-04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. وتقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م² تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدّد مساحتها تقدر بـ 5.374 م².
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م².
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م².
- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130 م².
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياًة وغير مغطاة تقد ر ب 8.350م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

فيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملاً، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملاً، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملاً ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملاً، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملاً في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما يقارب 86 عاملاً موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يومياً، وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

الجدول (1 - 3): توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلحة الصيانة
21	مصلحة إنتاج الفلين
18	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
91	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعماً للقطاع العمومي.

- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
 - دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.
- المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الكاتمية للفلين - بجيجل -**

تسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.
- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية، يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل في الملحق رقم 1.

1- الرئيس المدير العام:

يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم علاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات. كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

2- الأمانة العامة:

تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

3- مصلحة التدقيق:

هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

4- مصلحة النظافة والأمن:

تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلا ونهارا مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

5- مديرية الإدارة العامة:

نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال. وتنقسم إلى:

*** دائرة تسيير المستخدمين:** تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوراهم المهني.

* مصلحة المستخدمين والتكوين:

مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.

* قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:

يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

* مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوي وإعداد التقارير.

* مصلحة الخدمات العامة:

هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

6- مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية، وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:

*دائرة المالية والمحاسبة:

تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

*مصلحة تسيير المخزون:

مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية وحساب تكاليف الإنتاج.

*مصلحة المحاسبة التحليلية:

تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل للبيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

7-مديرية التجارة:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

*دائرة التجارة:

تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشات المالية والمصرفية.

*مصلحة التصدير والتسويق:

تقوم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقيق أرباح للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دول إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة.

*قسم البيع والاسترجاع:

تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

***قسم تسيير المخزون:** وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

***نقطة البيع واد العنب:** وهو مستودع مقره في عنابه يتم فيه وضع السلع و المنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

***قسم الأشغال والمساكة:** هو قسم متخصص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.

8-مديرية التموين:

تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

*دائرة التموين:

تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع مواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

*مصلحة الحظيرة:

تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات وقطع الغيار وبالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

*مصلحة المشتريات:

يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

*قسم تسيير المخزون:

هو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما ذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات. وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء. حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

9- المديرية التقنية:

يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها. وتنقسم إلى ثلاث دوائر:

***دائرة إنتاج الفلين:**

إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، إذ تقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

***دائرة الصيانة:**

تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

***دائرة إنتاج المواد العازلة:**

تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول عمر ممكن لها وتتمثل في الزفت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

***المخبر و مراقبة النوعية:**

يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية يجب إتباعها، حيث يتم في البداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم استخدامها للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً-مجتمع الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة تجدر الإشارة في البداية إلى أن مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في مؤسسة الكاتمية للفلين لولاية جيجل، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يتم الباحث بدراستها".¹ وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإداري على الأداء الوظيفي، وتأسيساً على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في مؤسسة الكاتمية للفلين لولاية جيجل. ويمثل مجتمع الدراسة لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين والبالغ عددهم (91) العينة فهي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بعناية تم تعميم نتائجها على المجتمع الإحصائي.²

في هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، كما انه توجد عدة طرق لتحديد حجم عينة الدراسة، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد طريقة الباحثة " sekaran " فأكدت أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:³

- أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.
- عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فان حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة.
- في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فان حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة، على سبيل المثال إذا شملت الدراسة 7 متغيرات فالإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.

¹ -أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379.

² -مصطفى خلف عبد الجواد، الإحصائي الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 34.

³ -Sekaran, Research Methods For Business Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004, P295.

- لبلوغ غايات الدراسة قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية من (60 موظف من إجمالي 91)، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (35) استبيان في حين قدر عدد الاستبيانات ب(5) استبيانات، وقد اعتمدنا على هذه الاستبيانات في عملية التحليل.

ثانيا: أداة الدراسة (الملحق رقم 2)

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، عملنا على تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة:

الجزء الأول للاستبيان:

يشمل البيانات الشخصية للموظفين بالمؤسسة والمتمثلة فيك الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العلمية، الأجر.

الجزء الثاني: وشمل محورين:

المحور الأول: تضمن متغير مستقل متمثل في القيادة الإدارية حيث تم تقسيمه إلى 3 أبعاد كما يلي:
القيادة الأوتوقراطية: شمل 7 عبارات.
القيادة الديمقراطية: شمل 7 عبارات.
القيادة الحرة: شمل 7 عبارات.

المحور الثاني: تضمن المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي حيث تمت دراسته دون تقسيمه إلى أبعاد وشمل 14 عبارة، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس "ليكرت" Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: غير مواف بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكرت Likert الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد قدمنا بحساب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة لدرجات مقياس " ليكرت" Likert تم تقييمه مع عدد الدرجات للحصول على طول الفئة وهذا من أجل تحديد مجال كل فئة:

$$R = \text{Maxi mun} - \text{Mini mun}$$

يتم حساب طول الفئة كالاتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}} = \frac{4}{5}$$

اذن طول الفئة هو : 0,8

لقد تم إضافة طول الفئة هو 0,8 إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وهذا من اجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى $1,8=0,8+1$ ، وهكذا يتم إضافة طول الفئة إلى القيم التي تليها وعلى هذا الأساس تتشكل فئات مقياس Likert كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) : فئات مقياس الخماسي Likert ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	درجة الموافقة	الأوزان	دلالة الفئات
1	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	1	درجة منخفضة جدا من الموافقة
2	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	2	درجة منخفضة من الموافقة
3	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	3	درجة متوسطة من الموافقة
4	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
5	من 4,20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	5	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول دراسة صدق الاستبانة وثباتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

1. الصدق البنائي لبعيد القيادة الأوتوقراطية :

الجدول رقم (3-4): الصدق البنائي لبعيد القيادة الأوتوقراطية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يقوم قائدك بمتابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل	0.569**	0.000
2	يلزم قائدك الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه	0.279*	0.000
3	يرى قائدك أن جميع الحلول بيده	0.262*	0.000
4	يعتبر قائدك أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	0.013**	0.000
5	يوجه لك قائدك مهام محددة ولا يحق لك الإضافة	0.285**	0.000
6	يتابع قائدك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	0.263**	0.000
7	ينفرد قائدك باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين	0.671**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 4)

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط موجبة وأغلبها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية له.

2.الصدق البنائي لبعء القيادة الديمقراطية :

الجدول رقم (5-3): الصدق البنائي لبعء القيادة الديمقراطية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يعامل قائدك جميع الموظفين بطريقة جيدة	0.904**	0.000
2	يشارك قائدك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل	0.263*	0.000
3	يشجع قائدك الموظفين على انجاز العمل بكفاءة	0.344**	0.000
4	يسهل قائدك للموظفين التواصل معه دون قيود	0.417**	0.000
5	يدعم قائدك الاقتراحات المقدمة من قبل لتنفيذ العمل	0.414**	0.000
6	يتبنى قائدك آراء الموظفين	0.258*	0.000
7	يتعامل قائدك بمرونة مع الموظفين ويتفاعل معهم	0.801**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم4)

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط موجبة وأغلبها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية له.

3.الصدق البنائي لبعء القيادة الحرة :

الجدول رقم (6-3): الصدق البنائي لبعء القيادة الحرة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتهرب قائدك من مواجهة مشاكل العمل	0.756**	0.000
2	يسمح لك قائدك بالتعبير عن آرائك بحرية	0.368**	0.000
3	يتساهل قائدك مع الموظفين المقصرين في أعمهم	0.347*	0.000
4	يهتمش قائدك رغبات الموظفين في العمل	0.060*	0.000
5	يفوض قائدك كل مسؤولياته الإدارية للموظفين في العمل	0.249**	0.000
6	يعقد قائدك اجتماعات مع الموظفين بشكل غير رسمي	0.496**	0.000
7	يجتهد العاملون في المؤسسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من قائدك	0.945**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم4)

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط موجبة وأغلبها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد القيادة الحرة والدرجة الكلية له.

4.الصدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي :

الجدول رقم (7-3): الصدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تبدل مجهود كبير في أداء عملك	0.997**	0.000
2	تلتزم بتنفيذ الأوامر الموجهة إليك	0.694**	0.000
3	لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة	0.539**	0.000
4	تقوم بالتنسيق مع زملائك بهدف تحسين الكفاءة	0.352**	0.000
5	تلتزم بتنفيذ قواعد العمل	0.425**	0.000
6	تشعر بالرضا عند أداء عملك	0.345**	0.000
7	تتحدث مع زملائك من أجل أداء العمل	0.020*	0.000
8	تتمتع بالمعرفة اللازمة لانجاز العمل بكفاءة	0.142**	0.000
9	أسلوب قائدك يزيد من رغبتك في العمل	0.252**	0.000
10	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية ضرورية	0.363**	0.000
11	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين باستمرار	0.361*	0.000
12	تساهم بعض قوانين المؤسسة في تحسين أدائك	0.522**	0.000
13	تلتزم بأداء عملك بإتقان	0.696**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 4)

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) والمحور الذي تنتمي إليها، حيث يتضح أن جميع القيم الاحتمالية أصغر من 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي والدرجة الكلية له هي قيم موجبة تتراوح بين 0.020 و 0.997، مما يدل على أن جميع عبارات محور الأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه.

5.الصدق البنائي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة.

الجدول رقم (8-3): الصدق البنائي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة.

أبعاد القيادة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
القيادة الأوتوقراطية	0.505**	0.000
القيادة الديمقراطية	0.242**	0.000
القيادة الحرة	0.604**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل أبعاد محور القيادة أقل من 0.01، وكذا قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الدعم التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور كلها موجبة ومحصورة بين 0.242 و 0.604 وهذا يعني أن محور القيادة الإدارية صادق ما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامه وتطبيقه.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجها. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).
- ممتازا : إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8.

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لمحور القيادة الإدارية ومحور الأداء الوظيفي ومعامل الثبات الكلي للاستبيان :

الجدول رقم (9-3): ثبات أداة الدراسة.

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة الادارية	0.821	ممتاز
الأداء الوظيفي	0.818	ممتاز
الاستبيان ككل	0.886	ممتاز

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم5)

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات لمحور القيادة الإدارية قد بلغ 0.821 وهو ما يمثل درجة ثبات ممتازة، وكذا معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي الذي بلغ 0.818 وهو ما يمثل درجة ثبات ممتازة، والثبات الكلي للاستبيان الذي بلغ 0.886 والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعض فحص الاستبيانات المسترجعة وتبويبها، أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "statistical for social sciences" والذي يرمز له اختصاراً Spss، حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها:

1- المدى R :

يعتبر المدى عن أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس Likert الخماسي المستخدم في الاستبانة.¹

2- المتوسط الحسابي:

هو مجموع القيم مقسمة على عددها،² وهو من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً وأهمية، ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:³

حيث: ni: عدد اختبارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة

n: مجموع أفراد العينة

3-معامل الثبات:

يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداماً لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة ، أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد متغيرات الدراسة.

4-معامل الالتواء والتفطح:

¹- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 194.

²- مندر عبد الحميد الضامن، أساليب البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 194.

³- عبد الإله إبراهيم الفهري، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss، دار الثقافة، الأردن، 2014، ص 112.

يشير إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء جهة اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء اتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع السالب الالتواء، وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء $(-3 < 5K < +3)$ وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات،¹ أما بالنسبة للتقاطع فهو مقياس لتذبذب قيمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام كل من الالتواء والتقاطع معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.²

5- الانحراف المعياري:

هو أكثر مقاييس التشتت استقرارا، ويأخذ في اعتباره كل علامة، والخطوة الأولى في حساب الانحراف المعياري هي إيجاد كم تبعد كل علامة من المتوسط (طرح المتوسط من العلامة)، إذا علمنا على تربيع الفروقات (الفروق) وجمعناها ثم قمنا بتقسيمها على العدد Numbreor scores فإننا نعمل على التباين، فإذا كان التباين قريبا فهذا يعني أن العلامات متقاربة والعكس صحيح والجذر التربيعي للتباين يطلق عليه الانحراف المعياري، وكلما كان الانحراف المعياري صغير فهذا يعني أن العلامات متقاربة وإذا كان كبير هذا يعني أن العلامات متباعدة.³

6- الانحدار الخطي البسيط: وهذا لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة واثر المتغير المستقل على المتغير التابع أي اختبار فرضية الأثر.⁴

7- معامل الارتباط:

يستخدم هذا الأسلوب لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيمة معامل الارتباط - 1 و 1+ فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من + 1 كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح، كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات ناي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.⁵

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 158 - 159.

² - عبد الإله إبراهيم الفهري، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ - مندر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الصادق للنشر، الأردن، 2013، ص 344.

⁵ - رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 162.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

سنسعى من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان واختبار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية والوظيفية وهذا انطلاقاً من متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الأجر.

أولاً: الجنس :

الجدول رقم(10-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (الملحق رقم6)

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن مجتمع الدراسة ذكوري أي تغلب عليه فئة الذكور بعدد قدره 21 فرداً أي ما يعادل نسبة 60% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، في حين النسبة المتبقية أي 40% تعود لفئة الإناث وهو ما يعادل 14 مفردة.

يمكن إرجاع السبب في تفاوت أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس إلى التوزيع غير المتساوي لأوراق الاستبانة بين الجنس في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك إلى طبيعة المؤسسة (مؤسسة صناعية لإنتاج الفلين) حيث تتلاءم مع فئة الذكور أكثر منها من فئة الإناث.

ثانياً: العمر :

الجدول رقم (11-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	37.1%
من 30 الى أقل من 40 سنة	19	54.2%
من 40 الى أقل من 50 سنة	02	5.7%
50 سنة فأكثر	01	2.8%
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (الملحق رقم6)

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد قدره 19 فردا وهو ما يعادل نسبة 54.2% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، تليها فئة الأفراد الذين أقل من 30 سنة بعدد قدره 09 أفراد وهو ما يعادل نسبة 37.1% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبعدها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة بعدد قدره 02 أفراد وهو ما يعادل نسبة 5.7% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وأخيرا فئة الأفراد الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر بعدد قدره فرد واحد أي بنسبة قدرها 2.9%. ويمكن القول أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الشباب وذلك ينعكس إيجابا على أداء وإنتاجية المؤسسة كون فئة الشباب هي الأكثر إنتاجا من غيرها من الفئات العمرية.

ثالثا: الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (12-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
57.1%	20	عازب / عذباء
42.9%	15	متزوج (ة)
00%	00	مطلق (ة)
00%	00	أرمل (ة)
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (الملحق رقم6)

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم الأفراد العزاب بعدد قدره 20 فردا، أي بنسبة قدرها 57.1% ، وبعدها فئة الأفراد المتزوجون بعدد قدره 15 فرد أي بنسبة قدرها 42.9% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، في حين لم يتم تسجيل أي فرد مطلق أو أرمل ضمن عينة الدراسة.

ويمكن إرجاع الاختلاف في الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة باختلاف ظروف الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والأسرية.

رابعا: المستوى التعليمي:

يمثل الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بعدد قدره 26 فردا أي بنسبة قدرها 74.2% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وتليها فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بعدد قدره 04 أفراد أي بنسبة قدرها 11.4% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ثم فئة الأفراد ذوي مستوى التكوين المهني بعدد قدره فردان أي بنسبة قدرها 5.7%،

وأخيرا فئة الأفراد ذوي المستوى المتوسط بعدد قدره 02 أفراد أي بنسبة قدرها 5.7% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

الجدول رقم (13-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.7%	02	متوسط
11.4%	04	ثانوي
8.6%	03	تكوين مهني
74.2%	26	جامعي
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (الملحق رقم 6)

يمكن القول أن عينة الدراسة تمتلك كفاءات مؤهلة تنعكس إيجابا على تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
خامسا: الخبرة العملية :

يمثل الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم خبرة عملية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد قدره 23 فردا أي بنسبة قدرها 65.7% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وتليها فئة الأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بعدد قدره 05 أفراد أي بنسبة 14.2% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبعدها فئة الأفراد ذوي خبرة 15 سنة فأكثر بعدد قدره 04 أفراد أي بنسبة 11.4% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وأخيرا فئة الأفراد ذوي خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد قدره 03 أفراد أي ما يعادل نسبة 8.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.
الجدول رقم (14-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية
14.2%	05	أقل من 05 سنوات
65.7%	23	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
8.5%	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
11.4%	04	15 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (الملحق رقم 6)

يمكن القول أن لدى أفراد عينة الدراسة الخبرة العملية الكافية التي تؤهلهم للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب وما يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا: الأجر :

الجدول رقم (15-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية
2.8%	02	أقل من 20000 دج
5.5%	01	من 20000 إلى أقل من 25000 دج
2.8%	01	من 25000 دج إلى أقل من 30000 دج
88.5%	31	30000 دج فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (الملحق رقم 6)

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتجاوز دخلهم الشهري 30000 دج بعدد قدره 31 فردا أي بنسبة قدرها 88.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، تليها فئة الأفراد الذين دخلهم أقل من 20000 دج بعدد قدره فردان أي بنسبة قدرها 2.8% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وأخيرا فئة الأفراد الذين دخلهم الشهري من 20000 دج إلى أقل من 25000 دج ومن 25000 دج إلى 30000 دج بعدد قدره فرد واحد لكل فئة أي بنسبة 2.8% لكل منهما. ومن هنا يمكن القول أن الدخل الشهري لأفراد عينة الدراسة متوسط وهو ما قد لا يوفي بمتطلبات المعيشة خصوصا في ظل ما تشهده القدرة الشرائية للمواطن من تدهور من الآونة الأخيرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية المتغير المستقل لهذه الدراسة، حيث تم جمع بيانات عن هذا المحور من أفراد عينة الدراسة عن طريق ثلاثة أبعاد، البعد الأول القيادة الأوتوقراطية، البعد الثاني القيادة الديمقراطية، البعد الثالث القيادة الحرة.

أولا: التحليل الوصفي لبعد القيادة الأوتوقراطية :

يمثل الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجات الموافقة لبعد القيادة الأوتوقراطية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.48 وهو ما يشير إلى درجة موافقة منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

الجدول رقم (16-3): التحليل الوصفي لبعء القيادة الأوتوقراطية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يقوم قائدك بمتابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل	1.34	0.938	منخفضة جدا	7
2	يلزم قائدك الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه	2.51	1.173	منخفضة	4
3	يرى قائدك أن جميع الحلول بيده	2.26	1.010	منخفضة	5
4	يعتبر قائدك أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	3.20	1.379	متوسطة	1
5	يوجه لك قائدك مهام محددة ولا يحق لك الإضافة	2.03	0.747	منخفضة	6
6	يتابع قائدك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	3.08	0.968	متوسطة	2
7	ينفرد قائدك باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين	2.98	0.878	متوسطة	3
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.48	1.011	منخفضة	/

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم7)

في هذا السياق جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.20 و بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يعني أن القائد يعتبر أحيانا أن تبادل الآراء مضيعة للوقت، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.08 وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة بمعنى أن القائد يتابع أحيانا عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 2.98 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن القائد ينفرد في بعض الأوقات باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.51 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن القائد لا يلزم الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه.

في المرتبة الخامسة كانت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.26 وبدرجة موافقة منخفضة مما يدل على أن القائد لا يرى بأن جميع الحلول بيده، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.03 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن يوجه لك قائدك مهام محددة ويحق لك الإضافة، وفي المرتبة الأخيرة كانت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.34 وبدرجة موافقة منخفضة جدا أي أن القائد لا يقوم أبدا بمتابعة المهام وتدقيقها، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 1.011 وهو أكبر من 1 مما يشير إلى وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

ثانيا: التحليل الوصفي لبعء القيادة الديمقراطية:

يمثل الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة لبعء القيادة

الديمقراطية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.16 وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (17-3): التحليل الوصفي لبعده القيادة الديمقراطية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يعامل قائدك جميع الموظفين بطريقة جيدة	3.31	1.183	متوسطة	4
2	يشارك قائدك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل	3.57	0.979	مرتفعة	1
3	يشجع قائدك الموظفين على انجاز العمل بكفاءة	3.31	0.759	متوسطة	5
4	يسهل قائدك للموظفين التواصل معه دون قيود	3.57	0.739	مرتفعة	2
5	يدعم قائدك الاقتراحات المقدمة من قبل لتنفيذ العمل	2.17	0.891	منخفضة	7
6	يتبنى قائدك آراء الموظفين	2.86	0.944	متوسطة	6
7	يتعامل قائدك بمرونة مع الموظفين ويتفاعل معهم	3.37	0.843	متوسطة	3
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.16	0.694	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم7)

في هذا السياق جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.57 وبدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يعني القائد يشارك الموظفين في حل مشاكل العمل، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.57 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة بمعنى أن القائد يسهل للموظفين التواصل معه دون قيود، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.37 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن القائد يتعامل بمرونة مع الموظفين ويتساهل معهم، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.31 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن القائد يعامل الموظفين بطريقة جيدة.

وفي المرتبة الخامسة كانت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.31 وبدرجة موافقة متوسطة مما يدل على أن القائد يشجع أحيانا الموظفين على انجاز الأعمال بكفاءة، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.86 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن القائد يتبنى آراء الموظفين بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة كانت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.17 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن القائد لا يدعم الاقتراحات المقدمة قبل تنفيذ العمل.

وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.694 وهو أصغر من 1 مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

ثالثا: التحليل الوصفي لبعء القيادة الحرة :

يمثل الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجات الموافقة لبعء القيادة الحرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.34 وهو ما يشير إلى درجة موافقة منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

الجدول رقم (18-3): التحليل الوصفي لبعء القيادة الحرة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتهرب قائدك من مواجهة مشاكل العمل	1.89	0.963	منخفضة	6
2	يسمح لك قائدك بالتعبير عن آرائك بحرية	2.34	1.110	منخفضة	4
3	يتساهل قائدك مع الموظفين المقصرين في أعمالهم	1.66	0.838	منخفضة جدا	7
4	يهتم قائدك برغبات الموظفين في العمل	3.03	1.098	متوسطة	1
5	يفوض قائدك كل مسؤولياته الإدارية للموظفين في العمل	2.69	0.993	متوسطة	2
6	يعقد قائدك اجتماعات مع الموظفين بشكل غير رسمي	2.54	1.067	منخفضة	3
7	يجتهد العاملون في المؤسسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من قائدك	2.29	1.178	منخفضة	5
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.34	1.035	منخفضة	/

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم7)

في هذا السياق جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.03 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن القائد يهتم أحيانا برغبات الموظفين العمل، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.69 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن القائد يفوض أحيانا مسؤولياته الإدارية للموظفين في العمل، وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 2.54 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن القائد لا يعقد اجتماعات غير رسمية مع الموظفين، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.34 وبدرجة موافقة منخفضة بمعنى أن القائد لا يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية، وبعدها في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 2.29 وبدرجة موافقة منخفضة بمعنى أن العاملون لا يجتهدون لتحقيق الأهداف دون توجيه من القائد، وسادسا العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.89 ودرجة موافقة منخفضة مما يدل على أن القائد لا يتهرب من مواجهة مشاكل العمل، وأخيرا العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 1.66 وبدرجة موافقة منخفضة جدا بمعنى أن القائد لا يتساهل أبدا مع الموظفين المقصرين في أعمالهم.

وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 1.033 وهو أكبر من 1 مما يشير الى وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

رابعاً: التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة :

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة لأبعاد محور القيادة الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الإدارية 2.51 وبدرجة موافقة منخفضة.

الجدول رقم (19-3): التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	منخفضة	0.512	2.10	القيادة الأوتوقراطية
1	متوسطة	0.873	3.34	القيادة الديمقراطية
3	منخفضة	0.862	2.09	القيادة الحرة
/	منخفضة	0.749	2.51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم7)

جاء بعد القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.34 ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثانية يأتي بعد القيادة الأوتوقراطية بمتوسط حسابي قدره 2.10 ودرجة موافقة منخفضة، وأخيراً بعد القيادة الحرة بمتوسط حسابي قدره 2.09 وبدرجة موافقة منخفضة.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية والتي جاءت أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغت 0.749، فهو يدل على عدم تشتت كبير في إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي

يمثل محور الأداء الوظيفي المتغير التابع لهذه الدراسة، حيث تم جمع بيانات هذا المتغير عن أفراد عينة الدراسة عن طريق 14 عبارة من عبارات الاستبيان، والجدول الموالي يوضح ذلك.

يوضح الجدول أدناه إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 2.93 وبدرجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (20-3): التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تبدل مجهود كبير في أداء عملك	2.89	1.022	متوسطة	9
2	تلتزم بتنفيذ الأوامر الموجهة إليك	3.17	0.567	متوسطة	7
3	لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة	3.49	1.011	مرتفعة	1
4	تقوم بالتنسيق مع زملائك بهدف تحسين الكفاءة	3.29	1.073	متوسطة	4
5	تلتزم بتنفيذ قواعد العمل	2.26	0.950	منخفضة	12
6	تشعر بالرضا عند أداء عملك	2.06	0.936	منخفضة	13
7	تتحدث مع زملائك من أجل أداء العمل	3.20	1.132	متوسطة	5
8	تتمتع بالمعرفة اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة	3.06	1.056	متوسطة	8
9	أسلوب قائدك يزيد من رغبتك في العمل	3.17	0.747	متوسطة	6
10	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية ضرورية	3.46	0.796	مرتفعة	2
11	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين باستمرار	2.89	0.747	متوسطة	10
12	تساهم بعض قوانين المؤسسة في تحسين أدائك	2.83	0.780	متوسطة	11
13	تلتزم بأداء عملك بليقان	1.86	1.051	منخفضة	14
14	تبدل مجهود كبير في أداء عملك	3.43	1.014	مرتفعة	3
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.93	0.920	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 7)

في هذا السياق جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.49 و بدرجة موافقة مرتفعة مما يعني أن لدى الأفراد القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.46 أي أن الأفراد يعتبرون أن تقييم أدائهم في العمل عملية ضرورية، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.43 وبدرجة موافقة مرتفعة أي أن الموظفون يبذلون جهدا كبيرا في أداء عملهم، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.27 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن الأفراد يقومون أحيانا بالتنسيق فيما بينهم بهدف تحسين الكفاءة، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.20 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن الموظف يتحاور أحيانا مع زملائه في العمل، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.17 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن أسلوب القائد يزيد أحيانا من

رغبة الموظفين في العمل، وسابعا العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.17 وبدرجة موافقة متوسطة مما يعني أن الموظفين يلتزمون بتنفيذ الأوامر الموجهة إليهم وفي المرتبة الثامنة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.06 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن الموظفين يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء العمل بدرجة متوسطة، وتاسعا العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.89 وبدرجة موافقة متوسطة أن الموظفين يبذلون جهد متوسط في أداء عملهم، وفي المرتبة العاشرة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 0.747 وبدرجة موافقة متوسطة، مما يعني أن المؤسسة تقوم أحيانا بتقييم أداء موظفيها، وفي المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 2.83 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن بعض القوانين تساهم بدرجة متوسطة في تحسين أداء العاملين، وفي المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.06 وبدرجة موافقة منخفضة مما يعني أن العامل لا يشعر بالرضا عند أداء عمله، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 1.86 وبدرجة موافقة منخفضة مما يعني أن العاملون لا يلتزمون بأداء العمل بإتقان.

وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.920 وهو أصغر من 1 مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة لا بد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل اعتمادنا على معاملي " الالتواء " و " التفلطح " لمعرفة توزيع بيانات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

1- حساب معاملي الالتواء والتفلطح: وذلك لتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (21-3): طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة	
0.689	0.447	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الإدارية
1.430	-0.894	القيادة الديمقراطية	
-0.414	0.524	القيادة الحرة	
-0.908	-0.460	الأداء الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 8)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين -0.894 و 0.447 وهي أقل من 3 وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -3 و3، أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين -0.908 و 1.430 وهي أقل من 20، وتشير النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما توضحه النتائج، ومنه يمكن القول أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

2- اختبار التعددية الخطية :

قبل اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم تواجد تداخل خطي متعدد الأبعاد بين أبعاد المتغير المستقل، تم الاعتماد على اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22-3): اختبار التعددية الخطية

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
القيادة الأوتوقراطية	1.131	0.884
القيادة الديمقراطية	1.231	0.813
القيادة الحرة	1.204	0.831

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 8)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.219 و 1.973 وهو أقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور في المجال 0.507 و 0.820 وهو أكبر من 0.1 إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات إذ أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة، إذن لن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية

أولاً: الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

الجدول رقم (23-3): اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	القرار
القيادة الإدارية	0.556	0.184	0.309	3.330	0.014	قبول

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 9)

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة بمحور القيادة الإدارية تقدر بـ 0.014 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وقد بلغت قيمة T المحسوبة 3.330 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل، وعليه فإن الفرضية الرئيسية للدراسة مقبولة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية :

كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

الجدول رقم (24-3): اختبار الفرضيات الفرعية.

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة.	مستوى الدلالة	القرار
/	B	الخطأ المعياري	8.043	-	-
Costant ثابت	1.225	0.729	-	0.103	-
القيادة الأوتوقراطية	-0.458	0.300	1.526	0.137	رفض
القيادة الديمقراطية	0.556	0.184	3.030	0.005	قبول

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 10)

1. الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة بمحور القيادة الأوتوقراطية تقدر بـ 0.137 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وقد بلغت قيمة T المحسوبة 1.526 وهي أصغر من قيمتها الجدولية 1.96 أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

2. الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم أن قيمة الدلالة الإحصائية ل T الخاصة بمحور القيادة الديمقراطية تقدر ب 0.005 وهي تساوي من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وقد بلغت قيمة T المحسوبة 3.030 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل،، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة :

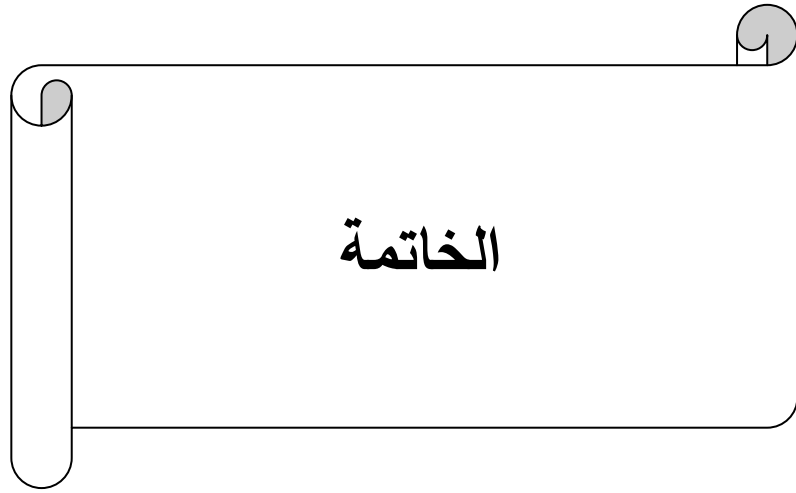
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم أن قيمة الدلالة الإحصائية ل T الخاصة بمحور القيادة الحرة تقدر ب 0.055 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وقد بلغت قيمة T المحسوبة 1.993 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

خلاصة

من خلال دراستنا التطبيقية التي تمت بالمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل حاولنا إعطاء صورة موضوعية عن دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة.

من خلال تحليل محتويات الاستبيان وفقا لمتطلبات الدراسة واختبار الفرضيات لمعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أكدت النتائج أن الفرضية الرئيسية مقبولة أي أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، بينما كانت الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة أي انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاوتقراطية على الأداء الوظيفي للموظفين، أما الفرضية الفرعية الثانية فكانت مقبولة أي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي للموظفين، بينما الفرضية الفرعية الثالثة فكانت مرفوضة أي انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة.



الخاتمة

تعد القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية لما لها من دور هام ورئيسي في التأثير على الأفراد بغية توجيه أداءهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وفي ظل التغيرات الزاهنة التي تشهدنا البيئة المحيطة بالمنظمات أصبح من المفروض على المؤسسات التحكم أكثر من أي وقت مضى في تسيير الموارد البشرية واعتبارها إنفاق استثماري يمكن من تحقيق نجاح المؤسسة وتميزها، وهذا من خلال تطوير أداء قيادتها وأسلوب تعاملها مع الموظفين.

إضافة إلى القيادة الإدارية يعتبر الأداء الوظيفي عاملاً هاماً للارتقاء بالمنظمات وتطويرها، لذا يسعى القادة في مختلف المنظمات إلى الرفع من مستويات الأداء الوظيفي للموظفين.

من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك بالمؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل، تم استخلاص بعض النتائج النظرية والتطبيقية إضافة إلى بعض التوصيات.

تتمثل أهم النتائج النظرية للدراسة فيما يلي:

- القيادة الإدارية هي القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين قصد تحقيق الهدف العام للمنظمة. - حتى يكون القائد فعالاً وناجحاً لابد من توفر بعض السمات والمهارات القيادية وذلك حتى يتمكن من توجيه تابعيه وحشد طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تصنف أنماط القيادة الإدارية إلى القيادة الأوتقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة.

- تقوم القيادة الإدارية على عملية التأثير الفعال الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه بتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ولذلك تتطلب القيادة مهارات معينة والتي جاءت نتيجة لعدة نظريات أهمها نظرية السمات، نظرية الموقف، نظرية المسار والهدف.

- الأداء الوظيفي هو ذلك المجهود الذي يقوم به الفرد لتأدية مهمة معينة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

- هناك عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة الإدارة بالأهداف.

- يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل خارجية وأخرى ذاتية وبالنمط القيادي المتبع من طرف القائد.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي شملت البحث في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة خلصنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- في أسلوب القيادة الأوتقراطية لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل.

- أسلوب القيادة الديمقراطية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل.

الخاتمة

- أسلوب القيادة الحرة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

في ضوء مراجعة الجانب النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توفير جو ملائم مبني على سهولة التواصل والعمل كفريق.

- تقديم تحفيزات للأفراد سواء كانت مادية ومعنوية، لان ذلك من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للموظفين مما ينعكس على أداءهم.

- الاهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة

التفاعل بين القادة والمرؤوسين، تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم.

- توفير وسائل الأمن والحماية للموظفين الأمر الذي من شأنه أن يحسن من أداءهم في العمل.

بعد عرض مختلف النتائج النظرية والتطبيقية والتي وصلت إليها هذه الدراسة وتقديم الاقتراحات للمؤسسة


الكاتمية للفلين محل الدراسة فيما يلي بعض المواضيع التي قد تكون آفاق دراسة مستقبلية:

- دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

- اثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

- أثر جودة حياة العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة.

- دور القيادة الإدارية في التقليل من الاغتراب الوظيفي للعاملين.



قائمة المراجع

1- الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، القاهرة، 2018.
3. أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. أسامة خيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، دار المريخ، السعودية، 2006.
7. إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية و القائد الإداري ، ط1، دار الكتب المصرية، مصر، 2015.
8. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
9. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
10. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
11. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة، أبو ظبي، 2009.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
13. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
15. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
16. ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي ، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
17. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سويا، 2004.
18. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
20. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.

قائمة المراجع

21. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة عشرى، القاهرة، 2005.
22. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007.
23. صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، مصر، 2000.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، مصر، 2001.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر-، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
27. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
28. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. عبد الإله إبراهيم الفهري، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss، دار الثقافة، الأردن، 2014.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
32. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007.
33. عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
34. علي حنفي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
35. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
36. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة، عمان، 2012.
37. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة -بين النظرية والتطبيق- ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
39. فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2008.
40. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
41. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

قائمة المراجع

42. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
43. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
44. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
45. محمد فهد عبد علي الدليمي وآخرون، إدارة إنتاجية المورد البشري، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
46. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسات السلوك الإنساني والفردى الجماعى فى منظمات مختلفة- ، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
47. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
48. محفوظ جودة، التحليل البرنامج الإحصائى SPSS ، الطبعة الأولى، مؤسسة دار الصادق للنشر، الأردن، 2013.
49. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
50. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
51. مصطفى خلف عبد الجواد، الإحصائى الاجتماعى، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
52. مندر عبد الحميد الضامن، أساليب البحث العلمى، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007.
53. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
54. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجى تكاملى)، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
55. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجى)، ط2، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006.
56. ناصر قاسمى، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإدارى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
57. نبيلة عدان، ضغوط العمل و الأداء الوظيفى، ط1، مركز الكتاب الأكاديمى، عمان، 2019.
58. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
59. وصفى الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسى من خلال تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
60. يوسف جحيم الطائى وآخرون، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجى متكامل)، ط1، دار الوراق عمان، 2006.
- 2- الرسائل الجامعية والأطروحات

قائمة المراجع

1. جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008.
2. دوح التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/2019.
3. سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نفضال مسيلة)**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
4. شهيناز دريوش، **أثر نمط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
5. الطاهر الوافي، **التحفيز وأداء الممرضين**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.
6. طلال عبد الملك الشريف، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
7. عبد المالك هبال، **دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د") في جامعات الشرق الجزائري**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016/2015.
8. عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، **القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين**، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شدي، السودان، 2017.
9. عز الدين هروم، **واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG)**، قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
10. كريمة مراكشي، **القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامع الجزائر -2، 2014/2013.
11. لطيفة زرتال، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير الميلية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2016/2015.

قائمة المراجع

12. ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة ، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009/2008.
13. محمد زكي العامودي، مستوى كفاء الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة- تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد-، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، 2013.
14. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودورة في تحسين أداء الموظفين-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة-، رسالة ماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
15. مفيدة بالقول، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة-دراسة حالة موظفي ولاية جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2016/2017.
- 3- المجالات العلمية
1. أبو قاسم يوسف سلوار، الصديق رحمة زياد محمود، دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني (دراسة حالة شركة النيل للبهوات بولاية الخرطوم)، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، العدد الثاني، سبتمبر 2019.
2. إيمان قماص، إسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة و الأداء الوظيفي (الأبعاد والتجليات)، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد7، العدد33، 2019.
3. رميلة لعمور، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري (دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية) -ولاية غرداية-،مجلة الحقوق والعلوم السياسية-دراسات سابقة-، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
4. زرقط بولرباح، حران الحربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، العدد 26، سبتمبر 2017.
5. سامية ابريغم، يمينه بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر، جوان 2019.
6. سلام عبد الرزاق، وهيبة ختيري، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد9، 2018.
7. عبد الجليل مقدم، شتاق سميحة، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار)، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد1، فيفري، 2018.

قائمة المراجع

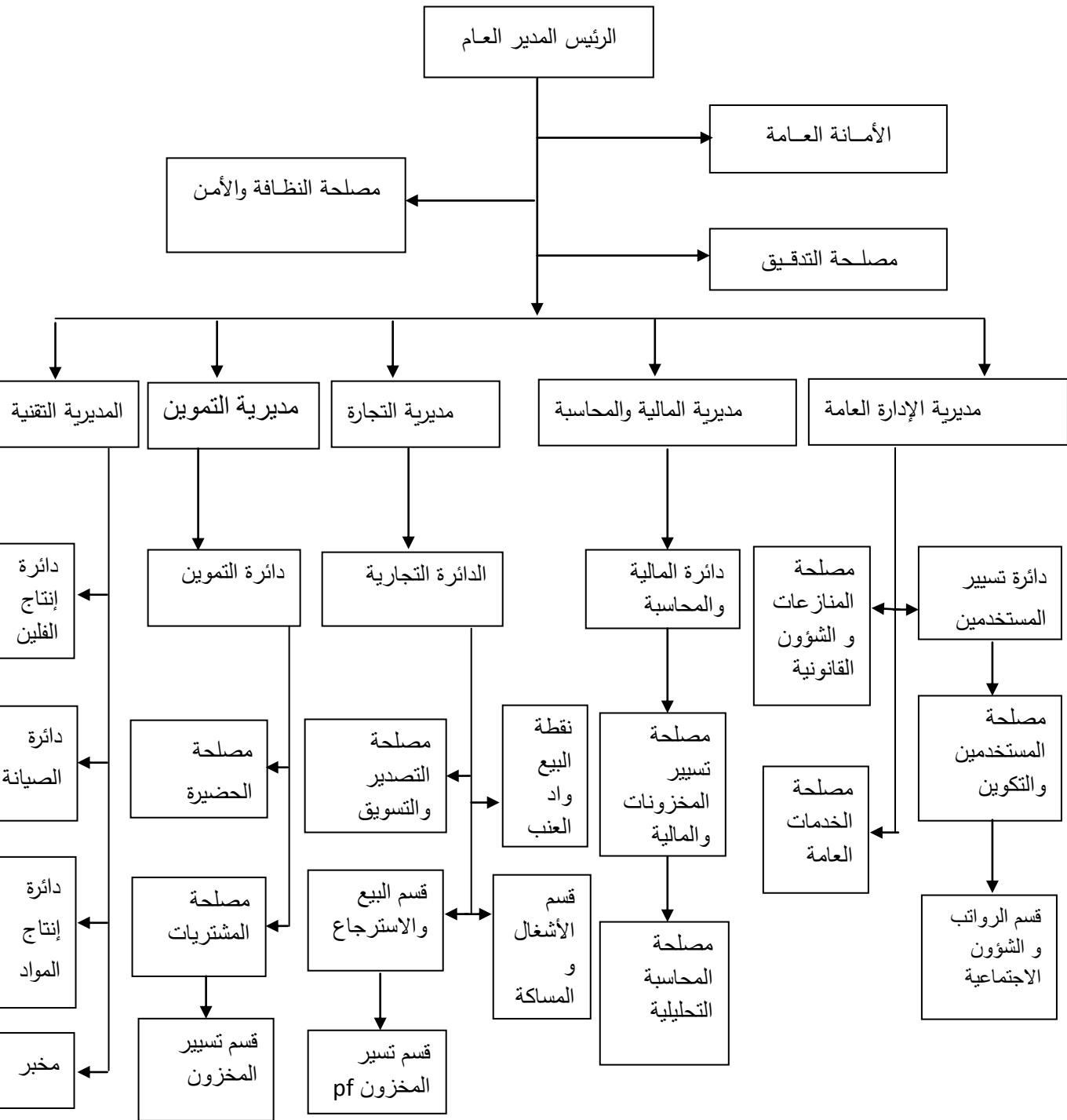
8. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
9. العربي عطية، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، العدد 10، 2012.
10. عمار كيرد، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، دون سنة النشر.
11. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية -، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، دون سنة النشر.
12. يحيى سالم ملحم وآخرون، القيادة والإبداع (دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
13. يسرى هادفي، عين احجر زهير، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية (دراسة حالة مكتبة كلية و العلوم السياسية)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي تبسي، تبسة، العدد 15.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1.Sekaranuma· **Research Methods For Businessa Skill Building Approach**, 4th edition, john & sons, inc, New york, 2004.



الملحق رقم: 1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

- مديرية الإدارة العامة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان الذي نضعه بين أيديكم يدخل في إطار دراسة موضوع بعنوان **دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين -** والمقدم لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون مساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية و علمية. لكم خالص الشكر والعرفان على المساهمة في هذا البحث.

الأستاذة المشرفة:

بوهالي رتبية

إعداد الطالبتين

- زيون فطيمة
- بوظغان بسمة

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

نرجو تعبئة البيانات بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة 30 إلى أقل من 40 سنة
- 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي
- تكوين مهني جامعي
- 5- الخبرة العلمية: أقل من 5 سنوات 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 6- الأجر: أقل من 20000 دج من 20000 دج إلى أقل من 25000 دج
- من 25000 دج إلى أقل من 30000 دج 30000 دج فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأنماط القيادية للمؤسسة، و المرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختيار.

المتغير	الرقم	العبارات	التقييم			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
القيادة الأوتوقراطية	1	يقوم قائدك بمتابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل.				
	2	يلزم قائدك الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه.				
	3	يرى قائدك أن جميع الحلول بيده.				
	4	يعتبر قائدك أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.				
	5	يوجه لك قائدك مهام محددة ولا يحق لك الإضافة.				
	6	يتابع قائدك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين.				
	7	ينفرد قائدك باتخاذ القرارات دون مشاركة.				
القيادة الديمقراطية	1	يعامل قائدك كل الموظفين بطريقة جيدة.				
	2	يشارك قائدك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل.				
	3	يشجع قائدك الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.				

					يسهل قائدك للموظفين التواصل معه دون قيود.	4	
					يدعم قائدك الاقتراحات المقدمة من قبلك لتنفيذ العمل.	5	
					يتبنى قائدك آراء الموظفين.	6	
					يتعامل قائدك بمرونة مع الموظفين.	7	
					يتهرب قائدك من مواجهة مشكلات العمل.	1	قيادة الحرة
					يسمح لك قائدك بالتعبير عن آراءك بحرية.	2	
					يتساهل قائدك مع الموظفين المقصرين في أعمالهم.	3	
					يهمش قائدك رغبات الموظفين في العمل.	4	
					يفوض قائدك كل مسؤولياته الإدارية للموظفين.	5	
					يعقد قائدك اجتماعات مع الموظفين بشكل غير رسمي.	6	
					يجتهد الموظفون في المؤسسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من قائدك.	7	

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي بالمؤسسة، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب للاختيار.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تبذل مجهود كبير في أداء عملك.					
2	تلتزم بتنفيذ الأوامر الموجهة إليك.					
3	لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة.					
4	تقوم بالتنسيق مع زملائك بهدف تحسين الاداء.					
5	تلتزم بتنفيذ قواعد العمل.					
6	تشعر بالرضا عند أدائك لعملك.					
7	تتجاوز مع زملائك من اجل أداء العمل.					
8	تتمتع بالمعرفة اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.					
9	أسلوب قائدك يزيد من رغبتك في العمل.					
10	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية ضرورية.					
11	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين باستمرار.					
12	تساهم بعض قوانين المؤسسة في تحسين أدائك.					
13	تلتزم بأداء عملك بإتقان.					
14	تسعى لتطوير نفسك وتعلم الجديد في مجال عملك.					

الجامعة	اسم الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	الرابطي هناء	1
جامعة جيجل	إيدر مناد	2
جامعة جيجل	مقراش فوزية	3
جامعة جيجل	عيسى نجيمي	4
جامعة جيجل	بلجازية عمر	5

الملحق رقم(4): الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي للعبارات مع البعد

الصدق البنائي لبعد القيادة الأوتوقراطية

Correlations

		يقوم قائدك بمناجحة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل	يلزم قائدك الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه	يرى قائدك أن جميع الحلول بيده	يعتبر قائدك أن تبادل الآراء منسب للوقت	يوجه لك قائدك مهام محددة ولتكن بحق لك الإضافة	يناجح قائدك عمليات الخياض بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	ينفرد قائدك باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين	الأوتوقراطية
يقوم قائدك بمناجحة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل	Pearson Correlation	1	-,155	-,072	-,313	-,110	-,278	-,291	,569**
	Sig. (2-tailed)		,375	,679	,067	,529	,105	,090	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يلزم قائدك الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه	Pearson Correlation	-,155	1	,605**	,420*	-,017	,258	,473**	,279
	Sig. (2-tailed)	,375		,000	,012	,922	,134	,004	,104
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يرى قائدك أن جميع الحلول بيده	Pearson Correlation	-,072	,605**	1	,323	,224	,195	,374*	,262
	Sig. (2-tailed)	,679	,000		,058	,196	,262	,027	,129
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يعتبر قائدك أن تبادل الآراء منسب للوقت	Pearson Correlation	-,313	,420*	,323	1	-,068	,181	,314	,013
	Sig. (2-tailed)	,067	,012	,058		,699	,299	,066	,939
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يوجه لك قائدك مهام محددة ولتكن بحق لك الإضافة	Pearson Correlation	-,110	-,017	,224	-,068	1	,242	,275	,146
	Sig. (2-tailed)	,529	,922	,196	,699		,162	,110	,402
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يناجح قائدك عمليات الخياض بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	Pearson Correlation	-,278	,258	,195	,181	,242	1	,597**	,285
	Sig. (2-tailed)	,105	,134	,262	,299	,162		,000	,097
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
ينفرد قائدك باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين	Pearson Correlation	-,291	,473**	,374*	,314	,275	,597**	1	,621**
	Sig. (2-tailed)	,090	,004	,027	,066	,110	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الأوتوقراطية	Pearson Correlation	,569**	,279	,262	,013	,146	,285	,621**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,104	,129	,939	,402	,097	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations							
		بعمال كاندك جميع الموظفين بطريقه جيده	بشارك كاندك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل	بسمح كاندك الموظفين على ايجاز العمل بكفاءه	بسهل كاندك للموظفين التواصل معه دون قيود	بدعم كاندك الاكراهات المقدمه من قبل لتبني العمل	ببني كاندك اراء الموظفين	بعمال كاندك بمرويه مع الموظفين وبتفاعل معهم	الديمقراطيه
بعمال كاندك جميع الموظفين بطريقه جيده	Pearson Correlation	1	,425*	,411*	,495**	,478**	,358*	,469**	,904**
	Sig. (2-tailed)		,011	,014	,002	,004	,035	,004	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بشارك كاندك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل	Pearson Correlation	,425*	1	,781**	,267	,154	,537**	-,051	,263
	Sig. (2-tailed)	,011		,000	,121	,376	,001	,771	,127
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بسمح كاندك الموظفين على ايجاز العمل بكفاءه	Pearson Correlation	,411*	,781**	1	,195	,310	,517**	,134	,344*
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,262	,070	,001	,443	,043
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بسهل كاندك للموظفين التواصل معه دون قيود	Pearson Correlation	,495**	,267	,195	1	,249	,205	,169	,417*
	Sig. (2-tailed)	,002	,121	,262		,149	,238	,333	,013
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بدعم كاندك الاكراهات المقدمه من قبل لتبني العمل	Pearson Correlation	,478**	,154	,310	,249	1	,380*	,187	,414*
	Sig. (2-tailed)	,004	,376	,070	,149		,024	,282	,013
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
ببني كاندك اراء الموظفين	Pearson Correlation	,358*	,537**	,517**	,205	,380*	1	,032	,258
	Sig. (2-tailed)	,035	,001	,001	,238	,024		,857	,135
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بعمال كاندك بمرويه مع الموظفين وبتفاعل معهم	Pearson Correlation	,469**	-,051	,134	,169	,187	,032	1	,801**
	Sig. (2-tailed)	,004	,771	,443	,333	,282	,857		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الديمقراطيه	Pearson Correlation	,904**	,263	,344*	,417*	,414*	,258	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,127	,043	,013	,013	,135	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بتهرب كاندك من مواجهه مشاكل العمل	بسمح لك كاندك بالتعبير عن اراءك بحريه	بمساهل كاندك مع الموظفين المضربين في امهالهم	بهمتن كاندك رعبات تلموظفين في العمل	بفوض كاندك كل مسؤولياته الاداريه للموظفين في العمل	بعقد كاندك اجتماعات مع الموظفين بشكل غير رسمي	بجهد العاملون في المؤسسه لتحقيق الأهداف دون توجبه من كاندك	الحره
بتهرب كاندك من مواجهه مشاكل العمل	Pearson Correlation	1	,450**	,460**	-,080	,207	,434**	,289	,756**
	Sig. (2-tailed)		,007	,005	,647	,232	,009	,092	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بسمح لك كاندك بالتعبير عن اراءك بحريه	Pearson Correlation	,450**	1	,478**	-,201	,021	,186	,170	,368*
	Sig. (2-tailed)	,007		,004	,246	,907	,285	,328	,030
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بمساهل كاندك مع الموظفين المضربين في امهالهم	Pearson Correlation	,460**	,478**	1	,203	,432**	,181	,132	,347*
	Sig. (2-tailed)	,005	,004		,243	,010	,297	,450	,041
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بهمتن كاندك رعبات تلموظفين في العمل	Pearson Correlation	-,080	-,201	,203	1	,170	,011	,153	,060
	Sig. (2-tailed)	,647	,246	,243		,328	,948	,381	,734
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بفوض كاندك كل مسؤولياته الاداريه للموظفين في العمل	Pearson Correlation	,207	,021	,432**	,170	1	,360*	,456**	,428*
	Sig. (2-tailed)	,232	,907	,010	,328		,034	,006	,010
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بعقد كاندك اجتماعات مع الموظفين بشكل غير رسمي	Pearson Correlation	,434**	,186	,181	,011	,360*	1	,365*	,492**
	Sig. (2-tailed)	,009	,285	,297	,948	,034		,031	,003
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
بجهد العاملون في المؤسسه لتحقيق الأهداف دون توجبه من كاندك	Pearson Correlation	,289	,170	,132	,153	,456**	,365*	1	,845**
	Sig. (2-tailed)	,092	,328	,450	,381	,006	,031		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الحره	Pearson Correlation	,756**	,368*	,347*	,060	,428*	,492**	,845**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,041	,734	,010	,003	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي :

Correlations

الإداء	تسعى لتطوير نفسك مجال عملك	تتزم بأداء عملك بالتفان	تساهم بعض فوائده الموسسة في تحسين أداءك	تقوم الموسسة بتقييم أداء الموظفين بالمستمر	تعتبر تقييم الإدارة لأداءك عملية ضرورية	أسلوب فائدك يزيد من رغبتك في العمل	تتمتع بالمعرفة اللازمة لإنتاج العمل بكفاءة	تتعاون مع زملائك من أجل أداء العمل	تتحمس بالرضا عند أداء عملك	تتزم بتنفيذ فواید العمل	تقوم بالتنسيق مع زملائك بهدف تحسين الكفاءة	تديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة	تتزم بتنفيذ الأوامر الوجهة إليك	تبدل مجهود كبير في أداء عملك		
تبدل مجهود كبير في أداء عملك	Pearson Correlation	1	.694**	.539**	.352*	.425**	.345**	.020	.142	.026	.326	.425**	.378*	.016	.334*	1,000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.038	.011	.043	.908	.414	.880	.056	.011	.025	.927	.050	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتزم بتنفيذ الأوامر الوجهة إليك	Pearson Correlation	.694**	1	.478**	.457**	.161	.207	.267	.346*	.228	.275	.512**	.407*	.038	.255	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.006	.355	.233	.121	.041	.187	.355	.109	.002	.015	.828	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة	Pearson Correlation	.539**	.478**	1	.302	.264	.249	.247	.387*	.315	.456**	.220	.399*	-.135	.062	.539**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004		.078	.125	.149	.153	.022	.065	.006	.204	.018	.441	.722	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تقوم بالتنسيق مع زملائك بهدف تحسين الكفاءة	Pearson Correlation	.352*	.457**	.302	1	.416*	.305	.097	.349*	.194	.472**	.265	.398*	-.056	.015	.352*
	Sig. (2-tailed)	.038	.006	.078		.013	.075	.580	.040	.264	.004	.125	.018	.750	.930	.038
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتزم بتنفيذ فواید العمل	Pearson Correlation	.425**	.161	.264	.416*	1	.577**	.142	.396*	.268	.154	.237	.383*	.092	.199	.425**
	Sig. (2-tailed)	.011	.355	.125	.013		.000	.415	.019	.120	.376	.171	.023	.601	.252	.011
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتحمس بالرضا عند أداء عملك	Pearson Correlation	.345**	.207	.249	.305	.577**	1	.183	.145	.112	-.037	.335*	.382*	.215	.004	.345**
	Sig. (2-tailed)	.043	.233	.149	.075	.000		.293	.405	.523	.834	.049	.024	.216	.984	.043
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتعاون مع زملائك من أجل أداء العمل	Pearson Correlation	.020	.267	.247	.097	.142	.183	1	.704**	.480**	.127	.341*	.210	.269	-.041	.020
	Sig. (2-tailed)	.908	.121	.153	.580	.415	.293		.000	.004	.469	.045	.226	.118	.815	.908
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتمتع بالمعرفة اللازمة لإنتاج العمل بكفاءة	Pearson Correlation	.142	.346*	.387*	.349*	.396*	.145	.704**	1	.509**	.146	.298	.339*	.191	.025	.142
	Sig. (2-tailed)	.414	.041	.000	.040	.019	.022	.000		.002	.403	.082	.046	.273	.886	.414
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
أسلوب فائدك يزيد من رغبتك في العمل	Pearson Correlation	.026	.228	.315	.194	.268	.112	.480**	.509**	1	.265	.138	.312	.197	-.173	.026
	Sig. (2-tailed)	.880	.187	.065	.264	.120	.523	.004	.002		.123	.429	.068	.258	.320	.880
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تعتبر تقييم الإدارة لأداءك عملية ضرورية	Pearson Correlation	.326	.275	.456**	.472**	.154	-.037	.127	.146	.265	1	.173	.214	-.181	-.234	.326
	Sig. (2-tailed)	.056	.109	.006	.004	.376	.834	.469	.403	.123		.320	.218	.297	.176	.056
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تقوم الموسسة بتقييم أداء الموظفين بالمستمر	Pearson Correlation	.425**	.512**	.220	.265	.237	.335*	.341*	.298	.138	.173	1	.671**	.305	.303	.425**
	Sig. (2-tailed)	.011	.002	.204	.125	.171	.049	.045	.082	.429	.320		.000	.074	.077	.011
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تساهم بعض فوائده الموسسة في تحسين أداءك	Pearson Correlation	.378*	.407*	.399*	.398*	.383*	.382*	.210	.339*	.312	.214	.671**	1	.156	.128	.378*
	Sig. (2-tailed)	.025	.015	.018	.018	.023	.024	.226	.046	.068	.218	.000		.372	.465	.025
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتزم بأداء عملك بالتفان	Pearson Correlation	.016	.038	-.135	-.056	.092	.215	.269	.191	.197	-.181	.305	.156	1	-.086	.016
	Sig. (2-tailed)	.927	.828	.441	.750	.601	.216	.118	.273	.258	.297	.074	.372		.624	.927
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تسعى لتطوير نفسك تعلم الجديد في مجال عملك	Pearson Correlation	.334*	.255	.062	.015	.199	.004	-.041	.025	-.173	-.234	.303	.128	-.086	1	.334*
	Sig. (2-tailed)	.050	.139	.722	.930	.252	.984	.815	.886	.320	.176	.077	.465	.624		.050
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الإداء	Pearson Correlation	1,000**	.694**	.539**	.352*	.425**	.345**	.020	.142	.026	.326	.425**	.378*	.016	.334*	1
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.038	.011	.043	.908	.414	.880	.056	.011	.025	.927	.050	

الصدق البنائي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة :

Correlations

		الأوتوقراطية	الديمقراطية	الحرية	القياد
الأوتوقراطية	Pearson Correlation	1	,300	,264	,505**
	Sig. (2-tailed)		,080	,126	,002
	N	35	35	35	35
الديمقراطية	Pearson Correlation	,300	1	,380*	,242
	Sig. (2-tailed)	,080		,024	,161
	N	35	35	35	35
الحرية	Pearson Correlation	,264	,380*	1	,694**
	Sig. (2-tailed)	,126	,024		,000
	N	35	35	35	35
القيادة	Pearson Correlation	,505**	,242	,694**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,161	,000	
	N	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم(5): ثبات اداة الدراسة

معامل الثبات لبعء القيادة الأتوقراطية :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,686	7

معامل الثبات لبعء القيادة الديمقراطية :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	7

معامل الثبات لبعء القيادة الحرة :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	7

معامل الثبات لمحور القيادة الإدارية :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	21

معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	14

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,886	35

الملحق رقم (6): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس :

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	21	60	60	60
	أنثى	14	40	40	100,0
Total		35	100,0	100,0	

2.العمر :

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	37.1	37.1	37.1
	من 30 الى أقل من 40 سنة	19	54.2	54.2	54.2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	5.8	5.8	5.8
	50 سنة فأكثر	1	2,9	2,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

3.الحالة الاجتماعية :

		الحالة الاجتماعية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	20	57.1	57.1	57.1
	متزوج	5	42,9	42.9	42.9
Total		35	100,0	100,0	

4.المستوى التعليمي :

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	02	5.7	5.7	5.7
	ثانوي	04	11.4	11.4	17.3
	تكوين مهني	03	8.6	8.6	24.9
	جامعي	26	74.2	74.2	100.0
	Total	35	100,0	100,0	

5.الخبرة العملية :

		الخبرة العملية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	05	14.2	14.2	14.2
	سنوات 10 إلى أقل من 5 من	23	65.7	65.7	79.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	03	8.5	8.5	89.6
	15 سنة فأكثر	04	11.4	11.4	100
	Total	35	100,0	100,0	

6.الأجر :

		الأجر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 20000 دج	02	2.8	2.8	2.8
	من 20000 دج إلى أقل من 25000 دج	01	5.5	5.5	8.3
	من 25000 دج إلى أقل من 30000 دج	01	2.8	2.8	11.3
	دج				
	30000 دج فأكثر	31	88.3	88.3	100,0
Total	35	100,0	100,0		

الملحق رقم (7): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

أولاً : التحليل الوصفي لبعء القيادة الأوتوقراطية :

Statistics								
		يقوم قائدك بمناجحة كافة المهام ويتكفيها بالتفصيل	يلزم قائدك الموظفين بالقرارات والتعليمات الصادرة عنه	يرى قائدك أن جميع الحلول بيده	يعتبر قائدك أن تبادل الآراء مصححة للوقت	يوجه لك قائدك مهام محددة ولتنت بحق لك الإضافة	يأبى قائدك عمليات العياض بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	ينفرد قائدك باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,34	2,51	2,26	3,20	2,03	3,06	2,86
Std. Deviation		,838	1,173	1,010	1,279	,747	,968	,879

ثانياً : التحليل الوصفي لبعء القيادة الديمقراطية :

Statistics								
		بمامل قائدك جميع الموظفين بطريقة جيدة	يشارك قائدك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل	يسمح قائدك للموظفين على اجاز العمل بكفاءة	يسهل قائدك للموظفين التواصل معه دون وجود	بدعم قائدك الاكراهات المقدمه من قبل لتنفذ العمل	يبني قائدك آراء الموظفين	بمامل قائدك بمرونة مع الموظفين ويتفاعل معهم
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,31	3,57	3,31	3,57	2,17	2,86	3,37
Std. Deviation		1,183	,979	,758	,739	,891	,944	,843

ثالثاً : التحليل الوصفي لبعء القيادة الحرة :

Statistics								
		يتهرب قائدك من مواجهة مشاكل العمل	يسمح لك قائدك بالتعبير عن آرائك بحرية	يساهل قائدك مع الموظفين المقربين في أعمالهم	يهتم قائدك رعايت للموظفين في العمل	يقوض قائدك كل مسؤولياته الإدارية للموظفين في العمل	يعقد قائدك اجتماعات مع الموظفين بشكل غير رسمي	يحدد العاملون في المؤسسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من قائدك
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,89	2,34	1,66	3,03	2,69	2,54	2,29
Std. Deviation		,963	1,110	,838	1,098	,993	1,067	1,178

رابعا : التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة :

Statistics

		الأوتوقراطية	الديمقراطية	الحرية
N	Valid	35	35	35
	Missing	0	0	0
Mean		2,10	3,34	2,09
Std. Deviation		,512	,873	,862

خامسا : التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي :

Statistics

		نيل جهود كبير في أداء عملك	تقوم بتنفيذ الأوامر الموجبة اليك	لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل القاهرة	تقوم بالنسق مع زملائك بهدف نصنع الكفاءة	تقوم بتنفيذ فواقد العمل	تضرب بالرحمة عند أداء عملك	تتعاون مع زملائك من أجل أداء العمل	تتمتع بالمعرفة اللازمة لاتخاذ العمل بكفاءة	أسلوب فلتلك يزيد من وعيتك في العمل	تعتبر تقييم الزملاء لأدائك عملية ضرورية	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين باستمرار	تساهم بعض فرائس المؤسسة في تحسين أدائك	تقوم بأداء عملك بانقاس	يسى لتطوير نفسك لم الجديد في مجال عملك
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,89	3,17	3,49	3,29	2,26	2,06	3,20	3,06	3,17	3,46	2,89	2,83	1,86	3,43
Std. Deviation		1,022	,857	1,011	1,073	,950	,938	1,132	1,056	,747	,780	1,051	1,014	,772	1,267

الملحق رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

: معامل الالتواء والتقلطح :

		Statistics				
		الأوتوقراطية	الديمقراطية	الحرية	القيادة	الأداء
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Skewness		,447	-,894	,524	1,424	-,460
Std. Error of Skewness		,398	,398	,398	,398	,398
Kurtosis		,689	1,430	-,414	3,900	-,908
Std. Error of Kurtosis		,778	,778	,778	,778	,778

اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة :

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,225	,729		1,679	,103		
	الأوتوقراطية	-,458	,300	-,229	-1,526	,137	,884	1,131
	الديمقراطية	,556	,184	,475	3,030	,005	,813	1,231
	الحرية	,366	,184	,309	1,993	,055	,831	1,204

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق رقم (9): اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندي مستوى معنوية 0.05 لأنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,322	,842
2	,618 ^b	,382	,300	,856

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية, الأوتوقراطية, الحرة

b. Predictors: (Constant), القيادة, الديمقراطية, الأوتوقراطية, الحرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,576	3	4,525	6,386	,002 ^b
	Residual	21,967	31	,709		
	Total	35,543	34			
2	Regression	13,579	4	3,395	4,637	,005 ^c
	Residual	21,964	30	,732		
	Total	35,543	34			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية, الأوتوقراطية, الحرة

c. Predictors: (Constant), القيادة, الديمقراطية, الأوتوقراطية, الحرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,225	,729		1,679	,103
	الأوتوقراطية	-,458	,300	-,229	-1,526	,137
	الديمقراطية	,556	,184	,475	3,030	,005
	الحرة	,366	,184	,309	1,993	,055
2	(Constant)	1,223	,742		1,647	,110
	الأوتوقراطية	-,448	,349	-,224	-1,284	,209
	الديمقراطية	,554	,189	,473	2,933	,006
	الحرة	,377	,254	,318	1,482	,149
	القياد	-,020	,320	-,014	-,062	,951

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق رقم (10): اختبار الفرضيات الفرعية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,322	,842

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية, الأوتوقراطية, الحرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,576	3	4,525	6,386	,002 ^b
	Residual	21,967	31	,709		
	Total	35,543	34			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية, الأوتوقراطية, الحرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,225	,729		1,679	,103
	الأوتوقراطية	-,458	,300	-,229	-1,526	,137
	الديمقراطية	,556	,184	,475	3,030	,005
	الحرة	,366	,184	,309	1,993	,055

a. Dependent Variable: الأداء