



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



مذكرة بعنوان

القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال"

إعداد الطلبة

إشراف الأستاذة
د. نور الهناء براهيم

❖ معزوي شرف الدين
❖ سويعد أنيس

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	د. تريش حسينة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	د. براهيم نور الهناء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	د. سعدي جعفر

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ >>
<< فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي دبر الدهور وقدر المقدور وصرف الأمور وجعل الظلمات والنور والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد المبعوث رحمة للعالمين عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أما بعد:

قال تعالى: (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) (لقمان: 12)

نشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فأتم لنا هذا العمل العلمي بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمنتهى.

كما نتقدم بالشكر الجزير والعرفان بالجميل الى الدكتورة **نور الهناء براهيم** لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه المذكرة وتكرمها بنصحنا وتوجيهنا حتى إتمامها، فنسأل الله أن يفتح عليها بمزيد العلم وأن يمدّها بالصحة والعافية جزاء الله عنا خير الجزاء وأطيب الوفاء.

إلى من صوبوا أفكارنا وفتحوا أعيننا إلى جميع المعلمين والأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الدراسي من طور الإبتدائي الى الطور الجامعي وجميع الموظفين ونزف لهم الكبير الشكر والعرفان.

كما نوجه بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_ على ما أفادونا به من معلومات وجزاهم الله كل خير.

وإلى كل من مد لنا يد العون عن قريب أو بعيد بالكثير أو القليل وفي الأخير نعتذر الى من لم يحضروا إسمه أو نسيناه ونسأل الله تعالى العلي التقدير أن يجازيهم على ما ألموا وساهموا به، وأن يكتب لنا أجر هذا العمل وأن يعم بالنفع لكل من قرءه والحمد لله رب العالمين.

شكرا لكم جميع.



إهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار إلى النور الذي أنار
دربي وسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزاني بذاتي

والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن
تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا

أمي العزيزة

إلى ضلع الثابت وأمانني أيامي إلى ما شددت عظمي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي
وصفوتها إلى قرة عيني

أخوتي

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات
إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

إليكم عائلتي أهدىكم هذا الإنجاز وثمره نجاح التي لا طالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني
مباركاً وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها فأنا لها وإن أبت رغماً عنها

أتيت بها فالحمد لله شكراً وحباً وامتناناً على البدء والختام وآخر دعواهم أن

الحمد لله رب العالمين

شرف الدين



الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامنتان على البدء والختام

(وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

أهدي هذا النجاح إلى نفسي أولا ثم إلى من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمت لي سندا لا عمر إلى ذلك الرجل العظيم الذي علمني الحياة بأجمل شكل هو ملهمي وهو الشموع الذي تنير لي الطريق

والذي العزيز

إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية "أمي الغالية" أهدي هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما ياخير سند وعوض إلى من قيل فيهم "سنشهد عضدك بأخيك" إلى من مدة يده دون كلل ولا مثل وقت ضعفي "أخوتي" أدامكم الله ضلعا ثابتا لي

إلى من أمنت بقدراتي وأماني أيامي "أختي العزيزة"

إلى أصحاب الفصل العظيم أصدقاء الرحلة والنجاح إلى من وقفوا بجانبني كلما أوشكت أن أتعثر

"أصدقائي"

أنيس

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مسيري وموظفي المؤسسة الجزائرية للمياه ولاية _ميلة_، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وكيفية تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة من أجل تحقيق أرباح وميزة تنافسية وتطوير مكانتها في السوق.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبيان مكوّن من ثلاثة محاور، المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني خصص لأبعاد القيادة الإدارية، والمحور الثالث فقد خصص لأداء الوظيفي، حيث تم اخضاع 27 استمارة لدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في البرنامج الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة تأثير ضعيفة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها حث المؤسسات الاقتصادية على ضرورة تبني مفهوم القيادة الإدارية كأسلوب منظم يساهم في التحسين المستمر لجمع نشاطات المؤسسة، وبالتالي تحسين أدائها الوظيفي وتحقيق اهدافها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، الأداء، تقييم الداء الوظيفي.

Abstract:

This study aimed at clarifying the relationship between administrative leadership and the functional performance of the economic institution from the point of view of the managers and employees of the Algerian Water Corporation Wilayat Mila, highlighting the most important concepts related to administrative leadership and how to improve the functional performance of the institution in order to achieve profits and competitive advantage and develop its position in the market.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of three axes was formulated, the first axis related to personal data, the second axis was devoted to the dimensions of administrative leadership, and the third axis was devoted to job performance, where 30 forms were subjected to a study after the data were collected and processed in the statistical program SPSS, and the study came to a set of results, the most important of which was the existence of an impact relationship between administrative leadership and job performance, and the study came to a set of recommendations, the most important of which was urging economic institutions to adopt the concept of administrative leadership as an organized method that contributes to the continuous improvement of collecting the activities of the institution, thereby improving her job performance and achievement of her goals The future.

Keywords: leadership, managerial leadership, performance, functional impairment assessment.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الفهرس
IV	قائمة الجداول والأشكال
V	الملخص
أ-ط	مقدمة عامة
02_34	الفصل الأول: مدخل نظري حول القيادة الإدارية
02	تمهيد
03_13	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة
03_06	المطلب الأول: ماهية القيادة
06_09	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة وأهميتها
09_13	المطلب الثالث: نظريات القيادة
14_24	المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية
14_17	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
17_21	المطلب الثاني: القائد الإداري
21_24	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
25_33	المبحث الثالث: أساسيات تطبيق القيادة الإدارية
25_27	المطلب الأول: أسس ومبادئ القيادة الإدارية
28_31	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادرها
32_33	المطلب الثالث: تقييم القيادة الإدارية
33	خلاصة الفصل الأول
36_61	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي

35	تمهيد الفصل الثاني
36_44	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
36_38	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
38_40	المطلب الثاني: مرتكزات الأداء الوظيفي
41_44	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده
45_53	المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
45_47	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء الوظيفي
47_50	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي (مبادئ، خطوات، مراحل)
50_53	المطلب الثالث: أنواع وطرق تقييم الأداء الوظيفي
54_59	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي
54_57	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
57_59	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي
60	خلاصة الفصل الثاني
63_111	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
62	تمهيد الفصل الثالث
63_71	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة
63	الطلب الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_
63_64	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_
65_70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_

71_82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
71_74	المطلب الأول: تصميم الدراسة
74_76	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
76_82	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
83_111	المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج
83_88	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية
89_102	المطلب الثاني: تحليل إحصائي لمحور الإستبيان
102_111	المطلب الثالث: اختيار الفرضيات
112	خاتمة الفصل الثالث
113-117	الخاتمة العامة
118_123	قائمة المراجع
129_148	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	اسم الجدول	صفحة
01	تعريف القيادة وفقا لوجهة نظر لبعض الباحثين	04
02	نظرية لكارت في القيادة	12
03	عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه ميله	71
04	محاور الاستبيان	74
05	مقياس لكارت الخماسي	75
06	درجات مقياس لكارت الخماسي	76
07	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الأول	77_78
08	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الثاني	79
09	نتائج اختيار ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ	80
10	اختيار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة	81
11	اختيار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	82
12	خصائص أفراد عينة الدراسة	83
13	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	89
14	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	91
15	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث	93

95	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع	16
97	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الخامس	17
98	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد السادس	18
99	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالقيادة الإدارية	19
99_100	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الأداء الوظيفي	20
102	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	21
103	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي	22
105	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي	23
106	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي	24
108	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة بالمشاركة والأداء الوظيفي	25
109	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي	26
110	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي	27

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
31	مصادر قوة التأثير	01
43	أنواع الأداء الوظيفي	02
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_	03
84	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
85	خصائص أفراد العينة حسب العمر	05
86	خصائص أفراد العينة حسب التعليمي	06
87	خصائص أفراد العينة حسب المنصب	07
88	خصائص أفراد العينة حسب المنصب	08

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
128	قائمة المحكمين	01
129_133	الإستبيان	02
134_135	مخرجات SPSS	03

مقدمة عامة

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها المؤسسات الحديثة على اعتبار أنها إتساقا مفتوحا تؤثر في محيطها وتتأثر به، فمن هذا المنطلق بدأت المؤسسات بالبحث عن الوسائل التي تساعد على التكيف مع هذه المتغيرات والمستجدات التي تحدث في البيئة، من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية والاقتصادية وتحسين أدائها الوظيفي، فإنه وجب عليها تبني مفهوم القيادة الإدارية كأسلوب إداري يساهم في تحسين وتطوير أعمال المؤسسات.

ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المؤسسات هو النمط القيادي المتبع، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المؤسسة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.

حيث تعد القيادة الإدارية من المواضيع البارزة التي تحظى باهتمام الباحثين والعلماء، فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، والقدرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى الأهداف المطلوبة كونها تلعب دورا أساسيا في تحقيق التفاعل بين القائد ومروسيه، وتأثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة والإنتاجية من جهة وعلى الأداء الوظيفي ورضا العمال من جهة أخرى، لما لها من أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر نجاحها مرتبط بمدى فعالية العنصر البشري وإخلاصه لما يقوم به من نشاطات ومهام، لأنه العنصر المحدد لنجاح أو فشل المؤسسات.

وبناء على ذلك سيتم محاولة تقديم تحليل للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التطرق لمجموعة من المتغيرات تساعد على فهم وإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين.

1- الإشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

" هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الادارية والأداء الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمياه _ولاية ميلة_؟"

2- التساؤلات الفرعية:

وتتدرج تحت هذه الإشكالية خمسة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$ بين التزام القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$ بين التزام القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الحرة والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة المشاركة والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الموجهة والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الداعمة والأداء الوظيفي؟

3- فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية والإجابة عن التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية: الفرضية الرئيسية.

❖ الفرضيات الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين القيادة الادارية والأداء الوظيفي.

وينطبق على هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الديموقراطية والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الحرة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة المشاركة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الموجهة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 < \alpha$ بين التزام القيادة الداعمة والأداء الوظيفي.

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج جانبين على قدر بليغ من الأهمية داخل المؤسسة الأول الأول القيادة الادارية بإعتبارها الركيزة الأساسية لتوجيه وتطوير المؤسسة، والجانب الثاني الأداء الوظيفي، والذي بواسطته تستطيع تحقيق المؤسسة التميز بين المؤسسات الناجحة؛
- إبراز أهمية تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسات الإقتصادية يساهم في تحقيق أهدافها المرغوبة أهمها بناء الثقافة بالمؤسسة لدعم عملية تطبيقها، والمساعدة على نجاحها في الواقع العلمي، فضلا عن وجود فجوة علمية ومعرفية في تبنيتها، وتهيئة شروط تطبيقها من قبل مسيري المؤسسات الإقتصادية؛
- محاولة تسليط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العمل؛
- الوقوف على الدور التي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو دافعية إلى العمل في المؤسسة الإقتصادية؛
- معرف الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة؛
- إمكانية الإستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول ومقترحات تساعد في تحسين الأداء لدى العمال.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على طبيعة القيادة الإدارية وعلى واقع نظامها في المؤسسات الإقتصادية؛
- التعرف على أهمية القيادة الإدارية؛
- التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي، وماهي العوامل المؤثرة في ظل القيادة الإدارية؛
- تبيان العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_.

5- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع البحث في:

❖ الأسباب الذاتية: تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة؛
- الرغبة في الإطلاع على الموضوع وإثرائه، وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

❖ الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- الظروف الاقتصادية الراهنة التي يعيشها الاقتصاد الوطني، والتي جعلت المؤسسات الجزائرية في حاجة ماسة إلى تطبيق القيادة الإدارية كأسلوب إداري حديث يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية؛
- أن يكون هذا الموضوع فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف جوانب القيادة الإدارية، وأهميتها في مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة من أجل تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية،
- حاجة المؤسسات الجزائرية للعمل بمبادئ القيادة الإدارية قصد تدعيم وتحسين الأداء الوظيفي،
- إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

6- الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدراسيين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفي مايلي عرض لبعض الدراسات:

الدراسة الأولى:

دراسة بوشريط أسماء وعقون نادية، "تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022_2023.

تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين التعرف على أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين،

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها أن القائد الإداري يعامل العمال دون تحيز ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وأن القائد الإداري يتحمل مسؤولية إتخاذ قراراته، كما يسعى إلى إتخاذ قرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي إلى تحفيز العمال على أداء أعمالهم.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة لزيادة اهتمام المرؤوسين والصغاء الجيد لهم. بالإضافة إلى الاهتمام بالعمال الجماعي في المؤسسة يعمل على تحقيق أهدافها باعتباره وسيلة مهمة لإنجاز المهام وتحقيق الأداء في الوقت المطلوب.

الدراسة الثانية:

دراسة دوح التجاني، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، وتم اختيار جامع غرداية من أجل دراسة الحالة، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وممارسة الابداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه وهي الصدق والثبات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أنها توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم العالي على قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة، قادرة على التغيير، وتكون ذات شخصية إلهامية محفزة قصد تشجيع المرؤوسين واستثارة أفكار.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوخلوة باديس وقمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت/ ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آثار القيادة الإدارية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت على الأداء الوظيفي للعاملين، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مما يستدعي استثماراً مستمراً في تطوير الكفاءات القيادية.

الدراسة الرابعة:

دراسة كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة بشار، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والمتغيرات الشخصية للأفراد العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) في التغيير التنظيمي، وتم الاعتماد على جامعة بشار كعينة للدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث نجد بأنه تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والبيروقراطي بدرجة أقل، في حين بأن النمط الحر يمارس بدرجة عالية. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين النمط القيادة والتغيير التنظيمي لدى كل من نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها أن تكون القيادة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري وفق النمط القيادي الحر لأنه يساعد في عملية التغيير التنظيمي ويحد من مقاومة التغيير.

7- التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع القيادة الإدارية، والبعض الآخر تناول موضوع الأداء الوظيفي، وفيمايلي غرض لأوجه التشابه والاختلاف.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
بوشريط أسماء وعقون نادية	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي؛ - كما تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري، والمتمثلة في دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العامل.	اختلفت في مؤسسة محل الدراسة حيث تمحورت الدراسة السابقة في مؤسسة سونلغاز قالمة، أما الدراسة الحالية حول مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_
دوح التجاني	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثلة في القيادة الإدارية؛ - كما تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري المتمثل في خصائص القيادة؛	- اختلفت في مؤسسة محل الدراسة حيث تمحورت الدراسة السابقة في جامعة غرداية، أما الدراسة الحالية مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_؛ - اختلف المتغير التابع وهو

الإبداع التنظيمي.	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان.	
اختلافات في مؤسسة محل الدراسة حيث تمحورت الدراسة السابقة في مؤسسة مطاحن جدع بتقتر ورقلة أما الدراسة الحالية مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي؛ - تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان.	بوخلوة باديس وقمو سهيلة
- اختلافات في المتغير التابع وهو التغير التنظيمي؛ - اختلافات في مؤسسة محل الدراسة حيث تمحورت الدراسة السابقة في جامعة بشار أما الدراسة الحالية مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية؛ - كما تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية؛ - تشابهت مع الدراسة الحالية في منهج مستخدم وأدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان	كمال برباوي

8- منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي الذي يناسب الجانب النظري للدراسة، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وكذلك على المنهج التحليلي في تحديد نموذج ومعالمة من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائياً باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود النظرية: تم التركيز على القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية مع ربطها بالأداء الوظيفي؛

الحدود المكانية: ركزت على هذه الدراسة على أحد أهم المؤسسات الإقتصادية لولاية ميلة، وهي مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_؛

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي تمت فيها هذه الدراسة فقد كانت في بداية شهر فيفري إلى غاية شهر ماي من سنة 2024.

10- صعوبات الدراسة:

تتمثل أبرز صعوبات الدراسة في:

- ضيق الوقت لدراسة الميدانية؛
- عدم جدية بعض العمال في الإجابة على الاستبيان؛
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للبحث من طرف المؤسسة محل الدراسة.

11- هيكل الدراسة:

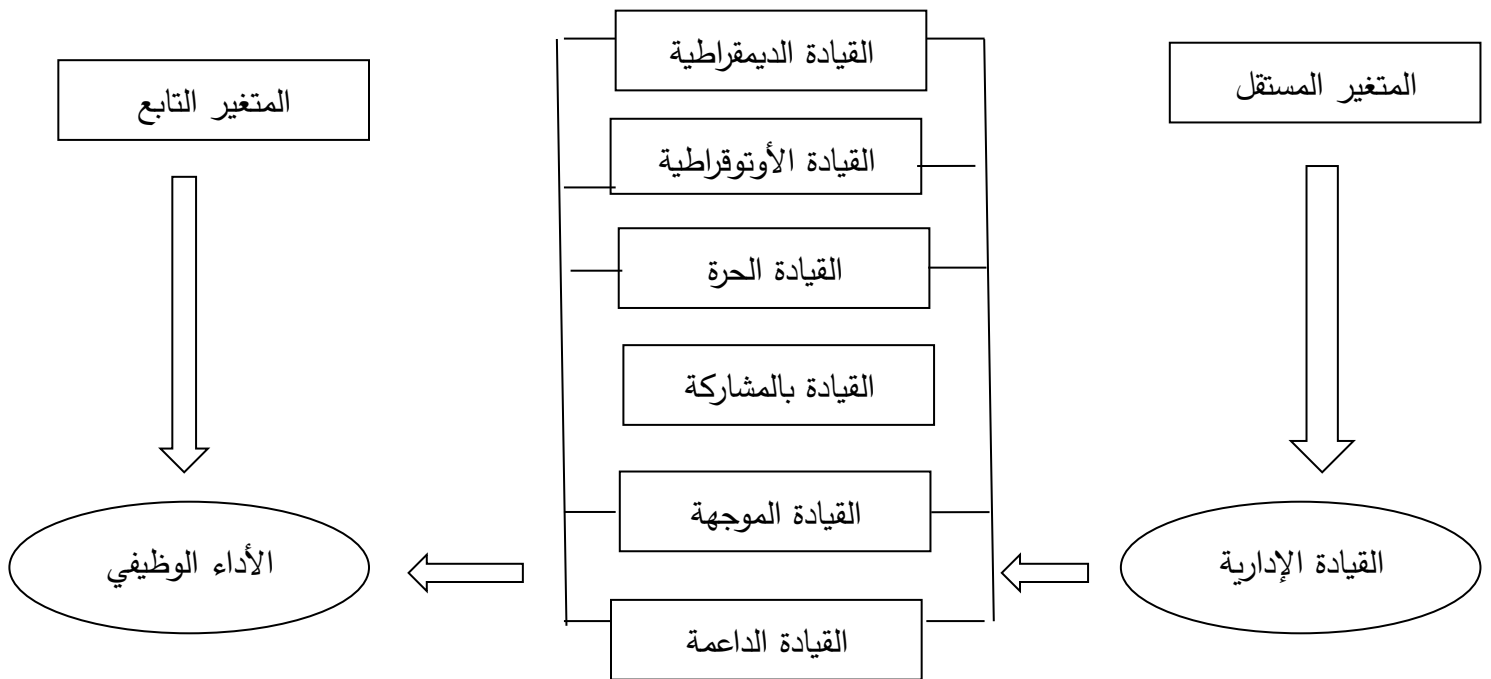
لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، والإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، وأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري والتطبيقي، ولإثراء الدراسة وتقريبها من الواقع العلمي، تم تقسيم الدراسة إلى الفصول نظرية وتطبيقية.

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى مدخل نظري حول القيادة الإدارية، حيث تم التعرض فيه مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة الإدارية والنظريات المختلفة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية. وقد تم التركيز في هذا الفصل على توضيح الفرق بين القيادة والقيادة الإدارية، وأهمية القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسات. كما تم استعراض الأنماط القيادية المختلفة مثل القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية وغيرها، إضافة إلى السمات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري الناجح.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى مدخل مفاهيم حول الأداء الوظيفي، حيث تم التعرض فيه إلى ماهية الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى كيفية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة والإجراءات المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: خصص لدراسة الحالة، حيث تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_ معينة لتحليل نمط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي فيها. تم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. الهدف من هذا الفصل هو ربط الجوانب النظرية بالواقع العملي، وتقديم توصيات مبنية على نتائج التحليل.

12- نموذج الدراسة



الفصل الأول

مدخل نظري حول القيادة

الإدارية

تمهيد الفصل الأول

إن تعدد العمليات الإدارية وتباين العلاقات الداخلية والخارجية في المؤسسات، بالإضافة إلى تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، يجعل من الضروري أن تكون القيادة الإدارية عنصراً حيوياً لتحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة. إذ يتعين على القادة أن يكونوا واعين لتحديات البيئة التنظيمية وأن يكونوا قادرين على تحمل المسؤولية في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

مع زيادة اهتمام المجتمعات بموضوع القيادة، يصبح من الأهمية على المؤسسات كشف القدرات القيادية بين أفرادها وتطويرها بشكل دائم. فالقيادة الناجحة لا تقتصر على القدرات الطبيعية بل يمكن تعلمها وتطويرها من خلال التدريب والتنمية المستمرة. إذ يمكن للمؤسسات الاستفادة من برامج التدريب المخصصة لتطوير مهارات القيادة وتعزيز القدرات الإدارية لدى موظفيها، مما يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

بالتالي، يتبنى التركيز على تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة أهمية بالغة، حيث يساهم ذلك في تحقيق التميز والنجاح في بيئة متغيرة وتحت ظروف تنافسية متنوعة.

من هذا المنطلق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة الإدارية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي للقيادة الإدارية

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

تعد القيادة القدرة على إلهام الآخرين وتشجيعهم على العمل بجهد وتقان نحو تحقيق الأهداف المشتركة حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة وخصائصها، بالإضافة إلى وظائفها، وكذلك التعرف على أهمية وأنواع القيادة، وأهم نظرياتها.

المطلب الأول: ماهية القيادة

تحتل القيادة دور مهم في المؤسسة، فهي تؤثر على الفرد والجماعة من أجل توجيههم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف القيادة وخصائصها ووظائفها.

أولاً: تعريف القيادة

اختلف المفكرون والباحثون في تحديد تعريف القيادة إلى أن أغلبهم أكدوا على أهمية تأثير سلوك القائد على سلوك العاملين معه، يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

تعرف القيادة على أنها: "السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة".¹

كما تعرف أيضا على أنها: "عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، يجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز مع ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على السلطات القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع".²

وعرفت القيادة أيضا بأنها " التأثير الذي يمارسه فرد ما في سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة".³

وهناك من عرف القيادة بأنها: " عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم ووفقا لما قاله وارن بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".⁴

¹ محمد الخامس، سعد مزاح المخلافي، **القيادة الإدارية والتربوية**، زهوان للنشر، الأردن، عمان، 2009، ص110.

² بطرس حالك، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص14.

³ هديل محمد يوسف العدوان، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمنهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2017، ص15.

⁴ زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2008، ص18.

وعرفت القيادة أيضا: "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز والسماح للآخرين بالمساهمة في تحقيق الفعالية والنجاح للمؤسسة".¹

نستنتج من التعاريف السابقة أن القيادة هي عملية يتم من خلالها التأثير على مجموعة من الأفراد من طرف القائد بغرض توجيههم، وتحفيزهم على العمل من أجل بذل أقصى مجهوداتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الجدول الموالي عرض لبعض تعريف القيادة وفقا لوجهة النظر لبعض الباحثين.

الجدول رقم (01): تعريف القيادة وفقا لوجهة النظر لبعض الباحثين.

المؤلف	التعريف
ألفريد وبتي Alfred & Beatty	- القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه
برنارد تشستر B.I. Chester	- السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
تيري Terry	- القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلا من ذلك هو يجذبهم لذلك.
جيمي جيبون J. Gibbon	- هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.
بيتر دراكر P.F. Drucker	- إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2015، ص 21، 22.

يتضح من خلال الجدول رقم (01): أن مجمل التعريفات السابقة التي تم عرضها للقيادة تشترك في ثلاث عناصر أساسية لا بد من توفرها لوجود القيادة وهي القائد، وجماعة العمل، والموقف.

¹ هایل عبد المولى طشوش، أساسيات في القيادة الإدارية، دار مكتبة الكيندي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 21.

ثانيا: خصائص القيادة

يمكن حصر أهم الخصائص في النقاط التالية:¹

- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات؛
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية؛
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف المنشودة؛
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الهدف المنشود؛
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحاول دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال الله تعالى: (وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ)² (البقرة: 251)، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظام؛³ ويرى البعض أن من أبرز خصائص القيادة ما يلي:⁴

- ✓ الأصالة؛
- ✓ القصدية؛
- ✓ الجانب الروحي في القيادة؛
- ✓ الحاسية.

ثالثا: وظائف القيادة

تتمثل أهمها في:⁵

1. التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطوط المؤدية إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية؛

¹ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 08.

² البقرة (الآية 251).

³ هيفا سويعد العوفي، دور القيادة الفعلية في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، 2019، ص 66.

⁴ زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 27.

⁵ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 33، 34.

2. **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات، الخبرات، القدرات والطموحات؛
3. **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
4. **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ موقفا لقواعد الأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة المهملين، ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.¹
5. **التنسيق:** وهو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المؤسسة والتي يقومون بها المرؤوسين تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار وفي جو من المشاركة والتعاون الذي يسمح للجميع التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق الأهداف.
6. **الاتصالات:** أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر معهم وقد يكون الاتصال من أعلى لأسفل أو العكس، ويأخذ الشكل ويعتبر الاتصال بمثابة الشرايين التي تربط بين كفاءة أجزاء التنظيم.²
7. **الشؤون العامة:** وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية ويكون دور القائد مرتكز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.
8. **اتخاذ القرارات:** تتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقع التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين البدائل والاختراعات.³

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة وأهميتها

إن الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية تتطور باستمرار مع تطور الثقافة المؤسسية والتحول في بيئة العمل والتكنولوجيا وتوجهات المجتمع، وتتمثل أهمية القيادة في قدرة القائد على توجيه المؤسسة وتحفيز الفريق نحو تحقيق أداء متميز وتحقيق النتائج المرجوة، كما تتنوع أنواع القيادة بحسب الأساليب المتبعة والمفاهيم المتبناة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى الاتجاهات الحديثة للقيادة بالإضافة إلى أهميتها.

أولاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل النظريات السابقة الذكر (السمات والموقف والتفاعلية) في تحديد خصائص القيادة، اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية، وتار التساؤل في

¹ ناسو صالح سعيد علي، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 43.

² ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 192.

³ زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، 2019، ص 39.

عن خصائص القيادة الناجحة المتمثلة في: الفاعلية في اتخاذ القرارات والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير. وهذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائلين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الأساس التي تقوم عليه القيادة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

1. الفاعلية في اتخاذ القرارات (Efficiency in decision-making):

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعد من المهمات الجوهرية للقائد الإداري، ومن هنا وصفت عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنه متخذ القرارات، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي مؤسسة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية والمختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق سياسات واتصالات.¹

وهناك بعض الطرق التي توضح سلوكيات القادة اتجاه القرارات الإدارية، حيث أن دوافع الإنسان تؤدي دوراً مهماً في تكوين الأرضية التي يتخذ القرار في ضوءها²، كما تبدو أهمية القرارات الإدارية أيضاً بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعتبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد ومتخذ القرار ومرؤوسيه³، من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها وكفاءاتها وعلى اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على الأسس وإجراءات تنفيذها.⁴

2. الفاعلية في الاتصال (Efficiency in communication):

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه، يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والاندماج فيها⁵، وكذلك يحقق الاتصال للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات والبيانات والمعلومات، وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة من نشاطات وحقيقة الوضع الاقتصادي ودرجة تقدمهم أولاً بأول، وبقيمة العمل الذي يقومون به كذلك توصيل أفكار وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين هذا بالإضافة إلى تزويدهم بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي. كما يحقق مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الناجح من خلال اتخاذ القرارات السليمة

¹ كنعان نواف، مرجع سابق، ص 388.

² الحبري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 253.

³ كنعان نواف، مرجع سابق، ص 389.

⁴ العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، ص 230.

⁵ كنعان نواف، مرجع سابق، ص 403.

المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة، والقضاء على العزلة بينه وبين المرؤوسين ومعرفة مشكلاتهم وردود أفعالهم حول القرارات المختلفة، ويزود القائد بالبيانات والمعلومات الصحيحة ويعرفه بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة هذا فضلا عن تمكنه من التأثير في تابعيه لتحقيق التنسيق المطلوب.¹

3. الإدارة بالأهداف (Management by objectives):

تمثل الإدارة بالأهداف اتجاها حديثا في الإدارة، يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة والمعرفة بالإدارة باللوائح والقوانين في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف، بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي غالبا ما تحد من حريات العاملين، وتحكم على المؤسسة بالجمود والتخلف ومحور التركيز في اتجاه الإدارة بالأهداف هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث، فهو طريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.²

4. إدارة الوقت (Time management):

تعد إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبط بعناصر الجودة في نظم الإدارة، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة فهو يتميز بسرعة في انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للقائد الإداري بإعتباره أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتحقق له ذلك إلا بالإستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظر هي وتطبيقا.

5. إدارة التغيير (Change management):

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليهم من زيادة الأعباء على القائد الإداري ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهمات منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعلية في أحداث التغيير.³

ثانيا: أهمية القيادة

إن أهمية القيادة تأتي من خلال حاجة المؤسسات للشخص الذي يستطيع قيادتها لتحقيق أهدافها المرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، ويمكن حصر أهمية القيادة في النقاط التالية:⁴

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛

¹ أبو كريم، أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص118.

² العجمي محمد حسين، مرجع سابق، ص333.

³ كنعان نواف، مرجع سابق، ص154.

⁴ دودين، أحمد يوسف، إدارة الجودة الكاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص174.

- هي حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم كافة الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنميه وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة؛
- تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بالقدوة الحسنة؛
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على التقدم كوحدات في مجتمع؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

تكمن أهم النظريات المفسرة للقيادة في العناصر التالية:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بما له من شخصية مؤثرة وقوية، وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية.¹

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.

إن الباحث في هذه النظرية يجد أنها تعتمد على الفرد ولا تترك مجالاً ومكاناً للجماعة بل يشجعها على السلبية فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة، والعناصر التابعة للقائد يتم اختيارهم بناءً على عنصر الولاء قبل الكفاءة، وحصرت القيادة في فئة محدودة، وتعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد صفات القائد بشكل دقيق، وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات ومن أمثلتها:

● نظرية الأمير؛

¹ عزات كريم عدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 59.

● نظرية البطل؛

● نظرية الرجل المتميز.

ويعد فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.¹ على الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أن هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها، منها:²

- تجاهلت هذه النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم؛
- فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي.

ثانيا: نظرية السمات

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بما يدعى "نظرية الرجل العظيم" التي تقوم على أساس بعض الأفراد فيصبحون قادة لأنهم ولدوا ليحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع" لقد جرت الدراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، والتي يمكن أن تنتبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص. وبالرغم من ذلك فقد وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى من الأفراد العاديين في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية والمعرفة والرؤيا الصحيحة والمثابرة والمصادقية والمشاركة الاجتماعية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسه.³

ثالثا: النظرية الموقفية

يعتبر فيلدر أول من أدخل متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعلات بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، كما تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، فنوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف معين أو ظرف قيادي معين، فتأثير القادة على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة، كما أن نجاح القائد في منظمة أو مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المؤسسات، وفي كل

¹ ماجدة بنت براهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص23.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص30.

³ تعبيرات، فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، عمان، 2012، ص279.

المجتمعات باختلاف المؤسسات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى إختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

يقوم المدخل الموقفي على مبدأ يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط، لكن لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه أكثر من ذلك، يرى بأن كلاهما يجب أن يأخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعيشه القائد.¹

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:²

- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين؛
- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها؛
- تحليل العوامل في المواقف التي يمكن تغييرها إيجابا لتتناسب مع توقعات العاملين (زيادة الحوافز)؛
- دراسة المناخ العام السائد في المؤسسات.

رابعا: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على تفسير القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات والتابعين، وخصائص الجماعة والعلاقة القائمة بين الأفراد والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقا لهذه النظرية لابد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضوا في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها وأهدافها، وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.³

¹ انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2019، ص127.

² سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي، دراسة عينة البنوك السودانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص13.

³ بشير العلاق، مرجع سابق، ص296.

خامسا: نظرية البعدين

يطلق على هذه النظرية دراسة جامعة "أوهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد السلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما: ¹

- . **هيكلية المهام:** ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على المرؤوسين والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة.
- . **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم واقامة اتصال معهم.

سادسا: نظرية المسار والهدف

- تتعلق هذه النظرية من أنه لا يوجد هناك أسلوب مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في جميع المواقف، وإنما فعالية القائد في تكيفه مع جميع المواقف المختلفة، وهناك أربعة أنماط من القيادة وهي: ²
- **القيادة الموجهة:** وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتحديد مسؤوليات العاملين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار؛
 - **القيادة المساندة:** يكون القائد صديقا للمرؤوسين ونموذجا إنسانيا يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين؛
 - **القيادة المشاركة:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات؛
 - **القيادة المهمة بالإنجاز:** يكون اهتمام القائد بإنجاز أفضل الأعمال باستمرار؛
- تفترض نظرية المسار والهدف أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير المواقف، وهذا يتطلب تغيير في سلوك القائد ليتناسب مع جميع المواقف والتغيرات الجديدة.

سابعا: نظرية ليكرت في القيادة

يعتبر ليكرت أن فعالية المؤسسات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، وقدم في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية، كما يبينه الجدول التالي:

¹ سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سابق، ص13.

² خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الراد في صناعة الموارد الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص53.

الجدول رقم (02): نظرية ليكرت في القيادة

نظام القيادة	وصف السلوك
نظام الاستغلالي التسلطي	مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم.
نظام تسلطي نفعي	مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه ويضعهم تحت المراقبة المحكمة مستخدماً مزيجا من الثواب والعقاب.
نظام استشاري	تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من السلبية.
نظام جماعي المشارك	تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار.

المصدر: سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي، دراسة عينة البنوك السودانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص15.

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية

القيادة الإدارية محل اهتمام العديد من الباحثين ورجال الإدارة والعلماء، وذلك نظرا لأهميتها وضرورتها القصوى في رفع مستوى المؤسسة من حيث الأداء والخدمات التي تقدمها أو كمية الإنتاج ونوعيته بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع التي توجد فيه المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف القيادة الإدارية وخصائص القيادة الإدارية وأهمية القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية:

تتعدد مفاهيم القيادة الإدارية، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب والباحثون، وسوف نعرض هنا أهم التعريفات التي وردت وذلك بغية التوصل إلى تعريف عام للقيادة الإدارية.

تعرف القيادة الإدارية على أنها:

نوع من المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الحالية¹.

القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري².

النشاط الذي يمارسه المدير لجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال³.

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

ومن العرض السابق لتعاريف القيادة الإدارية نستنتج ما يلي:

القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومروؤسيه، وتعتبر على مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مروؤسيه وكسب ثقتهم، وفي

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 215.

² بشير العلق، مرجع سابق، ص 300.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص 98.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 195.

ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، وليقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة وكذلك القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد.

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية

تكمن أهم خصائص القيادة الإدارية في النقاط التالية:¹

- ✓ القدرة على التفاعل والتلاحم مع الجماعة وعلى مواجهة الظروف والمتغيرات التي تحدث؛
- ✓ لا بد من توافر المقدرة على التفاعل ولا بد أن يتوفر لديهم حد أدنى من الصفات الذاتية اللازمة للاطلاع بهذه المهمة؛
- ✓ إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدريب؛
- ✓ الاختلاف عنصر هام نجده يتأرجح بين بيئة وأخرى، فكل قائد واختصاصه، فمن يصلح في موقع معين قد لا يصلح في موقع آخر؛
- ✓ وجود حد أدنى من الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل؛
- ✓ وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال، والإحاطة بجوانب الأمور
- ✓ إثارة الآخرين مرتبط بالسماط الشخصية للقائد الناجح، ولكن صفات هذا الأخير لا يمكن التنظير لها إلا بالاقتراب أو الموازنة بين صفات وسمات القائد الناجح وغير الناجح بحكم أن القائد يولد لا يصنع.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسة في عدة جوانب نذكر منها:²

1. **الناحية التنظيمية:** من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشف عنها البحوث والتجارب واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة.
2. **الناحية الإنسانية:** يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

¹ بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، 2008، ص 54.

² خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليمية العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 39.

3. **الناحية الاجتماعية:** فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المؤسسة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، فهي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها، طبيعتها، أهدافها، كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية الثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.¹

رابعاً: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كالاتي:

1. عوامل تخص القائد:

من الأمور التي يجب على القائد 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 يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة؛
- ✓ يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط، وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله؛
- ✓ قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة؛
- ✓ خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى؛
- ✓ الميول القيادية، وهنا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 27.

² عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014، ص 270.

2. عوامل الخاصة بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية. كما يجب بعين الاعتبار النقاط التالية:¹

- ✓ مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال؛
- ✓ مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة؛
- ✓ مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها؛
- ✓ منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغييرها؛
- ✓ مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها؛
- ✓ مدى فهم الأهداف المؤسسة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم؛
- ✓ محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

3. متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة الاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لابد على القادة اتباع كل المواقف الراهنة، ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل.

ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.²

المطلب الثاني: القائد الإداري

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القائد الإداري ومهارات القائد الإداري ووظائف القائد الإداري.

أولاً: مفهوم القائد الإداري

يمكن تعريف القائد الإداري كما يلي:

يعرف القائد الإداري على أنه: " القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات، الموارد، الاتصالات

والحوافز لتحقيق هدف معين".³

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 273.

² نفس المرجع، ص 274.

³ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1997، ص17.

كما يعرف أيضا: "هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم".¹

هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فقاءد المؤسسة مثلا هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله، وأن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهه.

ثانيا: سمات القائد الإداري

وتتضمن العناصر التالية:²

1. **السمات الشخصية:** وتتضمن هذه الصفات الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح القائد قوة المرجعية، وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه، ومن بينها الحزم أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له الحيوية فكلما كان القائد يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين إلى إنجاز المهام في وقت وجيز ودون الشعور بالملل استيعاب الآخرين يتمتع بعض المدراء بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت إمرتهم وتسيير شؤونهم، وكذا استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.
2. **القيم والمعتقدات:** تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد وتقود سلوكياته لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة، والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها. وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير.
- عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت، حيث يتبنى المدير أثناء مسيرته المهنية في المؤسسة بعض القيم والمعتقدات التنظيمية ويحاول قدر الإمكان ترسيخها لتصبح من سلوكات المعتادة لدى الموظفين، كما أنها تحدد نوع النمط الذي يتبناه القائد لتكون هي من بين الأدوات التي يحقق من خلالها أهداف المؤسسة.
3. **الأفكار والخبرات:** وهي التجارب التي مر بها القائد ومن خلالها كون حصيلته المعرفية، والتي تعطيه القوة الشرعية.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 22.

² بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسير، الأردن، عمان، 2010، ص 32-33.

4. **طموحات القائد:** وهي الأهداف التي يرمي القائد الوصول إليها على المدى القريب أو البعيد.
5. **دافعيته للإنجاز:** هذا يرتبط ارتباطا مباشرا بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه.

ثالثا: مهارات القائد الإداري

لا بد من أن لكل قائد صفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى حيث تتمثل هذه المهارات فيما يلي:¹

1. **المهارات الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، ولما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة؛
2. **المهارات الإنسانية:** تعني أنها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات المرؤوسين وتحقيق الأهداف المشتركة؛
3. **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
4. **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

رابعا: وظائف القائد الإداري

من الوظائف التي يقوم بها القائد عادة هي القدرة على التنسيق والاتصال والرقابة إنجاز هذه العمليات يجعله قادرا على التأثير في الموظفين بوسائل مختلفة لإقناعهم واستمالتهم وكسب رضاهم. من بين الوظائف التي يقوم بها القائد نجد:

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 14.

1. **التنسيق:** التنسيق يتصل في الواقع بجوهر القيادة ويمكن النظر في ذلك لدور القيادي في التنسيق على أنه من أهم أدواره ووظائفه، إذ أن نسبة كبيرة من العمل القيادي هي دفع الأفراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في مواقف سليمة.¹

وتتضمن وظيفة التنسيق تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المؤسسة، حيث يتفانون في السعي نحو تحقيقها وتلك مهمة شاقة، وتتطلب مهارة كبيرة من القائد ذلك لأن الأفراد لهم قيمتهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة ومهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن وظيفة التنسيق ليست حكرا على القيادة الإدارية العليا، بل هي واجب القيادات الأدنى بما في ذلك المشرفين على الموظفين.²

2. **التخطيط:** إن التخطيط يضم افتراضات ما تتكون عليه الأحوال في المستقبل وتختار أحد الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها، فهو يبين كيفية التسيير والمراحل الواجب المرور بها، ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك فالتخطيط يحقق الفعالية والنجاعة للمؤسسات. يساهم في رفع الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي، ولضمان فعالية التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:³

- ✓ العقلانية الموضوعية، من حيث قابلية الأهداف للقياس وإمكانية تنفيذ الخطة واقعيًا؛
- ✓ المرونة والتكيف؛
- ✓ الشمولية: يتضمن كل الأنشطة والوحدات والمستويات؛
- ✓ وجود أهداف محددة دقيقة؛
- ✓ الاعتماد على المصادر العلمية الموثقة.

3. **التنظيم:** يعرف على أنه تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات وظيفية أساسية من وظائف المؤسسة. وكل مدير يلجأ لتنظيم المجهودات الجماعية للأعمال المطلوبة إتمامها في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى.⁴

4. **الاتصال:** لا يعمل التنسيق بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعاليته، فعملية الاتصال إنما تمثل حلقة الوصل الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة العامة

¹ خالد عبد الوهاب الزبيدين، مرجع سابق، ص 35-36.

² محمود شحات: "المدخل لعلم الإدارة"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص 73.

³ خالد عبد الوهاب الزبيدين، مرجع سابق، ص 37.

⁴ مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 343.

إنما تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية وهي الجهاز العصبي للمؤسسة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها لتحقيق الهدف، وتتضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبإصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.¹

5. الرقابة: عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون وبأداء وظائفهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين، وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة، وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملاً. فالرقابة هي تلك العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه بالنهاية.²

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

أنماط القيادة تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

1. القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين. وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين. ويقترح دون إملاء أو فرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة لجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم

¹ عبد العزيز بي صالح جبثور: "أصول ومبادئ الإدارة العامة"، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2005. ص 163.

² بيتر شافير: "تحديات القيادة والفعالة"، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2005. ص 96.

ببعد الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها. ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.¹

2. القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الديكتاتوري عوضا عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب في مصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الديكتاتورية دون نقاش، بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مهيمنة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون قائدا عاما له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد، ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية: (الاعتداد بالنفس، الثقة المطلقة، الكبرياء، عدم الاعتراف بأخطائه، التفاخر بنفسه وإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته، ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح. وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الديكتاتورية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الديكتاتورية إلى مصدر تدمير وخراب للمؤسسة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط.²

3. القيادة الحرة (المتسببة):

يتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسبب وعدم الانضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته. تتسم هذه القيادة بازدياد الجهد هدر الوقت وشعور العاملين بالضيق والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في

¹ كمال برباي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، ديسمبر 2013، ص 147، 148.

² قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 29.

اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركاً للمرؤوسين حرية التصرف، لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.¹

سميت أيضاً القيادة الفوضوية "القيادة غير الموجهة سياسة إطلاق العنان" بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء، كما لو أن القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل، كما أن هذا النمط يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه الممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات، والاعتماد على الذات مما يجعل الأفراد يقيمون نتائج أعمالهم.

وفي هذه القيادة تغيب الزعامة الإدارية ويوجد تشوش وفوضى ولا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا يوجد سياسات أو إجراءات وأيضاً ازدواجية الجهود، فالقائد قد يكون ضعيف الشخصية يتردد في اتخاذ القرارات غير قادر على اتخاذ القرارات التهرب من إبداء الآراء والملاحظات، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والتنشغلية للعاملين.²

4. القيادة بالمشاركة

القيادة بالمشاركة نمط حديث من أنماط القيادة الإدارية، ويقوم فيها القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم وتفويض لهم السلطة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف العامة للمؤسسة وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد.

أوضح كيث وجيرلينج أن القيادة بالمشاركة "هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها".³ وأيضاً هي: "هي النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإدارية، بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي بما يكفل تحقيق أهداف المرؤوسين".⁴

ولها أهمية كبيرة نذكر منها:

- ✓ تشجيع فكرة التعاون؛
- ✓ تسهيل المحادثات؛
- ✓ تبادل المعلومات والمعرفة؛
- ✓ تحسين معنويات العاملين.

¹ شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 24.

² شروق أحمد سالم أبو الغنم، مرجع سابق، ص 25.

³ كما برباوي، مرجع سابق، ص 147، 148.

⁴ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 39.

إن أهم ما تهدف إليه القيادة بالمشاركة الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى القرار الأمثل، وتؤكد القيادة بالمشاركة على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل النزاعات. كما أنها تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.¹

5. القيادة الموجهة

تعرف القيادة الموجهة بأنها أي موقف أو إجراء مشترك أو فردي يتم ملاحظته أو فرضه، يحفز إنشاء معرفة جديدة ومشاركتها وإستخدامها بطريقة تحدث تغيير في التفكير والنتائج الجماعية، كما تعرف بأنها تلك القيادة التي تعزز إنشاء ونقل وتخزين وتطبيق المعرفة، وتجمع القيادة الموجهة بالمعرفة بين أساليب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتتميز بتركيز القائد على تحسين الإتصال فيما يتعلق بتوقعات العامل وأهداف المؤسسة، وتركز على تحفيز العمالة المعرفية، وتقدر تنمية المعرفة لدى التابعين.²

كما تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها كل عضو في المجموعة بدعم دورة التعلم اللازمة لتحقيق أهداف مجموعة أو مؤسسة، قد تضع القيادة المعرفية آليات للاستجابة والتحكم في مشاركة المعرفة مع العملاء للمساعدة.³

6. القيادة الداعمة

وهي القيادة التي تسعى إلى التقرب من المرؤوسين وتظهر أقصى درجات الاهتمام باحتياجاتهم وزيادة درجة الرفاهية لهم، وتظهر لهم الاحترام وتجعل العمل أكثر امتاعا لهم. ويسعى القائد إلى التعامل مع المرؤوسين بنوع من الود والاحترام المتبادل.⁴

¹ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص، 40.

² المرجع سابق، ص، 41.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 30.

⁴ نهال محمد علام، دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثالث، الجزائر، 2023، ص 305.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق القيادة الإدارية

يلعب تطبيق القيادة دورا حاسما في نجاح المؤسسة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف، وبناء فرق العمل الفعالة، واتخاذ القرارات الصائبة، وتطوير المواهب، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

المطلب الأول: أسس ومبادئ القيادة الإدارية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الأسس للقيادة الإدارية، بالإضافة إلى أهم المبادئ المتبعة.

أولا: أسس القيادة الإدارية

تتمثل أبرز الأسس في العناصر التالية:¹

1. وضع الأهداف والبرامج العلمية

ينبغي على القائد أن تكون له القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبا فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم، بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، ثم بعد ذلك وضع البرامج.

2. الأوامر وتنظيم العمل

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر، والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وماهي آثارها على الأفراد والمجتمعات.

3. الإتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع، والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فلاقتناع والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد، ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة.

4. التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين، تقدير مجهود العاملين....إلخ.

5. التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة، والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاث محاور أساسية:

- أن الجهد يوازي التحفيز؛
- أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات والخبرة)؛

¹ حشوف يسين، القيادة واتخاذ القرار، مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية، تخصص ماستر تنظيم سياسي وإداري، جامعة طاهري محمد بشار،

- أن العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.

ثانياً: مبادئ القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عدة مبادئ يجب مراعاتها والانتباه إليها كما تكون القيادة الإدارية فعالة ومثمرة. وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها، وهي:¹

1. أعرف نفسك وأعمل على تطويرها

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته مواهبه، وعلاقاته الاجتماعية؛

2. كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط، وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي على المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة؛

3. ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك

تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسة فالبحث عن المسؤولية يعني الإنتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل فيها، والبحث عن المسؤولية نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب؛

4. اتخاذ القرار المسموع في الوقت المناسب

إن عملية بناء وإتخاذ القرار هي صفة مميز للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون أولئك يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار. إن اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له، أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه لأن القرار إذ لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه، حيث أن إنعكاساته السلبية والإيجابية تعود على القائد نفسه؛

5. كن مثلاً أعلى:

حيث تنطبق هذه على القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف وكذلك الأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فيجب على القائد أن لا يكتفي بالشرح النظري والاسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق؛

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 149.

6. أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم:

حيث أن معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجتها وتماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس، وهذا يعود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعرضا في كثير من الأحيان، وهما:

- تحقيق المهمة؛
- إرضاء حاجات الأفراد.

7. أبق رجالك مطلعين:

بين القائد والتابعين حيث تدرجهم الوظيفي، (Communication) يتكلم هذا المبدأ عن عامل الاتصال فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الإعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته هو فعله، ومستوى المعرفة والإطلاع يتناسب مع الموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه؛

8. طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء فلا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل ملخص لتحقيق النجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

9. التأكد من أن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:

يعتبر عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10. درب رجالك أن يعملوا كفريق:

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والإنسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص؛

11. استخدام وحدتك تبقى لإمكانياتها:

فإن كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة مثبتة للعزيمة والمعنويات، لذلك لابد أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث، والموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد، تماسكهم وإيمانهم بالأهداف.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادرها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عناصر القيادة الإدارية، بالإضافة إلى مصادر القيادة الإدارية.

أولاً: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية، والتي تتمثل في¹:

- ✓ شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
 - ✓ التقاء أعضاء الجماعة (المؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
 - ✓ وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.
- لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية²:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

وفيما نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل.

1. القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، فالقائد هو: "العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معاً".³

2. الجماعة (المؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.⁴

3. قوة التأثير:

يعتبر التأثير في القيادة الإدارية، سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسرياً، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 99.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2003، ص: 99.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 100.

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 92.

رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها، وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، ومن أهم وسائل التأثير ما يلي¹:

✓ التأثير القائم على المكافأة

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة.

✓ التأثير القائم على الإكراه

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تنثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعداونية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

✓ التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

✓ التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.

✓ التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطبعا معينا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 176.

✓ التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتبنيته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته.

✓ التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي، وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

✓ التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم، وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.

4. تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة

إن المهمة الأساسية لأية مؤسسة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمؤسسة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل.¹

5. الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.²

ثانيا: مصادر القيادة الإدارية

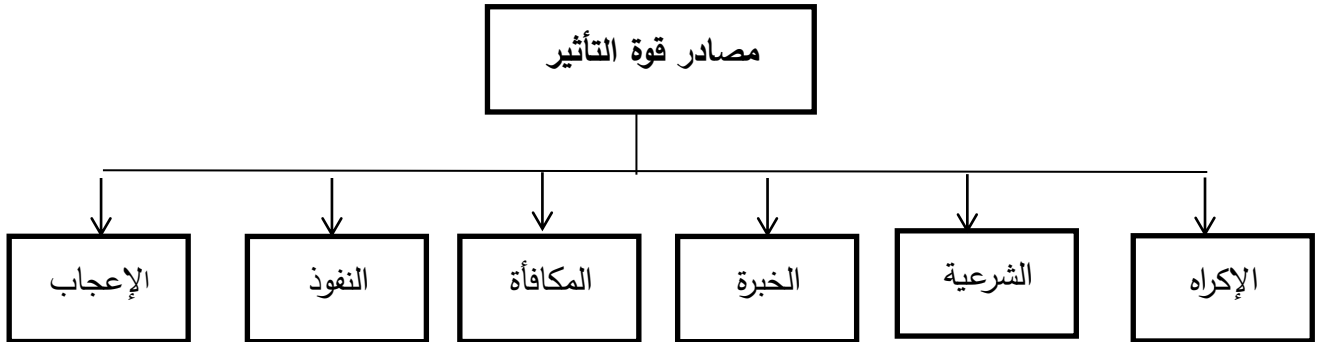
للقيادة مصادر قوة وأدوات تأثير ومزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المؤسسة، ومن مصادرها ما يلي:³

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 95.

² ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 21.

³ عبد الرحمن س يار، القيادة الفعالة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 270-273

1. **القوة الرسمية والسلطة (الشرعية القانونية):** تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر فيهم، فإن المرؤوس ملزم قانونياً أن يقبل به. والقوة الشرعية هي القوة الممنوحة والمستندة على سند قانوني شرعي، وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أن توقعه الحصول على الثواب، وأن المركز الوظيفي يشكل أحد المصادر القيادية. كما تتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد مع صلاحيات، وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تتوفى في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته؛
 2. **المصادر الشخصية والذاتية:** يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثراً محبباً للمرؤوسين تشكل مصدراً إشعاعاً جذاباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيهه، وتذليل الصعوبات التي يواجهها من العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قيادة مجموعته؛
 3. **الخبرة:** أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعاً من القوة على العاملين داخل المؤسسة.¹
 4. **قوة التأثير:** أي القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها، قوة المكافأة النفوذ القيادي وقوة الإعجاب. والشكل الموالي يوضح مصادر قوة التأثير.
- الشكل رقم (1): مصادر قوة التأثير**



المصدر: جودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص199.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، 2003 الأردن، عمان، ص259.

المطلب الثالث: تقييم القيادة الإدارية

تعتبر عملية تقييم القيادة الإدارية عملية حاسمة هدفها فهم فعالية القادة في تحقيق أهداف المؤسسة وإدارة الموارد والفرق العاملة. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مزايا القيادة الإدارية، بالإضافة إلى عيوب القيادة الإدارية.

أولاً: مزايا القيادة الإدارية

- لابد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية والعملية، وقدرته على قيادة مؤسساته انطلاقاً من معرفته العلمية الإدارية وقدرته على التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، يمكن حصر أهم المزايا في النقاط التالية:¹
- ✓ تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة، ليتمكن القائد من إتخاذ القرارات السليمة والمناسبة؛
- ✓ استطلاع آراء الآخرين، والحكم على السليم منها وما هو في صالح المؤسسة؛
- ✓ معرفة سلوك الأفراد، والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى مزيد من الفعالية والإنتاج؛
- ✓ التمتع بنصيب وافر من الصبر والجد والنشاط، لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها؛
- ✓ إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفها وكتابيا، لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.

ثانياً: عيوب القيادة الإدارية

هناك ويمكن حصرها أهم المعوقات التي تحد من تحقيق القيادة الإدارية أهدافها، في الآتي:²

. العوائق الإدارية:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض؛
- التخطيط الغير السليم؛
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؛
- البيروقراطية وتباين وتعدد الإجراءات؛
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

. العوائق البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية والاجتماعية بالإضافة إلى انقسامات داخل المنظمة؛
- غموض في الأنظمة واللوائح الموجودة في الدولة؛

¹ حسن محمود حسين ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص14.

² الرفاعي، رجاء الله، مستوى القيادة الإدارية لدى مديري مدارس التعلين العالي بمحافظة بنبع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، سعودية، 2013، ص 85.

■ عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

خلاصة الفصل الأول

إن القيادة تحظى بتفاعل كبير من المفكرين والباحثين نظرًا للدور الحيوي الذي يلعبه العنصر البشري في نجاح المؤسسات. فالقائد يتحمل مسؤولية كبيرة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لضمان الفعالية وتحقيق الأهداف المرسومة.

حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على قدرة القادة الإداريين على اتخاذ قرارات ذكية وموفقة، وذلك لضمان بقائها وقدرتها على التأقلم والتطور في المستقبل.

كما تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، حيث تمثل مفتاحاً رئيسياً يشمل كل الجوانب العملية الإدارية. حيث تم تقييم الفروق بين الإدارة والقيادة بعناية لفهم جوانبهما بشكل أفضل من خلال مباحث متسلسلة.

في المبحث الأول، تم تقديم مفاهيم أساسية حول القيادة، بينما تناول المبحث الثاني أساسيات حول القيادة الإدارية، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى أساسيات تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة. من خلال ما تم التطرق إليه في المباحث السابقة يستنتج إن فهم القيادة الإدارية ودورها الحيوي في الإدارة يساهم في تحقيق الفعالية والنجاح المستدام للمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل الثاني

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمى أهدافها، وبطبيعة الحال فإن أي منظمة تسعى إلى تحقيق كفاءة عالية، وهو مؤشرا هاما لتقييم فعالية العمل وتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي من خلال تطوير وتعزيز أداء الموظفين، يمكن للمؤسسات تحقيق أفضل النتائج وتحقيق التفوق التنافسي، ولتوضيح ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي؛

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء والأداء الوظيفي بالإضافة إلى أهميته.

أولاً: تعريف الأداء

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

يعرف الأداء على أنه: " العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه وإختصاصه وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله".¹

كما يعرف بأنه: "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات وبعبارة أخرى هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".²

وعرف الأداء أيضاً على أنه: "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام

به".³

ويعرف الأداء بأنه: "الأثر الصافي لوجود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه:

عرف الأداء الوظيفي على بأنه: " السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الإنجاز المتحقق نتيجة

بذلك الفرد لجهد سواء كان جهداً فكرياً أو بدنياً".⁵

كما يعرف أيضاً بأنه: " تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته".¹

¹ مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات إستخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 141.

² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، 2013، ص 172.

³ علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 142.

⁴ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2011، ص 86.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 186.

وعرف الأداء الوظيفي بأنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".²
كما عرف أيضا بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".³

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله.

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

نظرا لأهمية هذا المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرارات والإستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمؤسسة كوحدة متكاملة، تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:⁴

- ✓ الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه؛
- ✓ ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
- ✓ كما يكتسي الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار وتحفز العاملين للعمل بفاعلية.
- ✓ وبما إن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمؤسسة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المؤسسات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المؤسسة؛
- ✓ يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة ذلك إن المؤسسة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا.

¹ قرماش وهيبه، مقومات الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر، جوان 2014، ص 14.

² كمال بربر، مرجع سابق، ص 175.

³ علي حسين علي، مرجع سابق، ص 147.

⁴ خالد مصطفى القائد، وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي. مجلة كلية الفنون والاعلام، العدد 06، جامعة مصراتة، ليبيا، 2018، ص 124.

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

المطلب الثاني: مرتكزات الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى محددات الأداء الوظيفي وعناصره، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين فهناك من يرى الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي الجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء الوظيفي هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:¹

1. **الجهد:** هو كفاءة الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء؛
2. **القدرات:** هي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن لها دوراً في تكوينها، وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية، كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع؛
3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس، وذلك حسب الانطباعات والمعايير؛
4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياتهم العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية؛
5. **البيئة التنظيمية الداخلية:** هي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة، وتضم التحفيز والردع، وأيضاً تضم الاتصال الداخلي؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2013، ص 96.

6. **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير على أداء العامل فيها، مثل الرواتب التي تندفع في المؤسسات الأخرى، وأيضاً مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر منها:¹

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
 2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء؛
 3. **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
 4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه؛
 5. **الأنشطة والمهام:** تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.
- ويحدد هايتر " ثلاث عناصر للأداء وهي:
1. **الموظف:** من حيث معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛
 2. **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، والتي تحتوي على عناصر الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
 3. **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- الأداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة، لهذا يجب الإهتمام به وزيادة كفاءته لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة، ومن أهم العوامل ما يلي:
1. **عوامل داخلية:** وتنشأ من خلال التفاعل بين عناصر الداخلية الموجودة داخل المؤسسة، ومن أهمها عوامل بشرية وهي المتعلقة بالجانب البشري:²
 - ✓ نوعية العلاقة السائدة بين العمال، وهذا ما يؤدي الى بروز التنظيم غير رسمي الذي يتولد غالباً نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد والعاملين داخل التنظيم الرسمي؛

¹ عبد الله الرحمان التيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003، من 39

² ربيعة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 201.

- ✓ مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله؛
- ✓ رغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة لما يكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها؛
- ✓ عامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.
- عوامل تقنية ترتبط بالعناصر التالية:
 - ✓ نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؛
 - ✓ نسبة اعتماد هذه المؤسسات على الآلات مقارنة بالعمال؛
 - ✓ طبيعة التكنولوجيا المستخدمة.
- 2. **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها، وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار.¹
- وهناك من يصنف العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي على النحو التالي:²
 - ✓ **غياب الأهداف المحددة:** إن المؤسسات التي لا تملك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها لن تتمكن من قياس ما تحققة من إنجازات.
 - ✓ **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط ووضع القرارات واتخاذ القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين.
 - ✓ **اختلاف مستويات الأداء:** هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، فسيكون حافزا ودافعا للأداء أكثر إنتاجا وفعالية.
 - ✓ **التسبب الإداري:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف السائد في المنظمة.
 - ✓ **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

¹ المرجع نفسه، ص 202.

² المرجع نفسه، ص 203.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أبعاده.

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن عرض أبرز تقسيمات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. حسب معيار الشمولية:

قسم حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:¹

- . **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المؤسسة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.
- . **الأداء الجزئي:** وهو الأداء 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 مثلاً إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

2. حسب معيار المصدر:

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:²

- . **الأداء الداخلي:** كما يطلق عليه أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد على أساس التوليفة الآتية:
 - ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.
 - ✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- . **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة

¹ مريم طحاوي، منصوره براهيم، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019-2020، ص ص 14، 15.

² المرجع نفسه، ص 15.

لإنخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، ويفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

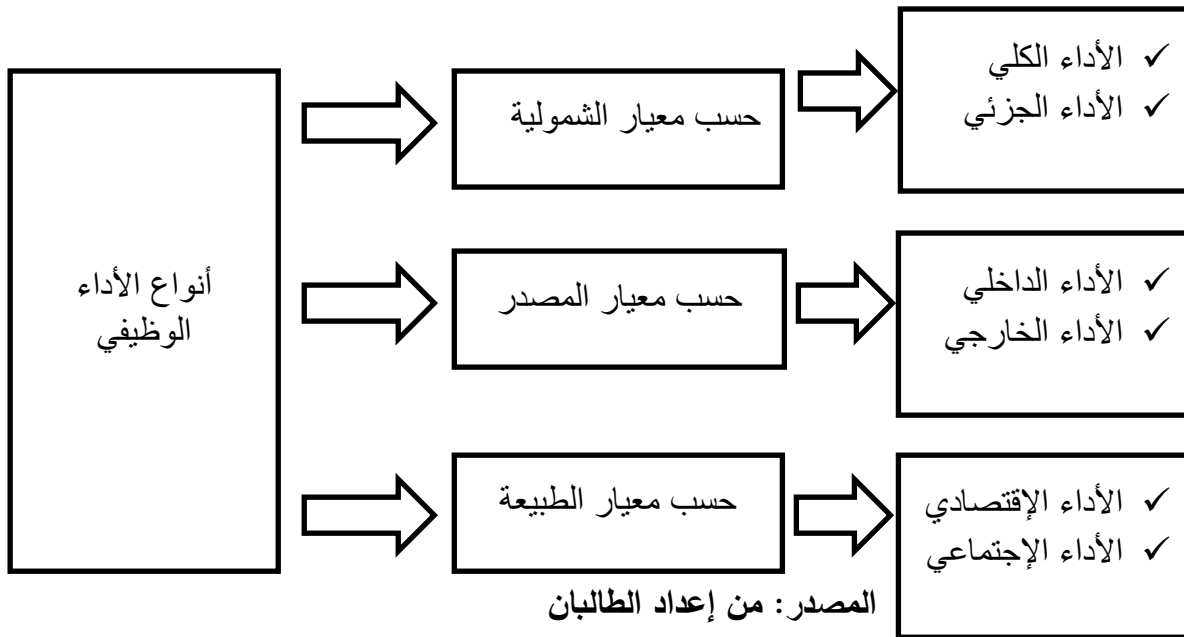
3. حسب معيار الطبيعة:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:¹

- . **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال حصة السوق، المردودية ...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).
 - . **الأداء الاجتماعي:** تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة وأفراد المجتمع، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
 - . **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترجمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.
 - . **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.
- والشكل الموالي يوضح أنواع الأداء الوظيفي.

¹ ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمين البطالة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017-2018، ص 23

الشكل رقم (02): أنواع الأداء الوظيفي



ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن تمييز بين

ثلاثة أبعاد للأداء، وهي:¹

- ✓ الجهد المبذول؛
- ✓ كمية الجهد؛
- ✓ نمط الأداء.

1. الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي

تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.²

2. كمية الجهد:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته

وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة

الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في

الأداء.³

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2013، ص220.

² المرجع نفسه، ص 221.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص222.

3. نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

¹ المرجع نفسه، ص 222.

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسة تقييم الأداء الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها، وكذا تقييم عاملها لتحقيق ميزة تنافسية وسيركز هذا البحث على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، أنواعه، خطواته، مبادئه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء الوظيفي

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على تعريف الأداء الوظيفي وأهميته بالإضافة إلى أهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى لمعرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي والفردى خلال فترة معينة".¹

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي أيضاً أنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر".²
ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".³

كما عرف أيضاً على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية".⁴

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن تقييم الأداء الوظيفي هو أداة حيوية تساعد في تحسين الأداء العام للموظفين، وبالتالي يساهم في تعزيز أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها بنجاح.

من خلال ما سبق يستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي يتميز بأربع خصائص، هي:⁵

- أن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقاً؛
- أنه عملية إيجابية تسعى لكشف العيوب وتهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف؛

- أنه لا يتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات؛

- أن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها تستخرج على فترات متباعدة.

¹ شريفة بنت عبد الله المالكية، أنماط القيادة لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلومات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، جامعة عين شمس كلية البنات للأدب والعلوم والتربية، 2018، ص 125.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الأردن، 2008، ص 147.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، عمان، الأردن، 2014، ص 243.

⁴ بوحلو بديس وقمو سهيلة، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 01، جامعة ورقلة، 2015، ص 215.

⁵ عدد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 420.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لقد حظى تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية وتكمن هذه الأهمية في:¹

- أ- تخطيط الموارد البشرية: تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية؛
- ب- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره؛
- ت- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة؛
- ث- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعمال ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة؛
- ج- إنجاز عمليات النقل والترفيه: يساعد تقييم الأداء على جدارة كل فرد للترفيه لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومعرفة كفاءاته ي العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا لمعرفة مؤهلاته وإمكاناته للترقية وشغل المنصب الذي ينسجم مع قدراته وقابليته في الأداء؛
- ح- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الأداء في معرفة الإدارة العليا بأماكن الخلل في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في الأجهزة والألات.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يكمن الهدف من تقييم الأداء الوظيفي النقاط التالية:²

- أ. على مستوى المؤسسة: تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة فيما يلي:
 - ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي حتى تضمن المؤسسة انتماء ورضا مواردها البشرية؛
 - ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم؛
 - ✓ مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة (ذات مهارات وقدرات).
- ب. على مستوى الرؤساء: تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء فيما يلي:
 - ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العمال والتقرب إليهم وفهم مشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل؛
 - ✓ دفع الرؤساء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للتمكن من تقويم أداء سليم وموضوعي المرؤوسين.
- ج. على مستوى المرؤوسين: وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين فيما يلي:

¹ محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2017، ص 209.

² مرجع نفسه، ص 209.

✓ دفع المرؤوسين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص بهدف الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛

✓ شعور المرؤوسين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي (مبادئ، خطوات، مراحل)

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مبادئ تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أهم خطواته ومراحله.

أولاً: مبادئ تقييم الأداء الوظيفي

تمثل هذه المبادئ حجر الزاوية لأي تقييم، إذ يجب أن تبنى عملية التقييم من خلال مقابلات واجتماعات مفتوحة الوقت، ويستخدمه فيها مجموعة من الأسئلة المفتوحة، وفيما يلي شرح وتوضيح لهذه المبادئ:¹

1. إدماج التخطيط والتغذية المرتدة في تقييم الأداء

لقد تبين أن المديرين والعاملين يأخذون موقف عدائي عند تقييم الأداء لأنهم يرون أن عملية تقييم الأداء التقليدية عملية مجهدة ومضيعة لوقت العمل الأساسي، ولذلك فالمفروض بدل من اعتبارها شيئاً إضافياً يفعله المدير أن يتم تكاملها ودمجها إلى الكيفية التي يتم بها أداء العمل أي وضع الخطط فالحل الصحيح لمواجهة العدائية في تقييم الأداء من جانب المديرين، وتحقيق الدمج والتكامل وتقييم الأداء في الاجتماعات، بمعنى أن يتم ذلك في لقاء واحد في مجموعة العمل يتناقش في الماضي وأحداثه هو يضع خطة للمستقبل. هذا المبدأ بطبيعة الحال يحول الاجتماعات إلى عملية بناء فريق فعال وعقد لقاءات متعددة، وعلى العموم فإن دعوة العاملين للمشاركة في عملية تخطيط الأعمال بصورة رسمية، من خلال كتابة رأيهم غالباً ما يؤدي إلى ظهور موجة ضخمة من الأفكار الإبداعية.

2. تقييم اللقاءات والاجتماعات بحيث تتضمن الأسئلة المثيرة للاهتمام

يجب أن تدور القضايا التي تطرح في الاجتماعات واللقاءات حول مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي تثير وتحفز العاملين في التفكير ببراعة حول أعمالهم وتشعرهم بملكية مؤسساتهم الصغيرة، وغالباً هذه الأسئلة تنقسم إلى أربعة أقسام وهي:

- الأداء الماضي: ماذا كانت عليه إنجازاتنا ومشاكلنا؟
- المستقبل: ماذا سوف تكون عليه أهدافنا؟
- الاحتياجات التطويرية (Développementale): ماذا يجب تحسينه لتحقيق أهدافنا؟
- احتياجات الدعم (Support needs): ما هو الدعم الذي نحتاجه من الآخرين لتحقيق النجاح؟

¹ حمدي ربحي أبو قويدر، إشكاليات تقييم لاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين، 2019، ص 21

وهناك العديد من المديرين الذين يمكن أن تصنفهم بأنهم فعالين في أعمالهم يعرفون ويعملون جيداً بل ويملكون قوة الاستفسار من خلال مجموعة من الأسئلة المثيرة للاهتمام. ذلك كجزء من وضع الأهداف وعملية تقييم الأداء.

3. جدول التوقيت التقييم مع طبيعة العمل

إن تكرار المقابلات واللقاءات والاجتماعات يجب أن تتوافق وتتماشى بشكل طبيعي مع ظروف وأحوال العمل، ففي مثل هذه الحالات يجب على الفريق أن يعقد لقاءات ربع سنوية لمراجعة الأداء وتعديل الأهداف، أن تبين أنها لا تسير الواقع وأن هناك مستجدات حديثة في المتغيرات التي تحكم الهدف، في حين أن هناك العديد من الوظائف تتعاقب وتدور حول مشروع العمل، وفي مثل هذه الحالات فإن المقابلات يجب أن تجدد حول تلك الأحداث الهامة والمؤثرة في حياة الإنسان مع جلسة مكثفة للتخطيط التمهيدي للمشروع، ومن ثم لقاءات واجتماعات لتقويم مشروع بعد اتمامه.

بالإضافة ما سبق يمكن إضافة بعض المبادئ أخرى للتقييم وهي:

ـ **تحديد الهدف من العملية التقييمية:** يسعى إليه المدراء وموظفين البرامج ومن أجل الاستفادة من النتائج المختلفة؛

ـ **أهلية وكفاءة المشرف على التقييم:** هذه العملية تحتاج إلى إمكانية مادية وعلمية يجب أن تتوفر في الفرد؛

ـ **الأخذ بعين الاعتبار إحتياجات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم.**

ثانياً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالاتي:¹

الخطوة الأولى

التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية

تحديد أسس ومعايير التقييم، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** قد تؤثر على مستوى أذهانهم ومنها مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة....إلخ.
- **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها.

¹ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص166.

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب الوظيفة التي يعمل بها.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو المكتوبة.

الخطوة الثالثة

إطلاع الرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه؛

الخطوة الرابعة

اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار وعدم الخروج عن المعايير المحددة.

ثالثاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تحدد مراحل عملية تقييم أداء الوظيفي بما يلي:

1. **تحديد معايير الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يشمل سلوك العاملين وبعضها يتضمن الشخصية، والباقي يتعلق بالنتائج والانجازات التي تحققها، ولكي يكون المعيار المحدد نافعا يجب توفر خصائص التالية: الثبات التمييز، القبول.¹
2. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد التوقعات التي يمكن أن تحققها من عملية تقييم أداء العاملين، وذلك بوضع وصف واضح ودقيق للمهام والنتائج التي ينبغي الوصول إليها.²
3. **قياس الأداء:** تقوم هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربع 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 والشفافية في قياس الأداء.³
4. **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه المرحلة إمكانية الرئيس في استنتاج حقائق صادقة تعكس الأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه المرحلة إمكانية الرئيس في استنتاج حقائق صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لديه من

¹ عبد البارئ درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص42.

² عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص195.

³ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص238.

خلال النتائج المتوصل إليها، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية في الأداء ولمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة قدرة المقيم على الوصول إلى نتيجة حقيقية صادقة تعكس الأداء الفعلي للموظف.¹

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي الاعتماد على معرفة نتائج عملية تقييم الأداء للعاملين، بل أنه الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر بتوضيح بعض الجوانب الهامة التي قد لا يفهمها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية التي تسبب عائقاً على أدائه، والمناقشة تخفف من وحدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.²

6. الاجراءات التصحيحية: تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الاجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة.³

المطلب الثالث: أنواع وطرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة أنواع وطرق لتقييم الأداء الوظيفي، من بينها:

أولاً: أنواع تقييم الأداء الوظيفي

وفيما يلي عرض لأبرز أنواع التقييم أداء الوظيفي، وهي:

1. التقييم الرسمي

يقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد، غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة ويتم بشكل دوري، كما يعتمد على هذا النوع كأساس لعملية تقييم أداء الأفراد، ويمكن الحكم على أدائهم خلال فترة زمنية محددة. مما يلاحظ في هذا النوع من التقييم هو تحديد الفترة الزمنية التي تكون غالباً معروفة لدى كافة الموظفين حيث أن المتعارف عليه بالنسبة لفترة حدوث

¹ خالد ماضي أبو ماضي، في معوقات تقييم الأداء العاملين الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة أعمال، جامعة غزة، 2007، ص29.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص239.

³ محمد الصغير فريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مدخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي، ط2، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص66.

التقييم فيه هي سنة كاملة، إلا أن تقييم أداء الأفراد قد يحدث شهريا أو يوميا أو خلال ساعات، خاصة في الحالات التي ستفرض على المسؤولين المباشرين مراقبة دائمة لأداء عمل أتباعهم.¹

2. التقييم الغير الرسمي

ويقصد به ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون وقت الحاجة إليه، وفي غير الأوقات الرسمية المحددة للتقييم، مثلا في حالة تجاوز أحد الموظفين المعايير الموضوعية في التقييم الرسمي فإنه يطلب حصول تقييم غير رسمي لإثبات هذه الحقيقة، وغالبا ما يستخدم هذا النوع لأغراض التغذية العكسية حيث باستطاعة المدراء مراجعة تقييم أداء الأفراد بشكل غير رسمي ومساعدتهم على إزالة الحواجز ومشاكل الأداء، ومن خلال إيجاد الحلول الناتجة التي تساعد على تحسين الأداء بصورة مستمرة. ويهدف هذا النوع من التقييم إلى اشراك الأفراد وفرق العمل مثلا في عملية تقييم الأداء، وكذلك إدخال فاعلين آخرين كإشراك زملاء العمل.²

ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي يتمثل أهمها في:

أولا: الطرق التقليدية

هناك مجموعة من الطرق في عملية التقييم والحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، كما أنها تسعى إلى معرفة مستوى الأداء في ضوء الأهداف العامة أو المسطرة منها:³

1. طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية

حيث يتم ترتيب المقيم في الأولى الأفراد تنازليا، أما المقارنة الثانية فيقوم بإعطاء أسماء المطلوبين تقييمهم ووضعهم في مجموعات مكونة من فردين، ثم يقارن كل فرد بالآخر وأيهما أحسن داخل المجموعة، ومن خلال عدد المرات التي يتحصل عليها لكل فرد تم تقييمه تحدد رتبته داخل التقييم الكلي.

2. طريقة التدرج والتدرج البياني

في التدرج يضع المقيم تصنيفا للأداء كأن نقول أداء ضعيف، مقبول، متوسط.... إلخ، ثم نقارن بين الأفراد وفقا له، ويتم تعيين وضعيته وفقا لدرجة أدائه، أما التدرج البياني فيحدد خصائص الأداء وكمية الإنتاج ونوعيته، ثم يقوم بتقييم الأفراد وفقا لامتلاكهم إياها.

3. طريقة المراجعة

¹ نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 368، 369.

² نور الدين حمدي، تقييم الموظف العمومي في الجزائر بين قصور الممارسات وضرورة التحديث، مجلة قانون والمجتمع، العدد 02، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2013، ص 224.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار البيضاء للنشر، مصر، 2003، ص 209.

وتتطوي على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد والتي تتطلب منه الإجابة بـ "نعم" أو "لا".

4. طريقة المواقف الحرجة

وتتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل المكتوب للأحداث وفقاً لحدوثها لأنها تتضمن سلوك العمل الذي يفسر الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه، وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء عمله.

5. طريقة المقابلة أو المعايير المخططة للإنجاز

ذلك باستخدام أساليب تستند على مقارنة أداء الفرد بالمعايير المعدة مسبقاً، وتقديم المشرف لجوانب الضعف والقوة وفقاً لعدد من الخصائص المتصلة بالعامل كالمهارة والمعرفة والسلوك المرتبط بالأداء.¹

ثانياً: الطرق الحديثة

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء وتقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة المواقف الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات

المؤثرة سلباً على فعالية الأداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية، يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة محددة (فترة التقييم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تحليل التحيز في هذا الاعتماد على معيار محدد وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها والغير مرغوب فيها.²

2. قائمة مراجعة: أي استثمار تقييم تتضمن عدداً من الأسئلة المحددة بأداء الفرد أو سماته تطالب

المدير أن يؤشر "بنعم" أو "لا" على كل سؤال، هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية. استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات مقارنة، لذلك فهي تضع للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.³

3. طريقة الإدارة بالأهداف: وفقاً لهذه الطريقة يتم قياس أداء العاملين على طريق المقارنة بين الأهداف

الموضوعة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجزه فعلاً وتتم بواسطة أربع خطوات هي:⁴

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص148.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص150.

³ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص83.

⁴ نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016، ص60.

- وضع الأهداف بالتعاون والمشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس؛
 - وضع ترتيب أمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء؛
 - المقارنه بين مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد مع الهدف الموضوع والموافق عليه؛
 - قرار الأهداف واستراتيجيات الجديدة الممكنة التي لم يسبق الحصول عليها.
4. طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية (BARS): وتتكون هذه الطريقة من 05 إلى 10 مقاييس رئيسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للأداء الوظيفي وهذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.
- الأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس، ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والطريقة بأنها:¹
- تركز على سلوك الموظف وليس صفات؛
 - تسهم في تحقيق العدالة في التقييم؛
 - توفر التغذية عكسية للموظفين؛
 - ويعاب على هذه الطريقة أنها:
 - تقتضي وقتا وجهدا كبيرا لإعدادها؛
 - تطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010، ص214.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهوم هام بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل، وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة الأداء والسعي دائما نحو تحسينه باستمرار، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث مفهوم تحسين الأداء الوظيفي ومراحله، بالإضافة إلى أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء الوظيفي ومراحله بالإضافة إلى إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

أولا: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

يمكن حصر أهمها في:

يعرف تحسين الأداء الوظيفي على أنه: "هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".¹

كما عرف أيضا بأنه: "هو عملية إدارية تركز على المدخلات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات، والبحث عن الأخطاء التي تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".²

وعرف تحسين الأداء الوظيفي أيضا على أنه: "هو طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".³

كما عرف بأنه: "نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"⁴

¹ زهرة خروف، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلس الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017، ص22.

² لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017 من 48.

³ سعد زناد دروش، أحمد مصطفى، إعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، جمهورية مصر العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2018، ص99.

⁴ هلال محمد عبد الغني حسين، مهارات إدارة الأداء، مركز الأداء، مصر، 2010، ص 12.

من خلال ما سبق تستنتج أن تحسين الأداء الوظيفي عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستوياته، وتحليل الأداء لتحديد الانحرافات وتحسين الأداء اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: مراحل تحسين الأداء الوظيفي

يمر تحسين الأداء الوظيفي بعدة مراحل وهي كالآتي:¹

1. **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة تزود الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بمعلومات نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه، بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتران بمدى جدوى العملية لتطوير المؤسسة ورفع مستوى الأداء فيها؛
2. **مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل في المؤسسة، موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وأساسيتها ومجالات النشاط فيها، وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.
3. **مرحلة التطبيق:** يتحقق في هذه المرحلة القيام بالآتي:
 - ✓ تحديد مجال وطبيعة عمل المؤسسة والأهداف والغايات التي سعى إليها؛
 - ✓ تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل؛
 - ✓ تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة؛
 - ✓ تحديد مستويات الأداء الحالية وتقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات التي سبق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.
4. **مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:** يتحقق في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما حدد من أهداف، وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة.
5. **مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:** يتحقق ذلك من خلال تكوين فرق عمل من الموارد البشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة في المؤسسة بإتباع أساليب معدة، لهذا الغرض تؤهلهم للإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره، مع تلاقي التركيز على جانب دون الآخر، وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.

¹ مروان لزمد النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20 العدد 02، الأردن، 2012، ص192.

6. **مرحلة المراجعة والمتابعة:** إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة فيها المؤسسة وأسلوب العمل فيها، وعليها قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومدى تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء الوظيفي، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يعاد النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقعة الفعلية.

ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

من أجل نجاح عملية تحسين الأداء الوظيفي يجب القيام بمجموعة من الإجراءات أهمها ما يلي:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين وإذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وأن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات من الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً وإيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل الخارجية، فغياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.¹

2. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من المشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقتنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.²

3. الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء الوظيفي، ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.³

¹ أسامة زياد، يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل ضمن متطلبات شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص26.

² بلهوان هجيرة، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الجزائرية عمانية للأسمدة، مذكرة مكملة لنيل ضمن متطلبات شهادة الماجستير تخصص التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن باديس، مستغانم، 2018-2019، ص54.

³ بلهوان هجيرة، المرجع السابق، ص55.

4. مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، والتقييم التأثير الحاصل على سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب، مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى دور القيادة الإدارية في تحسين ورفع أداء العامل، وأثرها على الأداء الوظيفي.

أولاً: دور القيادة الإدارية في تحسين ورفع أداء العامل

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة الى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسان، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلّه أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب للوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف مان خلال تسيير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

1- **تحسين القدرة:** بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات من خلال:²

❖ **التدريب والتعليم:** في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقدم بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوساه من خلال المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف باين المرؤوسين، توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة، تشجيعهم على التدريب والتعليم، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سامة التدريب والتعليم في القائد.

¹ المرجع نفسه، ص55.

² - بوشريط أسماء، عقون نادية، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022-2023، ص ص 82،83.

❖ **التوزيع:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تتناسب قد ارتهم ومؤهلاتهم، هذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كال مرؤوس ثم الباحث عن الوظيفة التي تلائمه كي يشاغلها، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.

❖ **الملائمة:** وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل اكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعاً فيها، هذه التوليفة تشمل: المعادات الآلات، الأفراد، النفوذ...، وهذا الميدان أصبح يشكل علماً قائماً بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليص الإصابات، الملل، والسأم، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

❖ **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمال، وهذا يتطلب من القائد أن يتبع المرؤوسين أثناء العمال، ويسامح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد.

❖ **تحسين بيئة العمل:** يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمال، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمال مما يرفع من أدائهم، حيث توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين إهتمام القيادة بالمرؤوسين.

ثانياً: تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

تتمثل في الآثار المباشرة والغير المباشرة:¹

1- الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تسيير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتفاوتة معها في أداء المهمة. وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يوفر الظروف المطمئنة لتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

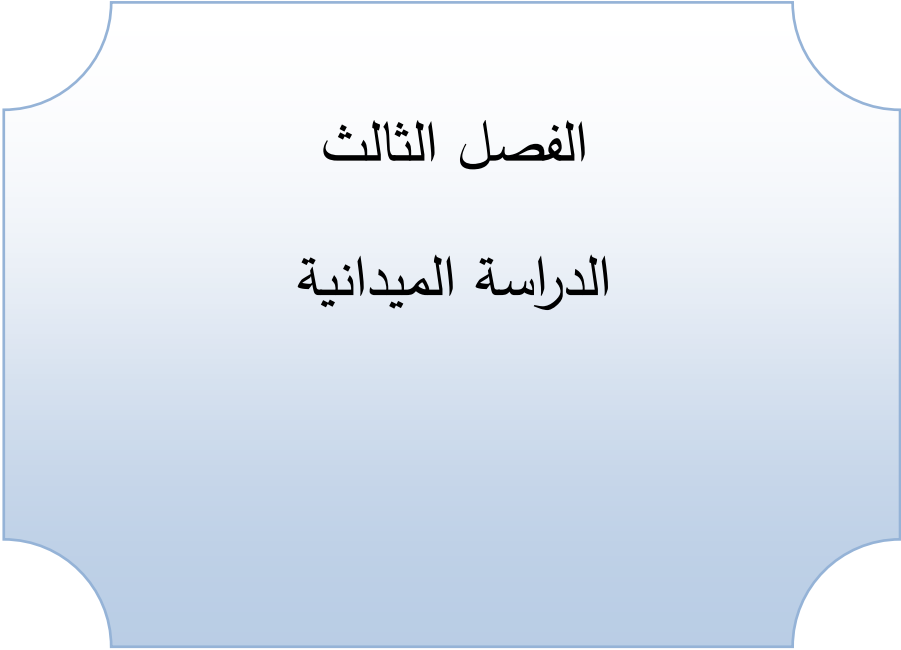
2- الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

¹ المرجع نفسه، ص 84.

حيث تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر، مان خلال التأثير في المتغيرات التي تساهم في تحديد مستوى الأداء مثال التوتر، القدرة والتعب فعلى سبيل المثال يفترض وجاود علاقة بين التوتر ومستوى الأداء، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفاض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضاعف الأداء ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر على الأداء من عدة سبل منها: أن يتجنب الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة تأثر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على أدائهم وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا حاسما في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، ففهم حقيقة الأداء الوظيفي والعمل على توفير متطلباته يساهم في استمرارية البقاء في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد. فانطلاقا من عناصر الأداء الوظيفي المختلفة وتفاعل محدداته في بيئة العمل والحرص باستمرار على تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين وجوانب القصور بالأداء، والعمل على تطويرها مستقبلا والحفاظ على الكفاءات البشرية والاعتماد على الطرق الفعالة في تقييم الأداء، وموضوعية المقيمين وتقادي سلوكيات السلبية في التقييم، مع ابراز دور القيادة الادارية في تحسين أداء العامل وأثرها على الأداء الوظيفي من أجل التواصل الجيد بين المكونات البشرية للمؤسسة، وتحفيزهم بمختلف الحواجز المادية والمعنية وجعل من الأحسن إلى الأحسن وتهيئة الأفراد لذلك واتاحة الفرصة أمامهم لأجل الإبداع، مما يساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها المرسومة مسبقا والمرتكزة على حسن أداء أفرادها.



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثالث

بعدما تما التطرق في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي سوف يتم التطرق في هذا الفصل لإسقاط المعارف النظرية التي تم التعرف عليها من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_ ، وذلك لمعرفة واقع ومتطلبات تبني المؤسسة القيادة الإدارية ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-

يعد الماء من بين ضروريات الحياة حيث لا يمكن الاستغناء عنه، حيث كانت عملية توزيع المياه في بادئ الأمر تقع على عاتق البلديات، وجراء الحاجة الملحة لهذه المادة الحيوية تطلب الأمر إنشاء مؤسسة تسهر على تسييره.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-

أنشئت مؤسسة Sonade سنة 1982، وبعد مدة تغيرت إلى L'epeco في 1983/05/16 وكانت تشرف على ثلاث ولايات ميلة، قسنطينة، وجيجل، وفي 2001/04/21 تغيرت التسمية إلى ما تعرف عليه حاليا L'ADE والتي أصبحت تدير وتدير عملية تسريح المياه الصالحة للشرب، ورغم أن الجزائرية للمياه ADE أنشئت في 2001/04/21 إلا أن L'epeco بقيت تدير وتسير عملية توزيع المياه إلى غاية 2002.

1. التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-:

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث يضع التقسيم الهيكلي المنظم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ضمن منطقة قسنطينة، وتشغل حاليا 113 عامل موزعين على الأصناف المهنية كالاتي:

- إطارات: 87
- التحكم: 06
- التنفيذ: 20

وتمارس نشاطاتها عبر 15 بلدية من بين 32 عبر تراب الولاية وهي: ميلة، فرجيوة، القرارم قوقة، سيدي مروان، حمالة، وادي النجاء، الرواشد، عين التين، شلغوم العيد، وادي العثمانية، التلاغمة، تاجنانت، بوحاتم، أحمد راشدي، وادي سقان.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-

1. مهام مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-:

تتكفل الجزائرية للمياه بالإنتاج، النقل، التخزين، جلب وتوزيع المياه الصالحة للشرب، بالإضافة إلى قيامها بـ:

- عملية المعالجة والسهر على مراقبة نوعية المياه؛
- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع؛
- إدخال تقنيات جديدة للمحافظة على المياه.

ومن حين لآخر يخول لها صلاحية انجاز مشاريع وطنية هامة لترقية وتحسين سير الموارد المائية وفي هذا الإطار تمت:

- دراسة وإنجاز مشاريع كبرى لمضاعفة الإنتاج وإعادة تأهيل المياه الصالحة للشرب؛
- تجهيز المخابر الخاصة بتحليل المياه.

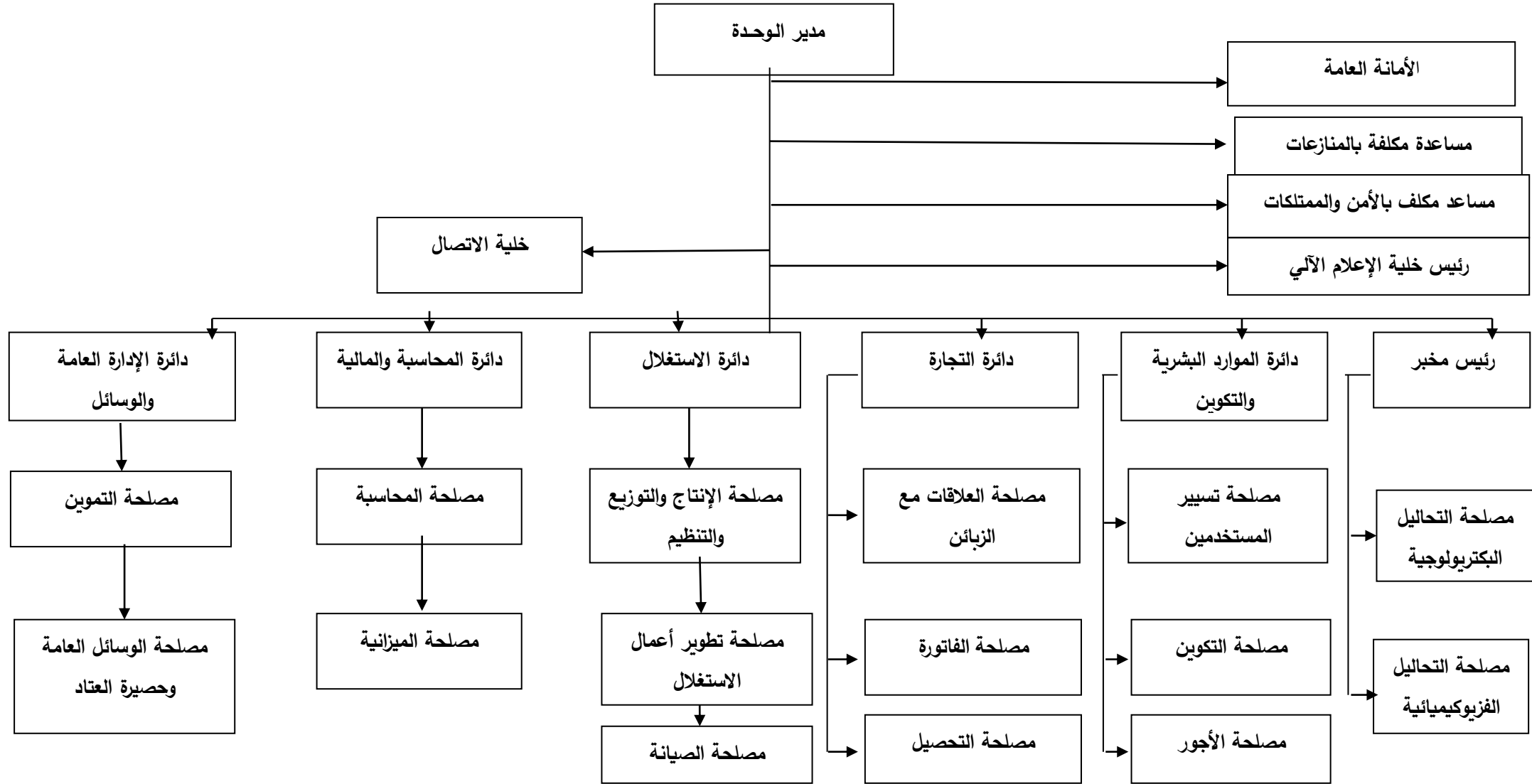
2. أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-:

تتمثل أهم أهدافها في:

- ضمان توصيل المياه لكافة الزبائن، بالكميات المناسبة والنوعية الجيدة؛
- القدرة على تسديد ديونها لدى الموردين؛
- تنظيم التوزيع والتأطير المركز، تجديد الشبكات، وضع العدادات، وسد النقائص، مما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها إلا بعد سنوات طويلة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_



شرح هيكل مؤسسة الجزائرية للمياه:

- الأمانة العامة:

يكون المدير هو المسؤول على سير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول عن

سير الوحدة ADE، وتتمثل صلاحياته فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف الإدارة.
- المسؤول المباشر والرئيس لجميع القطاعات والمصالح والدوائر.
- يترأس مجلس الإدارة يصادق على قرارات أعضائه.
- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم، الاجتماعات، الجداول المالية خلال السنة ... إلخ.

❖ أمانة المدير:

تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها:

- تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير وأخذ المواعيد المقررة مع المدير.
- تنظيم المستندات والملفات، تقديم الوثائق والمراجع التي تطلب من رئيسها.

❖ مساعد مكلف بالمنازعات:

تقوم بتسيير أمورها من خلال عدة قوانين وزارية مثلا: عند عدم تسديد الفاتورة من طرف أجد الزبائن بعد إعلامه بذلك وعليه تقوم مصلحة التجارة بتمرير ملف الزبون لمصلحة المنازعات وهي بدورها تقوم بالإجراءات اللازمة، وهنا نجد نوعان من القضايا التي تهتم بها هذه المصلحة منها قضايا ترفعها الشركة، وقضايا ترفع ضد الشركة.

❖ رئيس خلية الإعلام الآلي:

هي إحدى دوائر مؤسسة الجزائرية للمياه يقوم بعملية الإشراف عليها مسؤول خلية الإعلام الآلي، وتتكون من مهندسين وتقنيين وأعوان حجز إعلام آلي، وهم كالاتي: 06 عمال، 03 مهندسين، 01 تقني إعلام آلي، 02 أعوان حجز إعلام آلي إذ تقوم بعدة مهام منها:

- متابعة جميع عتاد الإعلام الآلي الموجود بالمؤسسة والتدخل عند الحاجة، سواء كان المشكل برنامجيا أو عتادا.
- المساهمة في تطوير مختلف برامج المؤسسة منها برامج الفوترة، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج المخزون.
- المساهمة في تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة.

❖ خلية الاتصال:

تحرص الجزائرية للمياه وحدة ميلة على التواصل الدائم مع زبائننا الكرام عبر الرسائل المسموعة والمكتوبة وذلك بإبلاغهم بكل صغيرة وكبيرة تخص قطاع المياه، وتحاول إيصال رسالة مفصلة لما يحدث في قطاع المياه، وذلك عبر عدة وسائل من بينها الإذاعة المحلية لميلة المشكورة على ما تقوم به من دور إعلامي وتنموي للمنطقة، بما يفيد المواطن لمعرفة حقيقة الأمور ومستقبلها.

❖ دوائر المؤسسة:

1. دائرة الإدارة العامة، و الوسائل و حصيرة العتاد: (DAM) DPT ADM et MOYEN

وهي دائرة تشرف على مصلحتين هما:

. **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتوفير الحاجيات، تتكون من رئيس المصلحة وممون وأمين مخزن ومسير مخازن.

✓ مهام الممون:

- البحث عن أماكن التموين؛
- التعاقد مع الموردين (إبرام العقود)؛
- تحديد الاحتياجات السنوية.

✓ مهام أمين المخزن:

- استلام طلبات تزويد مختلف القطاعات والمراكز وتنفيذها؛
- بعد تنفيذ طلبات التزويد لمختلف القطاعات والمراكز يتم تسليم المستندات لمسير المخزن.

✓ مهام مسير المخزن:

- متابعة تحركات وتغيرات السلع؛
- التقييم الشهري لحركات وحالة المخزون؛
- إبلاغ المسؤول عن مواد الاحتياط.

. **مصلحة الوسائل:**

- **حظيرة العتاد:** وتتكون من رئيس حظيرة، رئيس ورشة، ميكانيكيين، وسائقين، ومن مهامها:

- السهر على الحفاظ على العتاد المتحرك في حالة جيدة؛
- توزيع العتاد المتحرك على القطاعات والمصالح والمراكز حسب الاحتياجات؛
- المتابعة والصيانة للعتاد المعطل.

2. دائرة المحاسبة والمالية: وتنقسم إلى مصلحتين:

. **مصلحة المحاسبة العامة.**

. **مصلحة الميزانية.**

تهتم هاتين المصلحتين بإشراف رئيس الدائرة بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ دقيقة، والهدف منها معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ونتيجة الدورة، وما عليها من ديون وما لها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل إثبات التسجيلات المختلفة.

3. دائرة الاستغلال:

وهي دائرة يشرف عليها رئيس حيث يعمل من أجل السير الأمثل للمنابع المائية والري، لضمان السير الحسن للعمل من حيث التوزيع والعرض، وهذه الدائرة تنقسم إلى ثلاث مصالح "مصلحة الصيانة، مصلحة التوزيع والضبط، مصلحة تطوير الخدمات والاستغلال". وكل مصلحة يشرف عليها رئيس، حيث تقوم هذه المصالح بعدة مهام منها:

- ضمان الصيانة المستمرة والمتابعة لمختلف الأجهزة والمنشآت؛
- ضمان المتابعة لمختلف العمليات والتنسيق مع مختلف الفرق؛
- تنظيم وتنفيذ مختلف المراكز التقنية (محطات الضخ، ومحطات المعالجة)؛
- إعلام مختلف المسؤولين بالعوائق التقنية؛
- مراقبة استخدام المعدات والوسائل مع احترام معايير السلامة واستخدام الأدوات؛
- إعداد وتنفيذ مختلف برامج التوزيع وتسيير إجراءات توزيع المياه الصالحة للشرب من خلال المنابع؛
- إعداد وتسيير مخطط شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
- دراسة تطورات الخدمات والإستغلال وضمان استغلال وتركيب المنتجات.

4. دائرة التجارة:

تقوم برسم السياسات ووضع إستراتيجية للشركة والإشراف على الأعمال وعلى تنفيذها في محيط وضعت تحت المسؤولية، وتقييم فعاليتها والتعديلات المقترحة والإجراءات التصحيحية، ويتمثل دورها في:

- وضع إستراتيجية السياسات والأعمال تنفيذ المشاركة؛
- وضع ومراقبة وتنفيذ قواعد وإجراءات إدارة الأعمال وتقييم تنفيذها وفعاليتها؛
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- حل قضايا يتجاوز اختصاص موظفيها /أو مديري الهياكل التنفيذية.

وتنقسم دائرة التجارة إلى:

• مصلحة العلاقات مع الزبائن:

تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، والخدمة والوسائل التكفل بالمعلومات والمساعدة والمشورة للعلماء وفقا لأهداف وزارة العميل، وتعزيز صورة العلامة التجارية لذلك من الشركة، ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛

- المشاركة في تدريب الموظفين؛
- توفير المعلومات للجمهور والعملاء.
- **مصلحة الفوترة:**

تعمل على الاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، وتوفير الموارد اللازمة لضمان إنشاء ورصد خدمات الفوترة وفقا لأهداف وزارة العمل، وتعزيز العلامة التجارية لذلك المجتمع ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
- التأكد من استخدام برامج إدارة العملاء، واقتراح طرق لتحسين إعداد الفواتير؛
- التأكد من الفواتير، والتعريفات التي بدأتها وزارة العملاء في وضع الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

• **مصلحة التحصيل:**

تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، وتوفير المواد اللازمة لضمان استيراد الديون، وفقا للأهداف وزارة العمل، وذلك لتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- توفير التقارير وإقامة التوازنات وجمع الإحصاءات في إعداد الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

5. **دائرة الموارد البشرية والتكوين:** وتنقسم إلى:

• **مصلحة تسيير المستخدمين:**

تتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات أي منذ دخولهم إلى غاية إجالتهم إلى التقاعد، وذلك من خلال ملف فردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعمل (الحالة العائلية، العطل المرضية، عطل مدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العقوبات، قرارات الترسيم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدم).

• **مصلحة الأجور**

تهتم هذه المصلحة بإعداد أجور العمال، وتعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كونها تمدها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل الإجازات المرضية، وهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من المال من هذا الأجر.

• **مصلحة التكوين**

تستثمر وحدة ميلة مثلها مثل باقي وحدات جزائرية لمياه عبر التراب الوطن في مجال التكوين، حيث تقوم بإرسال بعثات العمال من كل الأصناف إلى مراكز التكوين في كل من قسنطينة، تيزي

وزو، في تخصصات متنوعة من أجل إنجاز هام لمركز تكوين جديد على مستوى العاصمة لتطوير وتحسين خدمات الري.

6. رئيس مخبر

بدأ مخبر مراقبة نوعية المياه بالعمل في مارس 2003، حيث يوجد بالبلدية، يحتوي على عدد من العمال مكلفون بمراقبة نوعية المياه التابعة لمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، يحتوي على مصلحتين هما:

. مصلحة التحاليل الفيزيوكيميائية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن المواد المكونة للمياه، كالفسفات، النترات... وذلك للتأكد من مطابقتها للمعايير الدولية للماء الصالح للشرب.

. مصلحة التحاليل البكتريولوجية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن وجود البكتيريا التي تعيش في الماء والمسببة للعديد من الأمراض، كالتيفود، والكوليرا... الخ.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع العاملين والأساتذة في المركز الجامعي، وسيتم وصف أفراد العينة ثم تحليل البيانات الشخصية والرئيسية، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على منهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، و أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الموظفين والعمال على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه - ميلة الذي يبلغ عددهم 113.

2- عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قام الطالبين باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار 30 موظف من أصل 113 موظف، أي بنسبة 27%، كما توزيع 35 استمارة، وتم استرجاع 30 استمارة.

والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه ميلة.

الجدول رقم (03): عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه ميلة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير الصالحة للتحميل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحميل الإحصائي	المؤسسة
35	30	03	27	الجزائرية للمياه

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: مصادر جمع المعلومات والبيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

أ- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث العلمي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها، وبالتالي تصبح مصدر رئيسي لجمع البيانات، فعل الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث مباشرة.

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية وهذا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للوحدة (المؤسسة)، حيث تمكننا من ملاحظة كيفية تسيير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة وعلاقاتهم بالإدارة من جهة أخرى، ومن خلال ذلك تمكننا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة، وذلك بملاحظة طبيعة العمل، سلوك المسيرين، ظروف العمل والتعرف على ملامح الجو الاجتماعية السائد في المؤسسة موقع الدراسة.

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم التقنيات التي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها والتغاضي عن إمكانياتها لمالها من نتيجة في تحقيق كم هائل من البيانات، إذ تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة التي تم طرحها على المبحوث من قبل الباحث حول موضوع الدراسة، والتي تسمح بجمع البيانات والمعلومات التي من الممكن أن يستعصي جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستمارة، وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث والمبحوث. وقد اعتمدنا على المقابلة في هذه الدراسة من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة محل الدراسة وبعض موظفيها ورؤساء الأقسام، إذ تمكننا من خلال ذلك من الحصول على الهيكل التنظيمي وعدد العاملين.

ومن أهم الأسئلة التي قمنا بالاستفسار حولها أثناء قيامنا بالمقابلة ما يلي:

- لمحة عن نشأة المؤسسة وأهم أهدافها وأهميتها؟.
- كيفية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

ج- الاستبيان:

الاستبيان هو أداة لجمع البيانات تُستخدم في البحث الاجتماعي والاقتصادي والنفسي، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها بطريقة محددة لقياس متغيرات معينة عند المشاركين. يتم توزيع الاستبيان على عينة من الأفراد، ويمكن أن يكون مكتوباً أو إلكترونياً، ويستخدم لجمع بيانات كمية ونوعية عن آراء أو تجارب أو سلوكيات أو خصائص المشاركين¹

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات، حيث تم وضع نموذج الاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة، والذي كان مقسماً إلى 03 محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية، وهي: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في المنصب، المنصب، العمر.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الإدارية، والذي احتوى على 29 عبارة، تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:

- القيادة الديمقراطية
- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة الحرة
- القيادة بالمشاركة
- القيادة الموجهة
- القيادة الداعمة

المحور الثالث: المتغير التابع الأداء الوظيفي، والذي احتوى على 15 عبارة. والجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد

¹ - عبيدات، ذياب وآخرون.. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001

الجدول رقم (04): محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
القيادة الإدارية	القيادة الديمقراطية	07-01
	القيادة الأوتوقراطية	12-08
	القيادة الحرة	17-13
	القيادة بالمشاركة	22-18
	القيادة الموجهة	25-23
	القيادة الداعمة	29-26
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	44-30

. المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.(Statistical package for social science) win version 26

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

2. المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

3. الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

4. التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

5. معامل ارتباط بيرسون (R):

تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6. معامل التحديد (R^2)

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

7. اختبار T و F للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

8. استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

9. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

ويتم الاستعانة بهذا اختبار للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم

مقياس ألفا كرونباخ ((Cronbach- Alpha)، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقاً لما يلي:

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.6 و 0.7، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.7 و 0.8، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

• السلم التقديري؛ وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى

كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4

المدى = 5/4 = 0.8

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1	من 1 الى أقل من 1.80
منخفضة	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
متوسطة	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
عالية	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
عالية جدا	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

الصدق الظاهري: ويتم ذلك من خلال:

1. **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقا لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.
2. **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (pearson corrélation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أولاً: القيادة الديمقراطية			
01	يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه.	0.74	0.000
02	يفوض مديرك البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة.	0.78	0.000
03	مديرك من في تعاملاته معكم.	0.81	0.000
04	يعطي مديرك بعض الصلاحيات لكم مقارنة بقدراتكم.	0.66	0.000
05	يناقش مديرك أفكاره معكم ويأخذ باقتراحاتك في اتخاذ بعض القرارات.	0.64	0.000
06	يقوم مديرك بوضع خطة العمل بمشاركة كل العاملين داخل المؤسسة.	0.77	0.000
07	يشجعني مديري على الإبداع في العمل.	0.71	0.000
ثانياً: القيادة الأوتوقراطية (ديكتاتورية)			
08	يفرض مديرك قراراته على جميع العاملين داخل المؤسسة.	0.53	0.004
09	ينفرد مديرك بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها.	0.67	0.000
10	يعطي مديرك الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم.	0.60	0.000
11	لا يهتم المدير برغبات واقتراحات البناء من قبل العاملين.	0.64	0.000
12	مديرك لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل.	0.53	0.004

ثالثا: القيادة الحرة (المتسببة)		
0.000	0.69	13 يتهرب مدريك من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات في العمل.
0.001	0.58	14 لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم.
0.000	0.63	15 يرضخ المدير غالبا لمطالب العمال ورغباتهم.
0.000	0.71	16 يعجز مدريك عادة في إتخاذ القرارات المناسبة.
0.000	0.77	17 هناك اهمال من قبل المدير في مراقبة العاملين وتقويم أدائهم.
رابعا: القيادة بالمشاركة		
0.000	0.77	18 يشجعني مديري على المشاركة في صناعة القرار ما ساعد في تحسين أدائي.
0.000	0.79	19 يطلب مدريك من فريق العمل تقديم مقترحات عن كيفية أداء المهام الوظيفية.
0.000	0.81	20 يعمل مدريك دائما على مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
0.000	0.79	21 يشجع مدريك أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم.
0.004	0.53	22 يعتمد مدريك على التواصل المفتوح والاتصال المباشر بين مختلف العاملين.
خامسا: القيادة الموجهة		
0.000	0.82	23 يقدم مدريك توجيهات محددة تساعد في إنجاز مهامك الوظيفية
0.001	0.58	24 يحدد مدريك جدولا لتنفيذ مهامك الوظيفية
0.004	0.51	25 يفوض مدريك سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية
سادسا: القيادة الداعمة		
0.000	0.74	26 يدعم مدريك الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.
0.000	0.87	27 يوفر مدريك للمرؤوسين بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.
0.000	0.82	28 يسعى مدريك إلى توطيد علاقته مع فريق العمل.
0.000	0.72	29 يقدر مدريك مجهوداتك وسهرك على تأدية مهامك مع تقديم مكافأة على كل تحسن بهدف زيادة انتاجية العامل.

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة للمحور الأول أن قيم إرتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.51 و 0.87، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له، مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (08): معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة
أولاً: القيادة الديمقراطية			
	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة انجازك عملك	0.59	0.000
	للعاملين استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل.	0.55	0.000
	المهام المسندة إليك تتوافق مع مهارتك	0.57	0.000
	ليدك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	0.55	0.000
	يعتمد عليك مديرك للقيام ببعض الأعمال الصعبة.	0.53	0.000
	وجود مدير المناسب زاد في تحسين أدائي في العمل.	0.64	0.000
	يعتبر التفاعل بينك وبين رؤسائك أداة لتحسين نوعية الأداء في المؤسسة.	0.54	0.000
	تمنح مؤسستكم مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع.	0.51	0.000
	تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.	0.61	0.000
	تهتم بحضور الدورات التكوينية	0.67	0.000
	تساعدك وظيفتك في تطوير أدائك ومهارتك وقدراتك بشكل مستمر.	0.62	0.000
	لديك استعداد لتحسين أدائك وطلب المزيد من المهارات والقدرات الجديدة.	0.63	0.000
	هناك مشكلات من شأنها أن تعيق المهام المنوطة للعاملين وبالتالي تأثير على أدائهم.	0.51	0.000
	يتم قياس أداء الوظيفي للعاملين بطريقة واضحة وبالاعتماد على معايير محددة	0.67	0.000
	تتم معالجة الانحرافات في أداء الوظيفي بشكل فوري وفي الوقت المناسب	0.64	0.000

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه بالنسبة للمحور الثاني أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.51 و0.67، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

1- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يتم قياس الثبات في هذه الطريقة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6. والجدول يوضح ذلك.

جدول رقم (09): نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	القيادة الديمقراطية	07	0.85
02	القيادة الأوتوقراطية	05	0.63
03	القيادة الحرة	05	0.69
04	القيادة بالمشاركة	05	0.78
05	القيادة الموجهة	03	0.61
06	القيادة الداعمة	04	0.79
07	الأداء الوظيفي	15	0.67
	كل فقرات الاستبيان	44	0.83

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.83 الإجمالي لعبارات الاستبيان، وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.6، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.61 كحد أدنى و0.85 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

1- إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة، حيث تم حساب كولمجروف سمرنوف و شبيرو ويلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

Shapiro – will			kolomgorov–sminov test			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
Sig	ddl	Statistique	Sig	Ddl	Statistique	
0.33	27	0.95	0.2	27	0.11	القيادة الديمقراطية
0.31	27	0.95	0.1	27	0.15	القيادة الأوتوقراطية
0.54	27	0.96	0.2	27	0.11	القيادة الحرة
0.43	27	0.86	0.2	27	0.22	القيادة بالمشاركة
0.36	27	0.89	0.1	27	0.18	القيادة الموجهة
0.47	27	0.96	0.2	27	0.13	القيادة الداعمة

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

من الجدول أعلاه يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف للمتغيرات المستقلة تراوحت ما بين 0.11 و 0.22 ومستوى الدلالة الإحصائية لها تراوح ما بين 0.1 و 0.2 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك تراوحت ما بين 0.86 و 0.96 ومستوى الدلالة الإحصائية لها ما بين 0.31 و 0.54، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أي أن بيانات المتغيرات المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

2- إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

تم إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تم حساب كولمجروف سمرنوف و شبيرو ويلك، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) : اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro – will			kolomgorov–sminov test			القيمة الإحصائية Statistique
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
Sig	ddl	Statistique	Sig	Ddl	Statistique	
0.14	27	0.94	0.07	27	0.16	
						الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

من الجدول أعلاه يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير الأداء الوظيفي بلغت 0.16 ومستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0.07 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.94 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.14 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة، وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير السن، الجنس، المنصب، الخبرة، والمؤهل العلمي.

والجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (12): خصائص أفراد عينة الدراسة

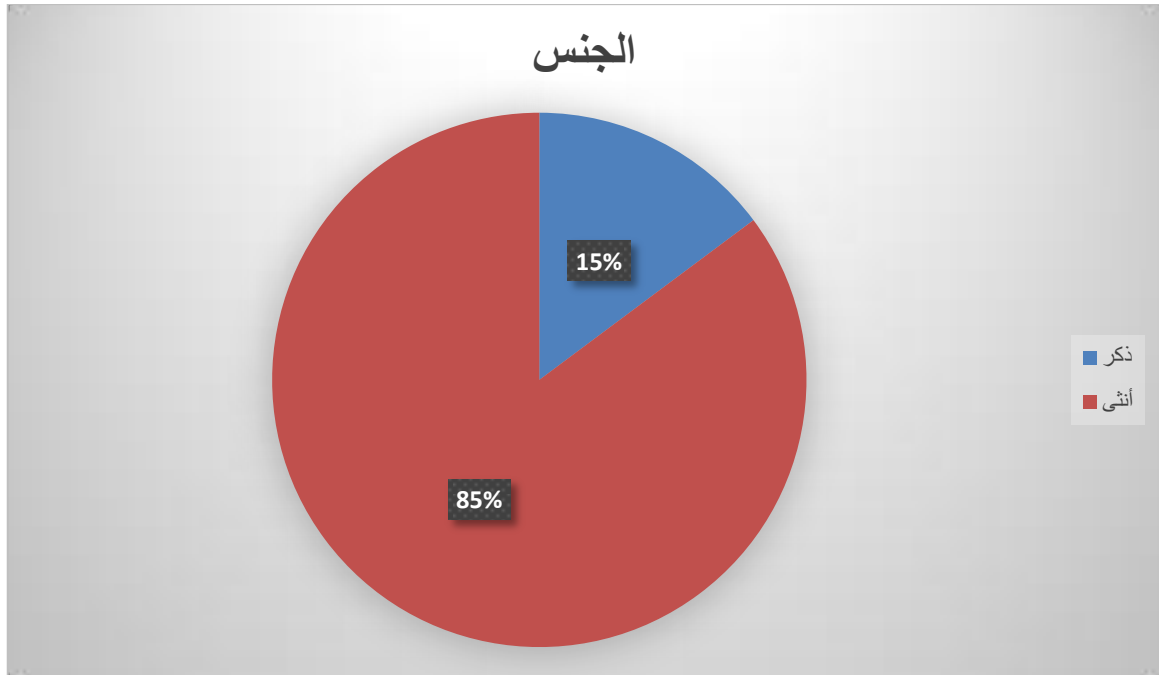
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	4	14.8%
	أنثى	23	85.2%
العمر	أقل من 30 سنة	0	0%
	30-40 سنة	21	77.8%
	40-50 سنة	5	18.5%
	أكبر من 50 سنة	1	3.7%
المستوى التعليمي	مهني	4	14.8%
	ثانوي	4	14.8%
	جامعي	16	59.3%
	دراسات عليا	3	11.1%
الخبرة في المنصب	أقل من 5 سنوات	2	7.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	33.3%
	من 10 إلى 15 سنة	11	40.7%
	أكثر من 15 سنة	5	18.5%
المنصب	موظف عادي	2	7.4%
	إطار إداري	16	59.3%
	رئيس مصلحة	7	25.9%
	أخرى	2	7.4%

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

أولاً: حسب متغير الجنس:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (13): في الدائرة النسبية التالية:

شكل رقم (04): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



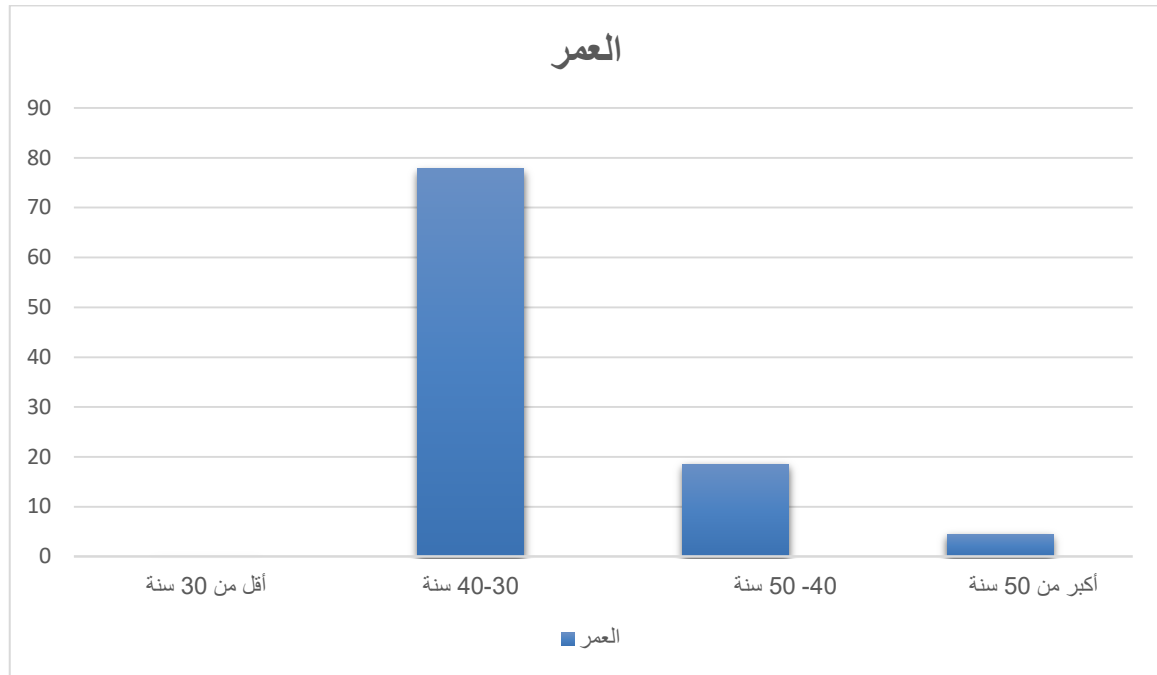
المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 12

يتضح من الشكل أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة إناث أي بنسبة 85.2% في مقابل 14.8% من ذكور. يتضح أن هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث ،وهذا رجع لطبيعة العمل في المؤسسة محل دراسة.

ثانياً: حسب متغير العمر:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (12): في الشكل التالي:

شكل رقم (05): خصائص أفراد العينة حسب العمر

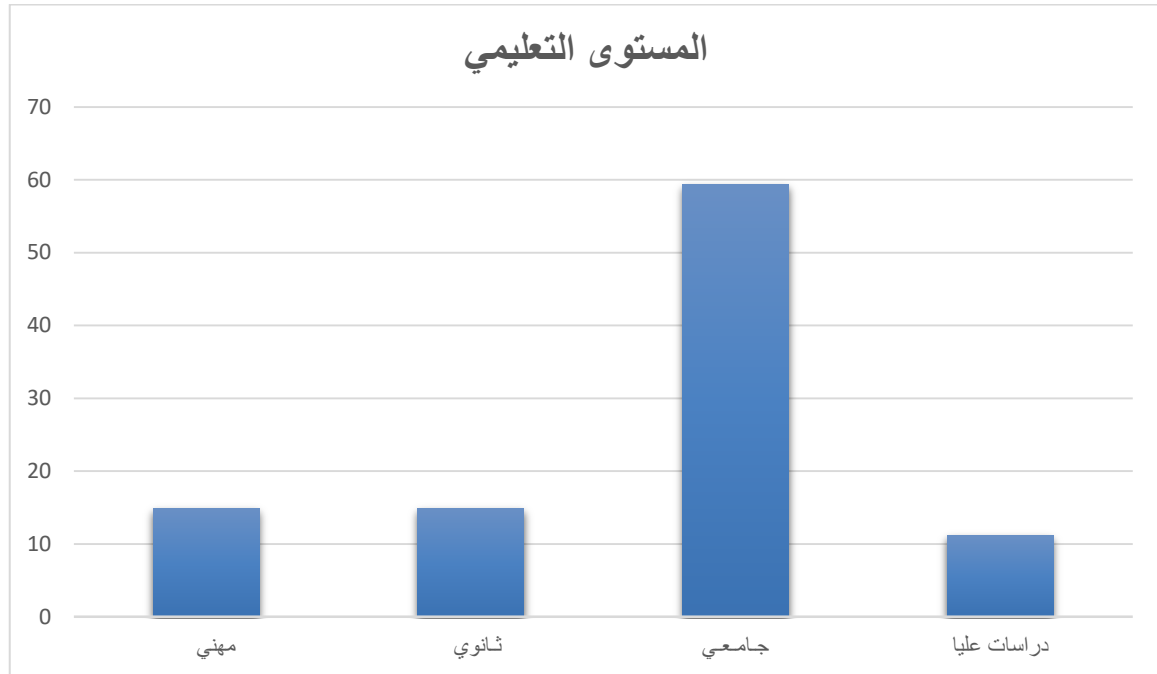


المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 12

يتبين من الشكل أعلاه أن الفئة الأعلى [40-30 سنة] أخذت النسبة 77.8% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثانية [50-40] بنسبة 18.5%، ثم الفئة الثالثة [أكبر من 50 سنة] بنسبة 3.7%، ونلاحظ غياب الفئة الشبابية حيث تأتي في المرتبة الرابعة [أقل من 30 سنة] بنسبة 0%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة، هم من الفئات المتوسطة العمر الناضجة القادرة على العمل بمستوى من الرشاد، مما تعكس على إمكانية القيادة بشكل أحسن.

ثالثاً: حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (06): خصائص أفراد العينة حسب التعليمي



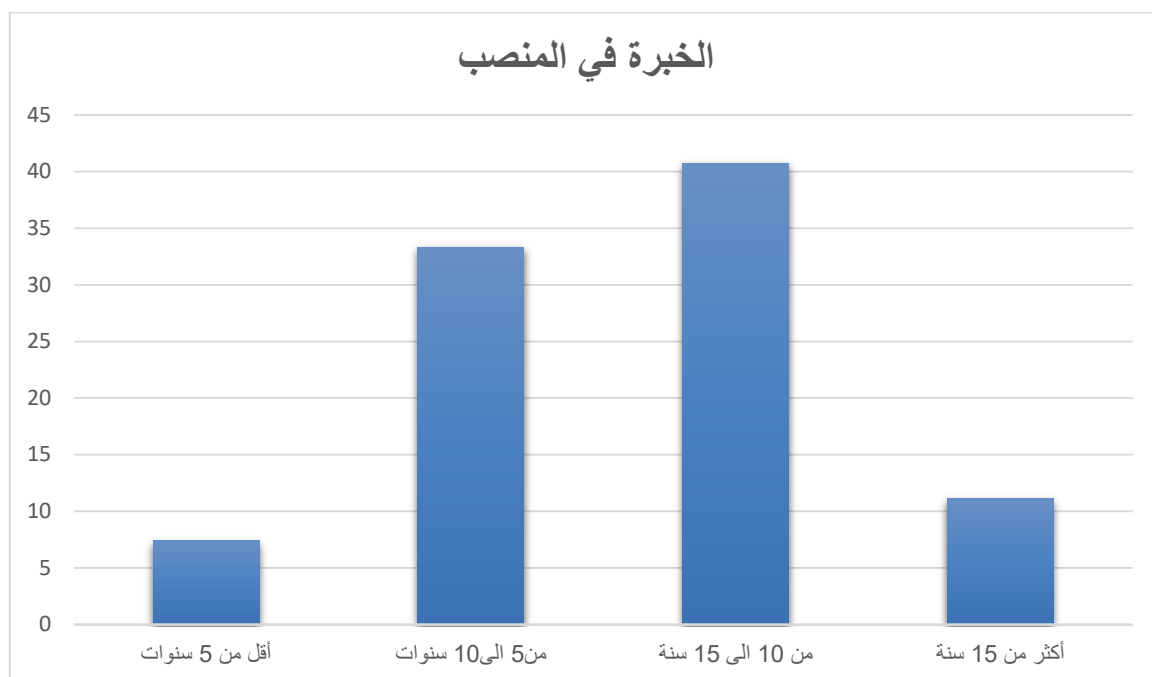
المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 12

يتضح من الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة 59.3%، ويعود ذلك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل على مستوى المؤسسة خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان. هناك بعض المبحوثين مستواهم التعليم ثانوي أو مهني بنسبة 14.8%، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا بنسبة 11.1%، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على مستوى القيادة الموجود بالمؤسسة وكذلك على أداء عاملها.

رابعاً: حسب متغير الخبرة في المنصب:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (13): في الشكل التالي:

شكل رقم (07): خصائص أفراد العينة حسب المنصب

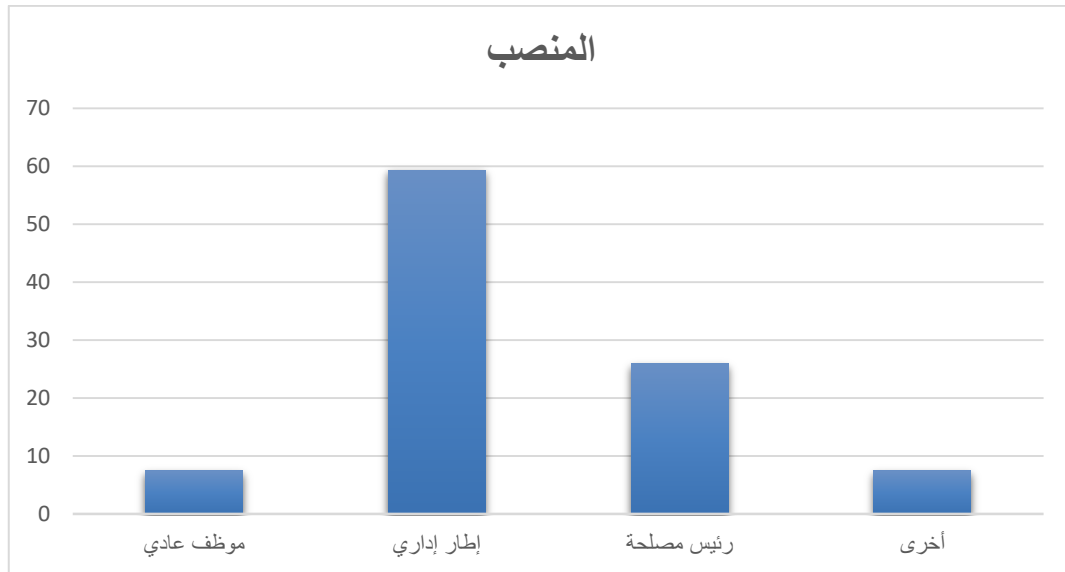


المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 12

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الفئة الثالثة [10-15] في المرتبة الأولى بنسبة 40.7%، ثم تلتها الفئة الثانية [5-10] بنسبة 33.3%، ثم تلتها الفئة الرابعة [أكبر من 15] بنسبة 18.5%، و في الأخير جاءت الفئة [أقل من 5] بنسبة 7.4%، كل هذه الأرقام تشير على تراكم الخبرة المعرفية في العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: حسب متغير المنصب:

شكل رقم (08): خصائص أفراد العينة حسب المنصب



المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 12

يتضح من خلال الشكل أعلاه، إن الفئة الثانية [إطار إداري] في المرتبة الأولى بنسبة 59.3%، ثم تلتها الفئة الثالثة [رئيس مصلحة] بنسبة 25.9%، ثم تلتها الفئة الرابعة [مناصب أخرى] بنسبة 7.4%، وفي الأخير جاءت الفئات [موظف عادي و مناصب أخرى] بنسبة 7.4%، وهذا لأنه تم التركيز على توزيع الاستبيان لهذه الفئات لتغطية موضوع الدراسة، كما يدل على تنوع المناصب في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل إحصائي لمحور الإستبيان

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالقيادة الديمقراطية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة الديمقراطية.

جدول رقم (13): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه.	3.30	0.775	2	درجة متوسطة
02	يفوض مديرك البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة.	3.37	0.839	1	درجة متوسطة
03	مديرك مرن في تعاملاته معكم.	3.07	1.035	4	درجة متوسطة
04	يعطي مديرك بعض الصلاحيات لكم مقارنة بقدراتكم.	3.22	0.934	3	درجة متوسطة
05	يناقش مديرك أفكاره معكم ويأخذ باقتراحاتك في اتخاذ بعض القرارات.	2.85	0.949	7	درجة متوسطة
06	يقوم مديرك بوضع خطة العمل بمشاركة كل العاملين داخل المؤسسة.	2.96	0.898	5	درجة متوسطة
07	يشجعني مديري على الإبداع في العمل.	2.89	0.974	6	درجة متوسطة

إجمالي البعد الأول المتعلق بالقيادة الديمقراطية	3.09	0.670	درجة متوسطة		

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت النتائج أن:

العبارة 1: يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.30 وانحراف معياري قيمته 0.775 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مديرهم يتمتع بثقة عالية في نفسه، وهذا يدل على أن نجاح المؤسسة محل الدراسة مرهون بمدى توفر مدير كفاء يتمتع بمهارت قيادية.

العبارة 2: يفوض مديرك البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.37 وانحراف معياري قيمته 0.839 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن مديرهم يفوض البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة.

العبارة 3: مديرك مرن في تعاملاته معكم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.07 وانحراف معياري قيمته 1.035 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، تشير هذه القيم أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن مديرهم يتعامل معهم بمرونة نوع ما لتسهيل العمليات الإدارية.

العبارة 4: يعطي مديرك بعض الصلاحيات لكم مقارنة بقدراتكم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.22 وانحراف معياري قيمته 0.934 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مديرهم يعطيهم بعض الصلاحيات البسيطة بناء على معارفهم وقدراتهم لكن بنسبة متوسطة.

العبارة 5: يناقش مديرك أفكاره معكم ويأخذ باقتراحاتك في اتخاذ بعض القرارات.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.85 وانحراف معياري قيمته 0.949 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم لا يعطي أهمية كبيرة لمناقشة أفكاره معهم ويأخذ باقتراحاتهم في اتخاذ بعض القرارات.

العبارة 6: يقوم مديرك بوضع خطة العمل بمشاركة كل العاملين داخل المؤسسة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.96 وانحراف معياري قيمته 0.898 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم لا يقوم بوضع خطة العمل بمشاركة كل العاملين داخل المؤسسة.

العبارة 7: يشجعني مديري على الإبداع في العمل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.89 وانحراف معياري قيمته 0.974 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديريهم يقوم يشجعهم على الإبداع في العمل لكن بنسبة ضعيفة جدا.

- إجمالي المجال الأول المتعلق بالقيادة الديمقراطية

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالقيادة الديمقراطية 3.09 بانحراف معياري 0.670، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الديمقراطية تمارس بشكل متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى القيادة الأوتوقراطية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة الأوتوقراطية.

جدول رقم (14): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يفرض مديرك قراراته على جميع العاملين داخل المؤسسة.	3.18	1.17	2	درجة متوسطة
02	ينفرد مديرك بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها.	3.29	0.77	1	درجة متوسطة
03	يعطي مديرك الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم.	3.00	1.00	4	درجة متوسطة
04	لا يهتم المدير برغبات واقتراحات البناء من قبل العاملين.	3.00	0.78	4	درجة متوسطة
05	مديرك لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل.	3.11	1.01	3	درجة متوسطة

إجمالي البعد الثاني المتعلق بالقيادة الأوتوقراطية	3.11	0.53	درجة متوسطة		

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت النتائج أن:

العبارة 1: يفرض مديرك قراراته على جميع العاملين داخل المؤسسة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.18 وانحراف معياري قيمته 1.17 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يفرض قراراته على جميع العاملين داخل المؤسسة.

العبارة 2: ينفرد مديرك بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.29 وانحراف معياري قيمته 0.77 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم ينفرد بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها.

العبارة 3: يعطي مديرك الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.00 وانحراف معياري قيمته 1.00 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يعطي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم.

العبارة 4: لا يهتم المدير برغبات واقتراحات البناء من قبل العاملين.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.00 وانحراف معياري قيمته 0.78 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم لا يهتم برغبات واقتراحات البناء من قبل العاملين.

العبارة 5: مديرك لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف معياري قيمته 1.01 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل.

- إجمالي المجال الأول المتعلق بالقيادة الأوتوقراطية

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالقيادة الأوتوقراطية 3.11 بانحراف معياري 0.53، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الأوتوقراطية تمارس بشكل ضعيف في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى القيادة الحرة
والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة الحرة.

جدول رقم (15): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يتهرب مدريك من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات في العمل.	2.59	0.79	5	درجة متوسطة
02	لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم.	3.07	1.20	1	درجة متوسطة
03	يرضخ المدير غالباً لمطالب العمال ورغباتهم.	2.96	0.93	2	درجة متوسطة
04	يعجز مدريك عادة في اتخاذ القرارات المناسبة.	2.81	1.03	3	درجة متوسطة
05	هناك إهمال من قبل المدير في مراقبة العاملين وتقييم أدائهم.	2.74	1.09	4	درجة متوسطة
	إجمالي البعد الثالث المتعلق بالقيادة الحرة	2.83	0.69		درجة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج الاستبيان أن:

العبارة 1: يتهرب مدريك من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات في العمل.
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.59 وانحراف معياري قيمته 0.79 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة ضعيفة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة كان اتجاههم غير موافق حول هذه العبارة، وأكدوا مديرهم لا يتهرب من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات في العمل.

العبارة 2: لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.07 وانحراف معياري قيمته 1.20 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم لا يعاقب العاملين المقصرين في أعمالهم.

العبارة 3: يرضخ المدير غالبا لمطالب العمال ورغباتهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.96 وانحراف معياري قيمته 0.93 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يرضخ في بعض الأحيان لمطالب العمال ورغباتهم لتفادي بعض المشاكل.

العبارة 4: يعجز مديرك عادة في اتخاذ القرارات المناسبة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.81 وانحراف معياري قيمته 1.03 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم في بعض الأحيان تواجهه بعض المشاكل يعجز عادة في اتخاذ القرارات المناسبة تبعاً لحالته.

العبارة 5: هناك إهمال من قبل المدير في مراقبة العاملين وتقويم أدائهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.74 وانحراف معياري قيمته 1.09 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن هناك إهمالاً من قبل المدير في مراقبة العاملين وتقويم أدائهم.

- إجمالي البعد الثالث المتعلق بالقيادة الحرة

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالقيادة الحرة 2.83 بانحراف معياري 0.69، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الحرة تمارس بشكل ضعيف في المؤسسة.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى القيادة بالمشاركة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة بالمشاركة.

جدول رقم (16): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يشجعني مديري على المشاركة في صناعة القرار ما ساعد في تحسين أدائي.	3.03	1.12	5	درجة متوسطة
02	يطلب مديرك من فريق العمل تقديم مقترحات عن كيفية أداء المهام الوظيفية.	3.40	0.88	1	درجة مرتفعة
03	يعمل مديرك دائما على مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.11	0.97	4	درجة متوسطة
04	يشجع مديرك أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم .	3.33	0.83	2	درجة متوسطة
05	يعتمد مديرك على التواصل المفتوح والاتصال المباشر بين مختلف العاملين.	3.29	1.06	3	درجة متوسطة
إجمالي المجال الأول المتعلق بالقيادة بالمشاركة		3.23	0.72	درجة متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

العبارة 1: يشجعني مديري على المشاركة في صناعة القرار مما ساعد في تحسين أدائي.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.03 وانحراف معياري قيمته 1.12 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديريهم يشجعهم على المشاركة في بعض القرار من أجل تحسين أدائهم.

العبارة 2: يطلب مديرك من فريق العمل تقديم مقترحات عن كيفية أداء المهام الوظيفية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.40 وانحراف معياري قيمته 0.88 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يطلب منهم تقديم مقترحات عن كيفية أداء المهام الوظيفية.

العبارة 3: يعمل مديرك دائما على مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف معياري قيمته 0.97 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يعمل دائما على مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

العبارة 4: يشجع مديرك أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.33 وانحراف معياري قيمته 0.83 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يشجع أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم.

العبارة 5: يعتمد مديرك على التواصل المفتوح والاتصال المباشر بين مختلف العاملين.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.29 وانحراف معياري قيمته 1.06 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يعتمد على التواصل المفتوح والاتصال المباشر بين مختلف العاملين.

- إجمالي البعد الرابع المتعلق بالقيادة بالمشاركة

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالقيادة بالمشاركة 3.23 بانحراف معياري 0.72، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة بالمشاركة تمارس بشكل متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالقيادة الموجهة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة الموجهة.

جدول رقم (17): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الخامس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يقدم مديرك توجيهات محددة تساعد في إنجاز مهامك الوظيفية	3.29	0.82	3	درجة متوسطة
02	يحدد مديرك جدولا لتنفيذ مهامك الوظيفية	3.40	0.79	2	درجة مرتفعة

03	يفوض مديرک سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية	3.48	0.75	1	درجة مرتفعة
	إجمالي المجال الأول المتعلق بالقيادة الموجهة	3.39	0.58		درجة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

العبارة 1: يقدم مديرک توجيهات محددة تساعد في إنجاز مهامک الوظيفية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.29 وانحراف معياري قيمته 0.82 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مديرهم يقدم توجيهات محددة تساعد في إنجاز مهامهم الوظيفية، لزيادة الإنتاجية وتحسين أدائهم.

العبارة 2: يحدد مديرک جدولاً لتنفيذ مهامک الوظيفية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.40 وانحراف معياري قيمته 0.79 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن مديرهم يحدد جدولاً لتنفيذ مهامهم الوظيفية.

العبارة 3: يفوض مديرک سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.48 وانحراف معياري قيمته 0.75 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن مديرهم يفوض سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية.

- إجمالي البعد الخامس المتعلق بالقيادة الموجهة

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالقيادة الموجهة 3.39 بانحراف معياري 0.58، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الموجهة تمارس بشكل متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالقيادة الداعمة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة الداعمة.

جدول رقم (18): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد السادس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يدعم مديرك الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.	3.25	0.81	1	درجة متوسطة
02	يوفر مديرك للمرؤوسين بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.	3.11	1.01	2	درجة متوسطة
03	يسعى مديرك إلى توظيف علاقته مع فريق العمل.	3.00	1.00	3	درجة متوسطة
04	يقدّر مديرك مجهوداتك وسهرك على تأدية مهامك مع تقديم مكافأة على كل تحسن بهدف زيادة انتاجية العامل.	2.55	1.15	4	درجة ضعيفة
إجمالي المجال الأول المتعلق بالقيادة الداعمة		2.98	0.79		درجة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من الجدول أعلاه:

العبارة 1: يدعم مديرك الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.25 وانحراف معياري قيمته 0.81 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يدعم الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.

العبارة 2: يوفر مديرك للمرؤوسين بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف معياري قيمته 1.01 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يوفر بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.

العبارة 3: يسعى مديرك إلى توظيف علاقته مع فريق العمل. في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.00 وانحراف معياري قيمته 1.00 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديرهم يسعى إلى توظيف علاقته مع فريق العمل.

العبارة 4: يقدر مديرك مجهوداتك وسهرك على تأدية مهامك مع تقديم مكافأة على كل تحسن بهدف زيادة انتاجية العامل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.55 وانحراف معياري قيمته 1.15 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة ضعيفة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديريهم يقدر مجهوداتهم وسهرهم على تأدية مهامهم، ولكنهم يرون أن التقدير يأتي مع مكافأة على كل تحسن بهدف زيادة انتاجية العامل.

- إجمالي السادس المتعلق بالقيادة الداعمة

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالقيادة الداعمة 2.98 بانحراف معياري 0.79، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الداعمة تمارس بشكل ضعيف في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بالقيادة الإدارية كالتالي:

جدول رقم (19): ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالقيادة الإدارية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
درجة متوسطة	4	0.67	3.09	القيادة الديمقراطية
درجة متوسطة	3	0.53	3.11	القيادة الأوتوقراطية
درجة متوسطة	6	0.69	2.83	القيادة الحرة
درجة متوسطة	2	0.72	3.23	القيادة بالمشاركة
درجة متوسطة	1	0.58	3.39	القيادة الموجهة
درجة متوسطة	5	0.79	2.98	القيادة الداعمة
درجة متوسطة		0.52	3.105	إجمالي المحور

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

ثانياً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الأداء الوظيفي

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء الوظيفي:

جدول رقم (20): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الموافقة
01	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة انجازك عملك	3.22	1.086	8	درجة متوسطة

02	للعاملين استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل.	3.14	1.099	9	درجة متوسطة
03	المهام المسندة إليك تتوافق مع مهاراتك	3.59	1.083	3	درجة عالية
04	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	3.66	0.96	2	درجة عالية
05	يعتمد عليك مديرك للقيام ببعض الأعمال الصعبة.	3.66	0.83	2	درجة عالية
06	وجود مدير المناسب زاد في تحسين أدائي في العمل.	3.48	0.80	6	درجة عالية
07	يعتبر التفاعل بينك وبين رؤسائك أداة لتحسين نوعية الأداء في المؤسسة.	3.51	1.22	5	درجة عالية
08	تمنح مؤسستكم مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع.	2.33	1.00	13	درجة ضعيفة
09	تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.	2.62	1.11	12	درجة متوسطة
10	تهتم بحضور الدورات التكوينية	3.40	1.21	7	درجة عالية
11	تساعدك وظيفتك في تطوير أدائك ومهاراتك وقدراتك بشكل مستمر.	3.55	0.84	4	درجة عالية
12	لديك استعداد لتحسين أدائك وطلب المزيد من المهارات والقدرات الجديدة.	3.92	0.99	1	درجة عالية
13	هناك مشكلات من شأنها أن تعيق المهام الممنوحة للعاملين وبالتالي تأثير على أدائهم.	3.55	1.45	4	درجة عالية
14	يتم قياس أداء الوظيفي للعاملين بطريقة واضحة وباعتماد على معايير محددة	2.88	1.21	11	درجة متوسطة
15	تتم معالجة الانحرافات في أداء الوظيفي بشكل فوري وفي الوقت المناسب	3.07	1.14	10	درجة متوسطة
إجمالي محور الأداء الوظيفي		3.31	0.45	درجة متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من البيانات أن:

العبارة 1: تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة إنجازك عملك.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.22 وانحراف معياري قيمته 1.086 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أنهم لا يتلقون عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة إنجاز عملهم.

العبارة 2: للعاملين استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.14 وانحراف معياري قيمته 1.099 واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أنهم لا يمتلكون استعدادًا ورغبة للعمل خارج أوقات العمل.

العبارة 3: المهام المسندة إليك تتوافق مع مهاراتك.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.59 وانحراف معياري قيمته 1.083 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن المهام المسندة إليهم تتوافق مع مهاراتهم.

العبارة 4: لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.66 وانحراف معياري قيمته 0.96 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أنهم مستعدون لتحمل مسؤوليات أعلى.

العبارة 5: يعتمد عليك مديرك للقيام ببعض الأعمال الصعبة.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.66 وانحراف معياري قيمته 0.83 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديريهم يعتمد عليهم للقيام ببعض المهام والأعمال الصعبة.

- إجمالي محور الأداء الوظيفي

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي 3.31 بانحراف معياري 0.45، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك اعتماداً على الانحدار الخطي البسيط لاثبات أو نفي تلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

1. بالنسبة للفرضية الرئيسية:

تهدف الفرضية الرئيسية إلى معرفة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_".

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بين

القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث

نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة الإدارية	0.42	0.18	2.35	5.53	0.02
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير النتائج الجدول أعلاه:

- **معامل الارتباط ($R = 0.42$):** يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يعني أنه كلما تحسنت القيادة الإدارية، فإن الأداء الوظيفي يميل إلى التحسن أيضًا، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة، محل الدراسة وذلك بناءً على قيمة Sig التي تساوي 0.02 والتي هي أقل من 0.05.
- **معامل التحديد ($R^2 = 0.18$):** يوضح أن القيادة الإدارية تفسر حوالي 18% من التباين في الأداء الوظيفي. على الرغم من أن هذا يشير إلى أن القيادة الإدارية لها تأثير ضعيف، إلا أن هناك عوامل أخرى تشكل النسبة الأكبر من التباين في الأداء الوظيفي والتي لم يتم تضمينها في هذا النموذج.
- **قيمة T (2.35):** تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار يبتعد 2.35 انحرافات معيارية عن الصفر. نظرًا لأن قيمة T تتجاوز 2، فإن هذا يعزز دلالة التأثير الإحصائي للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. القيم الاحتمالية المرتبطة بـ T تكون عادة أقل من 0.05 إذا كانت T تتجاوز 2، مما يعني أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل معنوي على الأداء الوظيفي.
- **قيمة F (5.53):** اختبار F يشير إلى أن النموذج الكلي ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) يساهم بشكل معنوي في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).
- **قيمة Sig:** تشير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للمؤسسة، وذلك بناءً على قيمة Sig التي تساوي 0.02 والتي هي أقل من 0.05. تظهر النتائج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ضعيفة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

❖ **تهدف الفرضية الأولى:** إلى معرفة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

الفرضية الصفريّة H_0 : " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة الديمقراطية	0.44	0.19	2.49	6.20	0.02
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

❖ **معامل الارتباط ($R = 0.44$):** يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي. هذا يعني أنه هناك ميل لأن يتحسن الأداء الوظيفي مع تحسن القيادة الديمقراطية، ولكن العلاقة ليست قوية.

❖ **معامل التحديد ($R^2 = 0.02$)** : يوضح أن القيادة الديمقراطية تفسر حوالي 2% فقط من التباين في الأداء الوظيفي. هذا يعني أن هناك عوامل أخرى تفسر 98% من التباين في الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن القيادة الديمقراطية ليست العامل الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي.

❖ **قيمة T (2.49)**: تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار يبتعد 2.49 انحرافات معيارية عن الصفر. نظرًا لأن قيمة T تتجاوز 2، فإن هذا يعزز دلالة التأثير الإحصائي للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي. القيم الاحتمالية المرتبطة بـ T تكون عادة أقل من 0.05 إذا كانت T تتجاوز 2، مما يعني أن الديمقراطية تؤثر بشكل معنوي على الأداء الوظيفي.

❖ **قيمة F (6.20)**: تشير اختبار F يشير إلى أن النموذج الكلي ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) يساهم بشكل معنوي في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

❖ **قيمة Sig (0.19)**: وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك علاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي لكن هذه العلاقة ضعيفة.

تظهر النتائج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ضعيفة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة

❖ **تهدف الفرضية الثانية:** إلى معرفة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

الفرضية الصفرية " H_0 ": لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي . بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_."

الفرضية البديلة " H_1 ": توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_."

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث

نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم (23): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة الأوتوقراطية	0.02	0.000598	4.14	0.01	0.92
غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج التحليل إلى:

❖ **معامل الارتباط ($R = 0.02$):** يشير إلى وجود عدم علاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي، هذا يعني أن التغيرات في القيادة الديمقراطية ليس لها تأثير ملموس على الأداء الوظيفي.

❖ **معامل التحديد ($R^2 = 0.000598$):** يوضح أن القيادة الأوتوقراطية تفسر فقط حوالي 0.06% من التباين في الأداء الوظيفي. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.

❖ **قيمة T (4.14):** عادة ما تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، ولكن في هذه الحالة، بالنظر إلى قيمة Sig المرتفعة، قد تكون هذه القيمة ناتجة عن تعدد خطوط الانحدار أو تشوه في البيانات.

❖ **قيمة F (0.01):** واختبار F يشير إلى أن النموذج الكلي غير دل إحصائياً، مما يعني أن القيادة الأوتوقراطية لا تساهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي.

❖ **قيمة Sig (0.92):** وهي أكبر بكثير من 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي ليست ذات دلالة إحصائية.

تظهر النتائج أن القيادة الأوتوقراطية لا تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة وفقاً للبيانات المتاحة. هذا يشير إلى أن تحسين القيادة الديمقراطية قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الوظيفي، وينبغي استكشاف عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة

❖ **تهدف الفرضية الثالثة:** إلى معرفة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_".

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث

نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05

جدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الحرة

والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة الحرة	0.15	0.02	3.41	0.63	0.43
غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج التحليل الجدول أعلاه إلى:

- **معامل الارتباط ($R = 0.15$)** يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي. هذا يعني أنه هناك ميل لأن يتحسن الأداء الوظيفي مع تحسن القيادة الحرة، ولكن العلاقة ليست قوية جدًا.
- **معامل التحديد ($R^2 = 0.02$)** يوضح أن القيادة الحرة تفسر 2% من التباين في الأداء الوظيفي. حيث تعتبر نسبة تفسير ضعيف جدا، مما يشير إلى أن القيادة الحرة ليس لها تأثير على الأداء الوظيفي، وهذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي.
- **قيمة T (3.41):** تشير إلى أنه لا توجد علاقة تأثير بين المتغيرين، بالنظر إلى قيمة Sig.
- **قيمة F (0.02):** أظهر نموذج فيشر أن النموذج الكلي ليس دال إحصائيا لأن قيمة Sig أكبر من القيمة الاحتمالية.

- قيمة Sig (0.43) وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي ليست ذات دلالة إحصائية.

تظهر النتائج أن القيادة الحرة لا تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي في المؤسسة وفقاً للبيانات المتاحة. وهذا يشير إلى أن تحسين القيادة الحرة قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الوظيفي، وينبغي استكشاف عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة

❖ **تهدف الفرضية الرابعة:** إلى معرفة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالمشاركة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة بالمشاركة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

الفرضية البديلة: H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة بالمشاركة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم (25): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة بالمشاركة والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة بالمشاركة	0.46	0.21	2.616	6.85	0.01
*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج التحليل إلى:

❖ **معامل الارتباط ($R = 0.46$)** يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين القيادة بالمشاركة والأداء

الوظيفي. هذا يعني أنه كلما زادت القيادة بالمشاركة، فإن الأداء الوظيفي يتحسن بشكل معتدل.

❖ **معامل التحديد ($R^2 = 0.21$)**: يوضح أن القيادة بالمشاركة تفسر 21% من التباين في الأداء

الوظيفي. هذه النسبة تعتبر معتدلة نوعاً ما، مما يشير إلى أن القيادة بالمشاركة لها تأثير متوسط على الأداء الوظيفي، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر.

❖ **قيمة $T (2.616)$** : وهي أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن

معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، أي أن هناك تأثير للقيادة بالمشاركة على الأداء الوظيفي.

❖ **قيمة $F (6.85)$** : تشير إلى أن النموذج الكلي يفسر التباين في الأداء الوظيفي بشكل جيد وأنه ذو

دلالة إحصائية، مما يعزز من صحة النموذج المستخدم في هذا التحليل.

❖ **قيمة $Sig (0.01)$** : وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين القيادة بالمشاركة والأداء

الوظيفي ذات دلالة إحصائية.

تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالمشاركة والأداء

الوظيفي. حيث أن القيادة بالمشاركة تساهم بشكل ضعيف في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

ومن المهم تعزيز هذا النوع من القيادة لتحقيق أداء أفضل.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة بالمشاركة والأداء

الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة

❖ **تهدف الفرضية الخامسة إلى:** معرفة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموجهة

والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.

الفرضية الصفرية: H_0 " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة."

الفرضية البديلة: H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة."

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث

نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم (26): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة الموجهة	0.33	0.11	1.80	3.25	0.083
غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج التحليل إلى:

- ❖ **معامل الارتباط ($R = 0.33$)** يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي. هذا يعني أنه كلما زادت القيادة الموجهة، فإن الأداء الوظيفي يتحسن بشكل طفيف.
 - ❖ **معامل التحديد ($R^2 = 0.11$)** يوضح أن القيادة الموجهة تفسر 11% من التباين في الأداء الوظيفي. هذه النسبة تعتبر منخفضة جدا، مما يشير إلى أن القيادة الموجهة لها تأثير محدود على الأداء الوظيفي، وهناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر.
 - ❖ **قيمة T (1.80)**: تشير إلى أن معامل الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. هذه القيمة تشير أنه لا يوجد تأثير للقيادة الموجهة على الأداء الوظيفي.
 - ❖ **قيمة F (3.25)**: أظهر نموذج فيشر أن النموذج الكلي ليس دال إحصائيا، لأن قيمة Sig أكبر من القيمة الاحتمالية.
 - ❖ **قيمة Sig (0.083)**: وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي ليست ذات دلالة إحصائية.
- ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة"

- ❖ **تهدف الفرضية الخامسة إلى:** معرفة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة.
- الفرضية الصفرية H_0 :** "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة."

الفرضية البديلة H1: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم (27): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
والأداء الوظيفي	القيادة الداعمة	0.32	0.10	1.04	2.92	0.099
غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج التحليل إلى:

❖ **معامل الارتباط ($R = 0.32$):** يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي. يعني ذلك أنه كلما زادت القيادة الداعمة، زاد الأداء الوظيفي بشكل طفيف.

❖ **معامل التحديد ($R^2 = 0.10$):** يوضح أن القيادة الداعمة تفسر 10% من التباين في الأداء الوظيفي. هذه النسبة تعتبر منخفضة جدا، مما يشير إلى أن القيادة الداعمة لها تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي، وهناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر.

❖ **قيمة T (1.04):** تشير إلى أن معامل الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. هذه القيمة تقترح أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين.

❖ **قيمة F (2.92):** أظهر نموذج فيشر أن النموذج الكلي ليس دال إحصائيا، لأن قيمة Sig أكبر من القيمة الاحتمالية.

❖ **قيمة Sig (0.099):** وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا توجد علاقة تأثير بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه_ميلة_".

خاتمة الفصل الثالث

جاء في هذا الفصل تجسيدا لأهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين، تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة مساهمة القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_، وهذا يندرج ضمن دراسة تم إتجازها بأداة لجمع المعطيات، والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت على مسؤولي وموظفي من مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_، لدراسة المشكلة الدراسة وتحديد عينة الدراسة، ولاستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات بالاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد الدراسة .

كما تم التعرف على واقع كلا من القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للمؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_، ولمعرفة التوجه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة تم تحليل أجزاء ومحاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاوره.

الخاتمة العامة

خاتمة

لقد ارتبطت إشكالية هذه الدراسة بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيسي مستقل وهي القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين، جزء خاص بالإطار النظري للدراسة تم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية الذي يعتبر محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه.

أما الجزء الثاني تم التطرق فيه للدراسة الميدانية لتبيان مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه _ميلة_ والتعرف على إمكانية تطبيق القيادة الإدارية والأساليب المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي ومن أجل معرفة إجابة أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الدراسة تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss.

أولا: نتائج الدراسة

تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية والمتمثلة أهمها:

1. نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أهم نتائج الدراسة النظرية في النقاط التالية:

- إن علاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين؛
- أن القائد الإداري يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتقانون في أعمالهم؛
- تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما؛
- وظيفة تقييم الأداء الوظيفي تعد من الوظائف الحيوية في أي مؤسسة لأنها تتعامل مع تقييم أهم مواردها، ألا وهو الموظفون. الهدف من تقييم الأداء الوظيفي هو قياس مدى تحقيق الموظفين لأهداف المؤسسة ومدى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم. ومع ذلك، فإن الكثير من المؤسسات لا تعطي هذه العملية الاهتمام الكافي ولا تخصص لها الموارد اللازمة، مما يؤدي إلى مشكلات في الأداء العام وتطوير الموظفين.

2. نتائج الدراسة الميدانية

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في نقاط التالية:

- . نتائج تحليل متغيرات الدراسة: تتمثل في
 - من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس إناث بنسبه 85% وذكر بنسبة 15% فقط وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة؛
 - من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتمركزون في الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة وقدرت نسبتهم ب 78% وهو مؤشر إيجابي يدل على الفئة العمرية حيوية تتمتع بالقدرة على الانتاجية، وهذا ما يتوافق وطبيعة نشاط المؤسسة؛
 - من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من قبل المتحصلين على شهادات جامعية بنسبة 59% وهذا راجع للسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في استقطاب أفراد شهادات للاعتماد عليهم في أعمال المؤسسة؛
 - من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أفراد عينة الدراسة يشغلون إطار إداري كأعلى نسبة تتراوح ب 59%؛
 - من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بالنسبة للأقدمية يتمركزون في الفئة من 10 الى 15 سنة من ناحية الخبرة وهذا بنسبه 41% وهو مؤشر إيجابي يدل على سياسة التوظيف المتجددة في المؤسسة محل الدراسة؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الديمقراطية يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة على أن القيادة الأوتوقراطية تمارس بشكل ضعيف في المؤسسة لعدم مشاركتهم في خطة العمل؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الحرة ترتكز على العملاء؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة بالمشاركة تعتمد على مشاركة العاملين في القرارات أو تشجيعهم؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة على أن القيادة الموجهة لها أهمية تتمثل في تركيز على العمليات؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القيادة الداعمة تهدف إلى زيادة إنتاجية العمل؛

- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن الأداء الوظيفي يهدف إلى التركيز على العمليات وإتخاذ القرارات في المؤسسة لما له من أهمية؛

ثانياً: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

تتمثل أبرز النتائج في:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H_1)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H_1)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالمشاركة والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموجهة والأداء الوظيفي ليس ذات دلالة إحصائية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H_1)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H_1)؛

ثالثاً: التوصيات

تتمثل أهم التوصيات في:

- ضرورة احترام المؤسسات الاقتصادية انتهاج المنهج العلمي في تطبيق القيادة الإدارية من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة، وخاصة مستويات العمليات لما يمتلك من أثر في تحسين الأداء؛
- على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بالقيادة الإدارية لأنها تحسن أدائها، وبالتالي تساعد على تحقيق أهدافها؛
- استفادة من خبرات المؤسسات التي تستعمل القيادة الإدارية من أجل إعداد تصميم نماذج بشكل مطلوب؛
- ضرورة سعي المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بتطبيق القيادة الإدارية بجميع أبعادها بمفهومها العلمي بشكل جاد باعتبارها مطلباً ملحاً، وللاستفادة من مزاياها في مواجهة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة.

رابعاً، آفاق الدراسة

نشير في الأخير إلى أن مجال هذه الدراسة واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية، وتتمثل فيما يلي:

- القيادة الإدارية ودورها في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية؛
- آثار القيادة الإدارية على تنافسية المؤسسة السياحية؛
- التدريب وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

المراجع

أولاً: الكتب

1. الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
2. العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2015.
3. أبو كريم، أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
6. بلال خلف، القيادة الادارية الفعالة، دار المسير، الأردن، عمان، 2010.
7. بيتر شافيز: "تحديات القيادة والفعالة" ، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، ط1 عمان، الأردن، 2005.
8. بطرس حلق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
9. تعبيرات، فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، عمان، 2012.
10. جودة بني جابر، علم النفس الإجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004.
11. حمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
12. خالد عبد الوهاب الزبيديين، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
13. خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
14. دودين، أحمد يوسف، إدارة الجودة الكاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

15. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
16. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار البيضاء للنشر، مصر، 2003.
17. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، 2019.
18. زيد نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2015.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007.
20. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007.
21. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
22. ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
23. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1997.
24. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014.
25. عبد العزيز بي صالح جببوتور: "أصول ومبادئ الإدارة العامة"، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2005.
26. عدد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. عبد البارئ درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، عمان، الأردن، 2013.
29. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

30. عزات كريم عدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
31. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
32. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
33. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الأردن، 2008.
34. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، 2013.
35. ماجدة بنت براهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
36. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
37. محمد الخامس، سعد مزاع المخلافي، القيادة الإدارية والتربوية، زهوان للنشر، الأردن، عمان، 2009.
38. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
39. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2013.
40. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2017.
41. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2003.
42. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
43. محمود شحماط: "المدخل لعلم الإدارة"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
44. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، عمان، الأردن، 2014.
45. مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
46. مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات إستخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

47. منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2008.
48. نواف كنعان القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002.
49. نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
50. ناسو صالح سعيد علي، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
51. هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة الإدارية، دار مكتبة الكيندي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
52. هلال محمد عبد الغني حسين، مهارات إدارة الأداء، مركز الأداء، مصر، 2010.
53. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. انتصار عريوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2019.
2. ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمين البطالة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017-2018.
3. الرفاعي، رجاء الله، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعلين العالي بمحافظة ينبع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، سعودية، 2013.
4. أسامة زياد، يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأدلء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، 2012-2013.
5. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، 2008.

6. بلهوان هجيرة، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الجزائرية عمانية للأسمدة، مذكرة مكملة لنيل ضمن متطلبات شهادة الماجستير تخصص التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن باديس، مستغانم، 2018-2019
7. بوشريط أسماء، عقون نادية، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022-2023.
8. حشوف يسين، القيادة واتخاذ القرار، مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية، تخصص ماستر تنظيم سياسي وإداري، جامعة طاهري محمد بشار، 2021-2022.
9. حسن محمود حسين ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
10. حمدي ربحي ابو قويدر، اشكاليات تقييم لاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين، 2019.
11. خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الراد في صناعة الموارد الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
12. خالد ماضي أبو ماضي، في معوقات تقييم الأداء العاملين الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة أعمال، جامعة غزة، 2007.
13. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
14. سعد زناد دروش، أحمد مصطفى، إعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، جمهورية مصر العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2018.

15. سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي، دراسة عينة البنوك السودانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
16. شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
17. قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
18. عبد الله الرحمان التميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملية ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003.
19. لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
20. مريم طحاوي، منصوره براهيم، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، مذكرة مكملية ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019-2020.
21. نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة جتمعة بنغازي_ليبيا، 2016.
22. هديل محمد يوسف العدوان، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمنهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2017.
23. هيفا سويعد العوفي، دور القيادة الفعالية في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، 2019.

ثالثا: مجلات

1. بوخلوة بديس وقمو سهيلة، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد01، جامعة ورقلة، 2015.
2. خالد مصطفى القائد، وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي. مجلة كلية الفنون والاعلام، العدد06، جامعة مصراتة، ليبيا، 2018.
3. خالد مصطفى القائد، و آخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي، مكنتبات جامعة مصراتة، مجلة كلية الفنون والاعلام، العدد06، ، جامعة مصراتة ، 2018.
4. زهرة خلوف، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلس الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017.
5. شريفة بنت عبد الله المالكية، الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلومات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد19، جامعة عين شمس كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، 2018.
6. قرماش وهيبه، مقومات الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر، جوان 2014.
7. عبد المالك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2011.
8. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، ديسمبر 2013.
9. مروان لزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20 العدد 02، الأردن، 2012.
10. نهال محمد علام ، دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثالث، الجزائر، 2023.
11. نور الدين حمدي، تقييم الموظف العمومي في الجزائر بين قصور الممارسات وضرورة التحديث، مجلة قانون والمجتمع، العدد02، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2013.

رابعا: الملتقيات

1. محمد الصغير فريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مدخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي، ط2، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

قائمة الملاحق

القائمة الإسمية لأساتذة المحكمين

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
محكم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر	د. الوافي حمزة
محكم	جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة	أستاذة محاضرة	د. العيب سناء
محكم	جامعة تبسة	مساعد ب	د. شرقي جمعة
محكم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	مساعد ب	د. سعدي مفيدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستمارة المعلومات

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة أعمال تحت عنوان " القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة-

أخي، أختي في جميع مراكز العمل بالمؤسسة
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحثنا العلمي نظرا لأهمية مؤسستكم على مستوى ولاية ميله،
قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة الميدانية راجين منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم، وكلنا ثقة
من أن إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من الدراسة، نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها
سنتكون لغرض الدراسة العلمية فقط ولكم جزيل الشكر
ملاحظة: تكون الإجابة عن الأسئلة بالتأشير بعلامة (X) في الخانة المناسبة فقط.

إشراف الأستاذة

براهم نور الهناء

إعداد الطلبة

• معزوزي شرف الدين

• سويعد أنيس

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. المستوى التعليمي:

مهني ☐ ثانوي ☐
جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3. الخبرة في المنصب:

أقل من 05 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4. المنصب

☐ موظف عادي ☐ إطار إداري
☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى.....حدد

5. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة
☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

المحور الثاني: القيادة الإدارية

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة الديمقراطية						
01	يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه.					
02	يفوض مديرك البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة.					
03	مديرك مرن في تعاملاته معكم.					
04	يعطي مديرك بعض الصلاحيات لكم مقارنة بقدراتكم.					
05	يناقش مديرك أفكاره معكم ويأخذ باقتراحاتك في اتخاذ بعض القرارات.					
06	يقوم مديرك بوضع خطة العمل بمشاركة كل العاملين داخل المؤسسة.					
07	يشجعني مديري على الإبداع في العمل.					
ثانياً: القيادة الأوتوقراطية (ديكتاتورية)						
08	يفرض مديرك قراراته على جميع العاملين داخل المؤسسة.					
09	ينفرد مديرك بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها.					
10	يعطي مديرك الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم.					
11	لا يهتم المدير برغبات واقتراحات البناء من قبل العاملين.					

12	مدير لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل.				
ثالثا: القيادة الحرة (المتسببة)					
13	يتهرب مدير من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات في العمل.				
14	لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم.				
15	يرضخ المدير غالبا لمطالب العمال ورغباتهم.				
16	يعجز مدير عادة في إتخاذ القرارات المناسبة.				
17	هناك اهمال من قبل المدير في مراقبة العاملين وتقييم أدائهم.				
رابعا: القيادة بالمشاركة					
18	يشجعني مديري على المشاركة في صناعة القرار ما ساعد في تحسين أدائي.				
19	يطلب مدير من فريق العمل تقديم مقترحات عن كيفية أداء المهام الوظيفية.				
20	يعمل مدير دائما على مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.				
21	يشجع مدير أعضاء الفريق على التعاون فيما بينهم .				
22	يعتمد مدير على التواصل المفتوح والاتصال المباشر بين مختلف العاملين.				
خامسا: القيادة الموجهة					
23	يقدم مدير توجيهات محددة تساعد في إنجاز مهامك الوظيفية				
24	يحدد مدير جدولا لتنفيذ مهامك الوظيفية				
25	يفوض مدير سلطاته للمرؤوسين الأكفاء لإنجاز المهام الوظيفية				
سادسا: القيادة الداعمة					
26	يدعم مدير الأفكار المبتكرة للمرؤوسين ويوفر الدعم الشخصي لهم.				
27	يوفر مدير للمرؤوسين بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والهدوء.				

					يسعى مديرك إلى توطيد علاقته مع فريق العمل.	28
					يقدر مديرك مجهوداتك وسهرك على تأدية مهامك مع تقديم مكافأة على كل تحسن بهدف زيادة انتاجية العامل.	29

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة
01	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة انجازك عملك					
02	للعاملين استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل.					
03	المهام المسندة إليك تتوافق مع مهاراتك					
04	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
05	يعتمد عليك مديرك للقيام ببعض الأعمال الصعبة.					
06	وجود مدير المناسب زاد في تحسين أدائي في العمل.					
07	يعتبر التفاعل بينك وبين رؤسائك أداة لتحسين نوعية الأداء في المؤسسة.					
08	تمنح مؤسستكم مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع.					
09	تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.					
10	تهتم بحضور الدورات التكوينية					
11	تساعدك وظيفتك في تطوير أدائك ومهاراتك وقدراتك بشكل مستمر.					
12	لديك استعداد لتحسين أدائك وطلب المزيد من المهارات والقدرات الجديدة.					

					13	هناك مشكلات من شأنها أن تعيق المهام الممنوعة للعاملين وبالتالي تأثير على أدائهم.
					14	يتم قياس أداء الوظيفي للعاملين بطريقة واضحة وبالاعتماد على معايير محددة
					15	تتم معالجة الانحرافات في أداء الوظيفي بشكل فوري وفي الوقت المناسب

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	4	14.8	14.8	14.8
	أنثى	23	85.2	85.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهني	4	14.8	14.8	14.8
	ثانوي	4	14.8	14.8	29.6
	جامعي	16	59.3	59.3	88.9
	دراسات عليا	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

		الخبرة_في_المنصب			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	7.4	7.4	7.4
	من 5 إلى 10 سنوات	9	33.3	33.3	40.7
	من 10 إلى 15 سنة	11	40.7	40.7	81.5
	أكثر من 15 سنة	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	44

المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف عادي	2	7.4	7.4	7.4
	إطار إداري	16	59.3	59.3	66.7
	رئيس مصلحة	7	25.9	25.9	92.6
	أخرى	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى 40 سنة	21	77.8	77.8	77.8
	من 40 إلى 50 سنة	5	18.5	18.5	96.3
	أكبر من 50 سنة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.729
		N of Items	22 ^a
	Part 2	Value	.774
		N of Items	22 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.485
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.653
	Unequal Length		.653
Guttman Split-Half Coefficient			.649

a. The items are: 10ع ,9ع ,8ع ,7ع ,6ع ,5ع ,4ع ,3ع ,2ع ,1ع ,
21ع ,20ع ,19ع ,18ع ,17ع ,16ع ,15ع ,14ع ,13ع ,12ع ,11ع ,
22ع

b. The items are: 30ع ,29ع ,28ع ,27ع ,26ع ,25ع ,24ع ,23ع ,
41ع ,40ع ,39ع ,38ع ,37ع ,36ع ,35ع ,34ع ,33ع ,32ع ,31ع ,
44ع ,43ع ,42ع

Correlations

Correlations								
		القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الحرة	القيادة بالمشاركة	القيادة الموجهة	القيادة الداعمة	القيادة الوظيفية
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	1	-.137-	-.211-	.711**	.329	.487*	.446*
	Sig. (2-tailed)		.496	.290	.000	.094	.010	.020
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة الأوتوقراطية	Pearson Correlation	-.137-	1	.121	-.152-	-.115-	-.301-	-.024-
	Sig. (2-tailed)	.496		.546	.449	.568	.128	.904
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة الحرة	Pearson Correlation	-.211-	.121	1	.019	-.025-	-.037-	-.157-
	Sig. (2-tailed)	.290	.546		.926	.902	.853	.433
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة بالمشاركة	Pearson Correlation	.711**	-.152-	.019	1	.389*	.646**	.464*
	Sig. (2-tailed)	.000	.449	.926		.045	.000	.015
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة الموجهة	Pearson Correlation	.329	-.115-	-.025-	.389*	1	.668**	.339
	Sig. (2-tailed)	.094	.568	.902	.045		.000	.083
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة الداعمة	Pearson Correlation	.487*	-.301-	-.037-	.646**	.668**	1	.324
	Sig. (2-tailed)	.010	.128	.853	.000	.000		.099
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة الوظيفية	Pearson Correlation	.446*	-.024-	-.157-	.464*	.339	.324	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.904	.433	.015	.083	.099	
	N	27	27	27	27	27	27	27
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	.679**	.048	.256	.823**	.677**	.787**	.426*
	Sig. (2-tailed)	.000	.810	.197	.000	.000	.000	.027
	N	27	27	27	27	27	27	27

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

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

Explore

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
القيادة_الإدارية	27	100.0%	0	0.0%	27	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
القيادة_الإدارية	Mean	3.1107	.07285
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.9610
		Upper Bound	3.2605
	5% Trimmed Mean	3.1388	
	Median	3.1587	
	Variance	.143	
	Std. Deviation	.37856	
	Minimum	2.06	
	Maximum	3.61	
	Range	1.55	
	Interquartile Range	.53	
	Skewness	-1.106-	.448
	Kurtosis	1.167	.872

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
القيادة_الإدارية	27	100.0%	0	0.0%	27	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
القيادة_الإدارية	Mean	3.1107	.07285
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.9610
		Upper Bound	3.2605
	5% Trimmed Mean	3.1388	
	Median	3.1587	
	Variance	.143	
	Std. Deviation	.37856	
	Minimum	2.06	
	Maximum	3.61	
	Range	1.55	
	Interquartile Range	.53	
	Skewness	-1.106-	.448
	Kurtosis	1.167	.872

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_الإدارية	.128	27	.200 [*]	.916	27	.032

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الأداء_الوظيفي	27	100.0%	0	0.0%	27	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الأداء_الوظيفي	Mean	3.3111	.08839
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.1294
		Upper Bound	3.4928
	5% Trimmed Mean	3.2904	
	Median	3.3333	
	Variance	.211	
	Std. Deviation	.45928	
	Minimum	2.60	
	Maximum	4.53	
	Range	1.93	
	Interquartile Range	.60	
	Skewness	.393	.448
	Kurtosis	.574	.872

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأداء_الوظيفي	.166	27	.054	.943	27	.148

a. Lilliefors Significance Correction

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الإيمغرافية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.446 ^a	.199	.167	.61374

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.338	1	2.338	6.207	.020 ^b
	Residual	9.417	25	.377		
	Total	11.755	26			

a. Dependent Variable: القيادة_الإيمغرافية

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.933	.876		1.066	.297
	الأداء_الوظيفي	.653	.262	.446	2.491	.020

a. Dependent Variable: القيادة_الإيمغرافية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الحره

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157 ^a	.025	-.014-	.69558

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.307	1	.307	.635	.433 ^b
	Residual	12.096	25	.484		
	Total	12.403	26			

a. Dependent Variable: القيادة_الحره

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.621	.993		3.648	.001
	الأداء_الوظيفي	-.237-	.297	-.157-	-.797-	.433

a. Dependent Variable: القيادة_الحره

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_بالمشاركة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.464 ^a	.215	.184	.65152

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.911	1	2.911	6.857	.015 ^b
	Residual	10.612	25	.424		
	Total	13.523	26			

a. Dependent Variable: القيادة_بالمشاركة

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.825	.930		.887	.383
	الأداء_الوظيفي	.729	.278	.464	2.619	.015

a. Dependent Variable: القيادة_بالمشاركة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الموجهة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.339 ^a	.115	.080	.56116

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.024	1	1.024	3.253	.083 ^b
	Residual	7.873	25	.315		
	Total	8.897	26			

a. Dependent Variable: القيادة_الموجهة

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.964	.801		2.453	.021
	الأداء_الوظيفي	.432	.240	.339	1.804	.083

a. Dependent Variable: القيادة_الموجهة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الداعمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.069	.76258

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.702	1	1.702	2.927	.099 ^b
	Residual	14.538	25	.582		
	Total	16.241	26			

a. Dependent Variable: القيادة_الداعمة

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.137	1.088		1.045	.306
	الأداء_الوظيفي	.557	.326	.324	1.711	.099

a. Dependent Variable: القيادة_الداعمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الإدارية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426 ^a	.181	.149	.34931

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.676	1	.676	5.537	.027 ^b
	Residual	3.050	25	.122		
	Total	3.726	26			

a. Dependent Variable: القيادة_الإدارية

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.949	.498		3.910	.001
	الأداء_الوظيفي	.351	.149	.426	2.353	.027

a. Dependent Variable: القيادة_الإدارية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الأونوقراطيه

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.024 ^a	.001	-.039-	.54319

a. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.004	1	.004	.015	.904 ^b
	Residual	7.376	25	.295		
	Total	7.381	26			

a. Dependent Variable: القيادة_الأونوقراطيه

b. Predictors: (Constant), الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.212	.775		4.145	.000
	الأداء_الوظيفي	-.028-	.232	-.024-	-.122-	.904

a. Dependent Variable: القيادة_الأونوقراطيه