



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم تسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدماتية

- دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي -

تحت إشراف:  
غربي العيد

من إعداد الطالبات:  
- خضير سيرين  
- خضير شفاء  
- خلفاوي قمر  
- سويد كريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
باي محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي	رئيسا
غربي العيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي	مشرفا
ديبيلي رشدي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم تسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدماتية

–دراسة تطبيقية مديرية الخدمات الجامعية بالوادي–

تحت إشراف:  
غربي العيد

من إعداد الطالبات:  
- خضير سيرين  
- خضير شفاء  
- خلفاوي قمرة  
- سويد كريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
باي محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي	رئيسا
غربي العيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي	مشرفا
ديبلي رشدي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله الذي ما اجتزنا درياً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال  
أهدي هذا النجاح لنفسي التي كانت اهلاً للمصاعب، ها أنا اختتم كل ما مررت به بفخر ونجاح  
الحمد لله من قبل ومن بعد، راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وان يعلمني ما أجهل  
ويجعله حجة لي لا علي

إلى ملهتي ومعلمتي وقودتي الأولى إلى الغائبة عن عيني والحاضرة في قلبي، أتى هذا اليوم لي  
أهديك ثمرة نجاحي الذي لولاك لم يكن وأقول لك وإن رحلتني عن الحياة ف لا بد لحلمك أن  
يحيا، بأعظم خسائري وأول هزائمي في الحياة ...

"أمي الحبيبة رحمها الله"

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل .. إلى من رزقت بهم سنداً وملاذي الأول والأخير ...

"إخوتي وأختي"

إلى من قامت بتشجيعي دائماً إلى الوصول ومن دعمتني بلا حدود وإعطائي بلا مقابل ...

"خالتي نادية"

إلى كل الأهل والعائلة كل بإسمه ومقامه

# إهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام...

أهدي بكل حُب بحث تخرجي

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضححت من أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي

على الدوام (أمي حبيبتي)

إلى والدي العزيز أطل الله في عمره

إلى ضلعي الثابت وأمان قلبي (أخوتي وأخواتي)

إلى أعظم أشخاصي وأعز الناس على روعي صديقي ورفيق دربي

وفي الختام نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل نافعا لنا وأن يكون سراجاً منيراً إلى كل من

سيقرأ وينتفع به

# إهداء

إلى من رحل عن عالمنا ومازال دوي نصائحه يوجهني

إلى من أشتاق إليه بكل جوارحي أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى من علمتني لعطاء والكرم والحنان - أمي الغالية - حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى زوجي العزيز الذي ملأ حياتي بالتحدي وأعانني على تخطي الصعاب

إلى قلبي النابض - أبنائي الأعزاء وأخوتي وأخواتي - حفظهم الله جميعا

إلى كل من دعا لي بالخير أهدىكم هذا العمل المتواضع

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من كان سببا في وجودي أُمي وأبي الغالي حفظهم الله وأطال في عمرهم

إلى قرّة عيني ابني حبيبي الغالي محمد آدم الذي أتمنى من الله صلاح حاله

إلى أخي الغالي أدامه الله سندنا لنا وذخرا، كما لا أنسى عائلته وأتمنى لهم الحياة الكريمة

والعيش السعيد

إلى أخواتي وأبنائهم وأزواجهم كل باسمه

إلى جميع الأهل والأحباب

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

كريمة

# الشكر والعرفان

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير، ونشكره عز وجل على ما أمدنا به من صحة وقوة الإيمان لإتمام هذا العمل وتخطي العديد من الصعاب وأنار لنا درب التوفيق.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الذي وقف بجانبنا ومهد لنا طريق العلم والمعرفة

وقيامه بمتابعتنا وإرشادنا وتوجيهنا الأستاذ والدكتور **غربي العيمر** وخير دليل على ذلك

إنجاز هذه المذكرة

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة

وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد المساعدة ونخص بالشكر كل

إطارات وعمال مديرية الخدمات الجامعية بالوادي وعلى رأسهم مدير الإقامة الجامعية

سوفية بشير على حسن الإستقبال والتجاوب والتعاون معنا

شكر

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى البحث على علاقة نماذج القيادة بأداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية، ولبلوغ هذا الهدف، فقد تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم المتعلقة بنماذج القيادة وأداء العاملين، في حين تضمن الفصل الثاني دراسة ميدانية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة أساسية. حيث تم توزيعه على عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، تتكون من 50 فرد وذلك للحصول على المعلومات والاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية. وقد توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.
  - تؤثر أبعاد النماذج القيادية في أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ما عدا البعد الثاني واجمالي المحور الأول مستوى دلالتهم أقل من 0.05، أي أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الثاني واجمالي المحور الأول ترجع الى خاصية الجنس.
- الكلمات المفتاحية: نماذج قيادية، أداء العاملين، مؤسسة خدمائية.

## Summary

This study aims to investigate the relationship between leadership models and the performance of employees in a service institution. To achieve this goal, we covered the important concepts related to leadership models and employee performance in the first chapter. The second chapter included a field study where a questionnaire was used as the main tool. The questionnaire was distributed to a sample of employees in the University Services Directorate in El-Oued, consisting of 50 individuals, to gather information and employ various statistical methods to determine the nature of the data and suitable tests for each hypothesis:

- The study found that there is a statistically significant positive correlation (at the significance level of  $(\alpha \leq 0.05)$ ) among the dimensions of the leadership models (democratic leader, autocratic leader, laissez-faire leader) and the performance of employees in the University Services Directorate in El-Oued.
- The dimensions of the leadership models significantly influence the performance of employees at the significance level of  $(\alpha \leq 0.05)$  in the University Services Directorate in El-Oued.
- There are no statistically significant differences among the various dimensions attributed to the personal and functional characteristics of the study sample, except for the second dimension and the total of the first dimension, whose significance levels are less than  $(\alpha \leq 0.05)$ . This means that there are differences in the sample's average responses to the second dimension and the total of the first dimension based on the gender attribute.

**Keywords:** Leadership models, employee performance, service institution.

# قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-م	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للنماذج القيادية وأداء العاملين</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للنماذج القيادية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهم مهاراتها
05	المطلب الثاني: عناصر ومهارات القيادة الإدارية وأهميتها
08	المطلب الثالث: نماذج القيادة الادارية
14	المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لأداء العاملين
14	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته
17	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكيفية تحسينها
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية
31	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

35	المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي
35	المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية الخدمات الجامعية بالوادي
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي
41	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
41	المطلب الأول: الطريقة والادوات
48	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
52	المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
58	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
76	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	أوجه التشابه	01-01
32	أوجه الاختلاف	02-01
42	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	01-02
44	معامل الثبات لفقرات الاستثمارة (ألفا كرونباخ)	02-02
45	درجات مقياس ليكارت	03-02
48	توزيع العينة حسب الجنس	04-02
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05-02
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06-02
51	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	07-02
52	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: القائد الديمقراطي	08-02
54	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: القائد الأوتوقراطي	09-02
55	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: القائد الحر	10-02
56	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: أداء العاملين	11-02
58	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	13-02
59	اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها	14-02
61	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15-02
62	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	16-02
63	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للجنس	17-02
63	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	18-02
65	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للصنف الوظيفي	19-02
66	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لسنوات الخبرة	20-02

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عناصر القيادة الإدارية	01-01
07	مهارات القيادة الإدارية	02-01
16	أنواع أداء العاملين	03-01
25	طرق تحسين أداء العاملين	04-01
38	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي	01-02
49	توزيع العينة حسب الجنس	02-02
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-02
65	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04-02
66	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	05-02

فهرس الصور

الصفحة	عنوان الصورة	رقم الصورة
41	صورة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي	01-01

فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	لجنة تحكيم الاستمارة	01
80	الاستمارة	02
82	مخرجات SPSS	03

# مقدمة

## 1- توطئة

يحتل موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين، فالقيادة تعد جوهر العملية الإدارية في كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور كبير في تحقيق التميز والنجاح؛ وهي عبارة عن نشاط يتم من خلاله تأثير القائد على أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف أكثر فعالية للمؤسسة والجماعة. حيث تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية لرفع مستوى أداء العاملين الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة من المتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين، وذلك لتعدد النماذج القيادية واختلافها. حيث أن هذا التعدد له علاقة وتأثير على أداء العاملين وهو ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها دراستنا الحالية التي جاءت للبحث في موضوع "علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي" والتي اعتمدنا فيها على جانبين جانب نظري وجانب ميداني.

## 2- طرح الإشكالية

انطلاقاً مما سبق، ونظراً لعلاقة وتأثير النماذج القيادية في المؤسسات الخدمية على أداء العاملين يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

**هل توجد علاقة بين النماذج القيادية وأداء لعاملين في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي؟**

## 3- الأسئلة الفرعية

وتتفرع هذه الإشكالية بدورها إلى عدة أسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي؟
- هل تؤثر أبعاد النماذج القيادية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات فراد عينة الدراسة حول علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

## 4- فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي.
- تؤثر أبعاد النماذج القيادية عند المستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

## 5- مبررات اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع النماذج القيادية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية.
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا.
- توظيف المعارف المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف على مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وتوظيفها فيما يخدم البحث.
- معرفة طرق سير العمل في الإدارة الجزائرية من أجل الوصول إلى أداء متميز.
- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- محاولة إبراز علاقة الأنماط القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية.
- كون هذه الدراسة تتوافق مع تخصصنا في ميدان إدارة الأعمال.

## 6- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يريد الباحث أن يبحث فيه، ونظرا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع النماذج القيادية و موضوع أداء العاملين بالنظر لأهمية كل منهما، ومن خلال معايشة الواقع الاجتماعي بما يحمله من اختلاف في وجهات النظر تبرز أهمية الدراسة الحالية في:
- تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها تعالج موضوع النماذج القيادية ودورها في التأثير على العاملين الإداريين بهدف رفع أدائهم، فحسن القيادة هو الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها الإدارة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة.
- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في زيادة كفاءة أداء العاملين.

- معرفة العلاقة بين النماذج القيادية (الديمقراطي - الأوتوقراطي - الحر) في مديريه الخدمات الجامعية - بالوادي- وأداء العاملين بها.

#### 7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب خبرات ومهاراته.
- إزالة اللبس والغموض عن مفاهيم الدراسة.
- التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة الجزائرية.
- محاولة التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار أداء العاملين.
- معرفة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي والتزام العاملين.
- معرفة العلاقة بين نمط القيادة الحرة وكفاءة أداء العاملين.

#### 8- حدود الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة أساسا بعلاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية وسنوضح فيما يلي مختلف حدود هذه الدراسة:

-**الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بعلاقة النماذج القيادية - القائد الديمقراطي، القائد الاوتوقراطي، القائد الحر - على أداء العاملين في المؤسسات الخدمائية.

-**الحدود الزمانية:** تمتد دراستنا التطبيقية من بداية شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي 2024.

-**الحدود المكانية:** تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية بالوادي كمؤسسة خدمائية محل للدراسة.

#### 9- منهج الدراسة:

بغية الوصول إلى إجابات واضحة وكافية عن التساؤلات وإثبات الفرضيات أو نفيها وتبعاً لمتطلبات مثل هذا النوع من المواضيع، فقد اتبعنا في الجزء النظري لهذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بمعالجة الجوانب النظرية والمفاهيمية لكل من النماذج القيادية وأداء العاملين.

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا فيها على دراسة حالة، وذلك بتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان بالاعتماد على برنامج المعالجة SPSS، بهدف الوصول لقراءة صحيحة لطبيعة العلاقة بين النماذج القيادية وأداء العاملين.

**10- هيكل الدراسة**

سنتطرق في موضوع دراستنا إلى فصلين، الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لنماذج القيادة وأداء العاملين، سنتعرض من خلاله في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لنماذج القيادة، والمبحث ثاني سنخصصه للإطار النظري لأداء العاملين أما المبحث الثالث فسيكون للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني سيكون دراسة ميدانية، نتطرق فيها في المبحث الأول تقديم عام لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي، وفي المبحث ثاني الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للنماذج

القيادية وأداء العاملين

## تمهيد

تعد القيادة مهمة وضرورة أساسية لتفعيل قدره المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها المنشودة وأن النمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين. فنجاح المؤسسة يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة وقدرته على توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم من خلال صفاته وخصائصه ومهاراته الشخصية لما له من دور هام في خلق جو من الثقة والاحترام وتنظيم الحياة المهنية، ومن أجل التعمق فيما ذكرناه وغيره قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للنماذج القيادية

- المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لأداء العاملين

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للنماذج القيادية

نالت القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في عالم الإدارة والاعمال ومختلف الاتجاهات منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في عملية تسيير المؤسسات والمنظمات، وباعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات فالقيادة تعبر عن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية واهم مهاراتها

سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف القيادة الإدارية وذكرها عناصرها ثم مهاراتها.

## الفرع الأول: مفهوم القيادة الادارية وعناصرها

قبل التطرق الى تعريف القيادة الإدارية ارتأينا ان نعرف القيادة.

## أولاً: تعريف القيادة

حيث يمكن تحديد مفهوم القيادة في جملة من التعاريف حسب وجهة نظر عدة باحثين.

## 1- لغة

قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة<sup>1</sup>.

## 2- اصطلاحاً

التعريف الأول: حيث عرفت القيادة الإدارية بأنها: "هي مهارات التأثير في الناس من اجل العمل بحماس على تحقيق اهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة بشخصية اخلاقية قوية توحى بالثقة"<sup>2</sup>.

التعريف الثاني: وعرف كذلك بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"<sup>3</sup>.

التعريف الثالث: القيادة هي عملية تأثير على الآخرين لفهم والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الاهداف المشتركة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عاطف عبد الله المكاري، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 92.

<sup>2</sup> جيمس سي هانتز، مبدا القيادة الاكثر فاعلية في العالم، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 3.

<sup>3</sup> ليلي محمد حسنى أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية: بين الاصلالة والحدائثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 72.

<sup>4</sup> Isabelle bonneau : **le développement du leadership partage dans les équipes de projet**, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Administration , université du québec à Montréal, 2015, p8.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة: "عملية التأثير على الآخرين ليس بمعنى السيطرة والتحكم فيهم، ولكن من خلال إطلاق قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

### ثانيا: تعريف القيادة الادارية

وفي دراستنا سنتطرق الى القيادة الادارية كجانب من جوانب القيادة وفيما يلي جملة من التعريفات للقيادة الادارية:

**التعريف الأول:** حيث عرف كونتز ودونيل القيادة الإدارية بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لا قناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** وعرفت كذلك بأنها: " محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الاتباع وبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** وعرفتها الاستاذة سكلور هدرسون القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة بأنها: "التأثير في الافراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتقيق اهداف التنظيم الإداري"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعريفات التي تطرقنا اليها يمكن القول ان القيادة الادارية هي: "مدى قدرة القائد الاداري او المدير على التأثير أو توجيه مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون والابداع فيما بينهم".

### ثالثا: خصائص القيادة الادارية:

تتميز القيادة الادارية بعدة خصائص يمكن تعدادها كالآتي<sup>4</sup>:

- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع اشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد القيادة الإدارية الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات؛
- القيادة تؤثر في الافراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر والفوضى؛
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يثبت روح التعاون بين افراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة؛

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب الغريب، القاهرة، 1992، ص 41

<sup>3</sup> الحبيب فراكيس، القيادة الادارية ودورها في تحسين اداء العاملين، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 9، 2017، ص 77

<sup>4</sup> بشكيط نسرين، بوسفت فاطمة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين - جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص عمل اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2022/2021، ص 74.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد ان يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق أهدافهم.

### المطلب الثاني: عناصر ومهارات القيادة الإدارية وأهميتها

سنتطرق في هذا المطلب الى عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها وذكر أهميتها.

#### ثالثاً: عناصر القيادة الادارية

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العاصر والشروط الواجب توفرها وتمثل في<sup>1</sup>:

**1-وجود جماعة من الناس:** أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف وتميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

- الجماعة الرسمية: ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها؛

- الجماعة غير الرسمية: وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد.

فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة اليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها؛

**2-وجود القائد:** يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة؛

**3-الهدف:** وهو الأساس المشترك ما بين العمال والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي

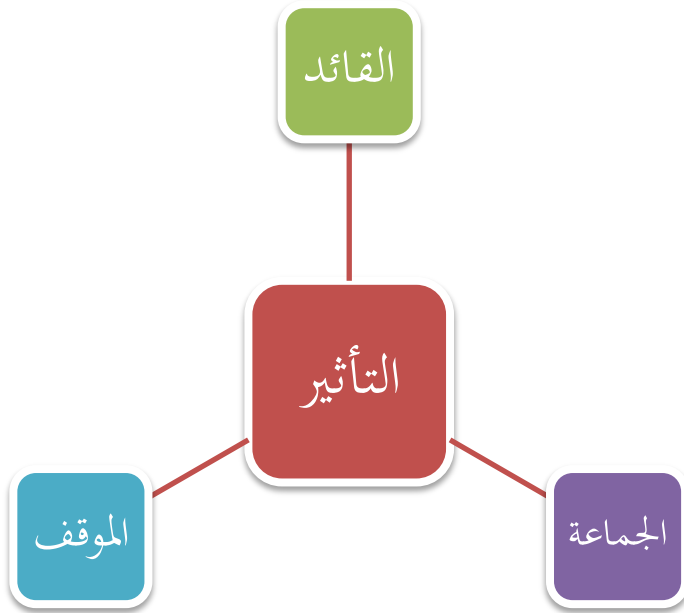
<sup>1</sup> طافر مريم، بوجميرك أحلام، القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2019، ص 48-50.

تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فتختاره قائداً لها ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة؛

**4-التأثير:** تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة؛

**5-الموقف:** "إذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر علا تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي".

الشكل رقم (01-01): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: طافر مريم، بوجميرك أحلام، القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019/2018، ص 50.

#### الفرع الثاني: مهارات القيادة الإدارية

يقصد بمهارات القيادة الادارية قدرة القائد الاداري على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الانشطة والإدارات المختلفة، وكذلك اعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الاساليب والاجراءات<sup>1</sup>، وتمثل مهارات القيادة الإدارية في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> رضا المبروك اراهيم كاشير، مهارات القيادة الادارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية، مجلة كليات التربية عدد 20، 2021، ص 31.

<sup>2</sup> كيرد عمار، القيادة الادارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، 2017، ص 86.

أ- **المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والاجراءات والاساليب التي تساعد على اداء المهمة وترتكز على طرق واساليب العمل وامتلاكها من شأنه ان يدعم ثقة الاخرين بتوجيهاته وارشاداته نحو الانجاز المطلوب؛

ب- **المهارات الانسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الاخرين ودوافعهم وشخصياتهم من بيها مهارة الاقناع والتحفيز والتشجيع الاخرين، مهارة الاتصال الجيد والاصغاء المتمعن لمرؤوسيه، مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الانسانية بينها؛

ج- **المهارات الفكرية:** وتشمل قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية وهي القدرة على تحديد الاهداف الموضوعية القابلة للتحقيق، القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع؛

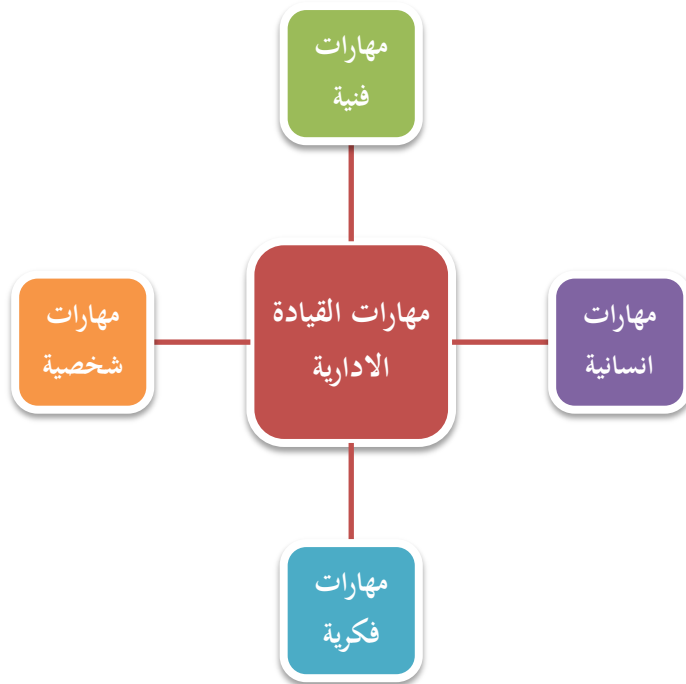
د- **المهارات الشخصية:** ترتبط بشخص القائد ومنها:

- الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات؛

- الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة يهدف انجاز الاعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك؛

- الاتقان.

الشكل رقم (01-02): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: كيرد عمار، القيادة الادارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، 2017، ص 86.

### الفرع الثالث: أهمية القيادة الادارية

تلعب القيادة الادارية دورا مهما وفعالا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة وفيما يلي سنتطرق الى اهمية القيادة الادارية فالمؤسسة<sup>1</sup>:

- هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد يتخذون القائد قدوة لهم
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- هي الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الاداري لتحويل الاهداف المرسومة الى نتائج فعلية.

### المطلب الثالث: نماذج القيادة الادارية

تعددت النماذج القيادية وصنفت الى عدة اصناف وذلك حسب وجهات نظر مختلفة فهناك من قسمها حسب البناء التنظيمي الى رسمية وغير رسمية وهناك من قسمها حسب الفعالية الى قيادة سلبية واخرى ايجابية وحسب وجهة نظر اخرى هناك من صنفها حسب تفويض السلطة الى قيادة مركزية ولا مركزية وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيمها حسب السلوك الى استبدادية وفوضوية وديمقراطية. وفي دراستنا سنتطرق الى انماط القيادة الادارية حسب السلوك وفيما يلي سنتناولها ببعض التفصيل:

#### اولا: نمط القيادة الأوتوقراطي

#### 1- مفهوم القيادة الاوتوقراطية

وهي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلالها القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد. أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة واشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته وقد أطلق بعض العلماء على

<sup>1</sup> تفريخ أمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020/2019، ص 17.



#### 4- مزايا النموذج الاوتوقراطي: من مزايا هذا النموذج نذكر:

- تلجا اليه الادارات الحديثة في الازمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها
- يكون هذا النموذج مجديا في حالة العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة والواضحة
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم العملية بسيطة
- اذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة

#### 5- عيوب النموذج الاوتوقراطي: كما ان لهذا النموذج بعض العيوب نلخصها فيما يلي:

- مركزية السلطة والانفراد بها دون اشراك المرؤوسين فيها.
- الاسلوب التسلسلي يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية لهم.
- عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم والمتبادل.
- ابتعاد القائد عن المرؤوسين واشعارهم دائما بتميزه عليهم مما قد يفقدهم الثقة في انفسهم.
- الاعتماد على الاساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.
- قتل روح الابداع والمبادرة لدى العمال.

#### ثانيا: نمط القيادة الديمقراطي

#### 1- مفهوم القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وافكارهم في دعم السياسات التي تبناها المنظمة واطاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط اعمالهم وتنمية افاق التعاون بين العاملين وتوفير جو الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله وانما يتعامل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات واجراء الحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الافكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ويستشير مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### 2- المبادئ الاساسية للقيادة الديمقراطية

- ان يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة
- ان تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه
- ان يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد
- ان يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية

<sup>1</sup> سومية سعال، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- ان تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة

- ان يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار

- ان يكون هناك اتفاق على الأهداف.

### 3- أشكال القيادة الديمقراطية: تتمثل أشكال القيادة الديمقراطية في<sup>1</sup>:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في اطارها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الاطار.

- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على اثاره الحوار بتنفيذه واذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة اكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه امر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

### 4- مزايا النموذج الديمقراطي: نذكر منها:

- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وشعورهم بالرضى والفخر والانتماء للمنظمة.

- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين.

- تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الاحساس بالانتماء للجماعة.

- تحقيق الاستقرار النفسي والامان للعاملين.

- انخفاض معدل الشكاوى والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الانتاج.

### 5- عيوب النموذج الديمقراطي: يعاب على هذا النموذج بانه:

- يمكن ان تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه

- يمكن ان يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين مما يؤدي الى ظهور صراع.

- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا في مستوى المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة.

<sup>1</sup> سومية سعال، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ثالثاً: نمط القيادة الحرة أو الفوضوية

### 1- مفهوم القيادة الحرة او الفوضوية

ويطلق عليها أيضا القيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة.

وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، واصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه، وسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

### 2-المبادئ الأساسية للقيادة الحرة:

- ضعف الشخصية هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه
- التذبذب في اتخاذ القرارات من طرف القائد
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة
- قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه أي القائد.

### 3- مزايا نمط القيادة الحرة: \_ حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- زيادة الموظف ثقته بنفسه واقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
- يمكن القائد صغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
  - العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قن واتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.<sup>1</sup>
- 4-عيوب النمط القيادة الحرة:** على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة الا انه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
  - يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.
  - غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
  - يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.
  - الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.
- إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع بالاغواط، مرجع سابق، ص: 54

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 55

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يشغل موضوع أداء العاملين في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على مستوى الكلي الدول والقطاعات الاقتصادية، أو على المستوى الجزئي المنظمات الربحية والغير الربحية والأفراد، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة إن لم نقل أنه يعتبر الهدف الأول والأهم داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، حيث أن معظم المنظمات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية وظائفها بفاعلية.

## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف أداء العاملين وذكر أهميته

## الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، وقبل التطرق لمفهوم أداء العاملين ارتأينا أن نوضح مفهوم الأداء:

## الفرع الأول: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.<sup>2</sup>

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلالدة " بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: تعريف أداء العاملين

بينما تعددت تعريف أداء العاملين من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 25.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص 143.

<sup>3</sup> طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

التعريف الأول: يرى Motowildo 2003 أن أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة"<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: وعرف كذلك بأنها هو "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة"<sup>2</sup>.

التعريف الثالث: كما يعرف "الريان وعسكر" أداء العاملين بأنه: "تفاعل سلوك العامل، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته"<sup>3</sup>.

التعريف الرابع: كما يعرف أداء العاملين بأنه "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به.

الفرع الثالث: انواع اداء العاملين: يصنف أداء العاملين في المؤسسات إلى ثلاثة أنواع<sup>5</sup>:

1- أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2- الأداء الظرفي أو الموقفى: كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورًا

<sup>1</sup> Brigitte Charles-Plauvers et autre، La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques، in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses، Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck، Paris، 2007، P98.

<sup>2</sup> عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص 12.

<sup>3</sup> قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر3، العدد الثامن، جوان 2014، ص14.

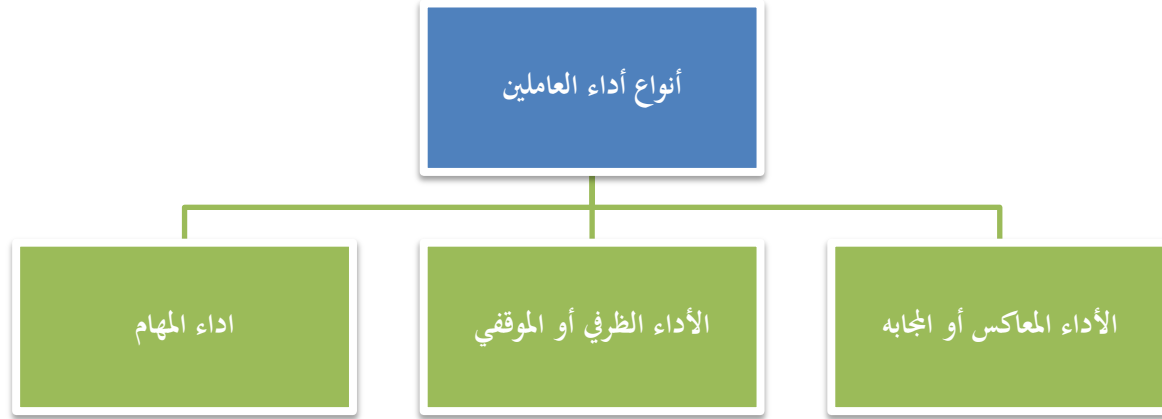
<sup>4</sup> جاهل موسى، نورية محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة اعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر 2017/2016 ص15.

<sup>5</sup> عبد الملك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية قسم العلوم الإدارية، عام 2004، ص 35.

إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلا يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة) الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل عن طريق الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

**3-الأداء المعاكس أو المجابه:** ويختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلب في العمل، مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

### الشكل رقم (01-03): أنواع أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: فرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر3، العدد الثامن، جوان 2014، ص14.

**الفرع الرابع: أهمية أداء العاملين:** يمكن إبراز الأهمية بالنسبة للعاملين والمؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-أهميته بالنسبة للعامل:

ينعكس أداء الفرد في مختلف مستوياته التنظيمية على أداء المنظمة، كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد

<sup>1</sup> علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص 143.

العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، الترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتمام خاص لأدائه في العمل، لارتباط ذلك بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور مرتبات مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ومما سبق نخلص إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتمثل في الأهداف الاقتصادية، النفسية، والاجتماعية.

## 2- أهمية بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو المهام التي يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في مؤسساتهم ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

### المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين عملية مهمة لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة، يهدف تقييم الأداء إلى تقدير كيفية أداء العاملين في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

التعريف الأول: يقصد بتقييم أداء العمالي بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006، ص 04.

**التعريف الثاني:** ويعرف كذلك تقييم أداء العاملين على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** ويعرف كذلك بأنه: "عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم النتائج وتحقيق أهداف أداء العامل بناء على معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا وكيف يمكن جعل أداءه لواجبات عمله بكفاءة أعلى في المستقبل كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في السلم التدريج الوظيفي"<sup>2</sup>.

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي: "قياس إنتاجية

الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها".

**ثانيا:** أهمية تقييم أداء العاملين: تستفيد المؤسسة لا شك من توافر معلومات كافية عن أداء العمال في اتخاذ القرارات والتأكد من مدى ملاءمتها، كما يستفيد الأفراد العاملون موضوع التقييم من ناحيتين هما:

1- معرفة مستوى أدائهم من خلال تغذية مرتدة، والحيلولة دون تجاهل الجهود التي يبذلونها والنظر إليهم جميعا بنظرة واحدة وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- **المساعدة على اتخاذ القرارات:** من يجب ترقيته؟ من يجب فصله أو إعادة وضعه في مكان آخر؟ من يجب نقله؟ ما هو الراتب الذي يدفع للفرد؟ ما اسم الوظيفة الملائمة في تسلسل الأسماء؟، إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يتم من خلال اتخاذ قرارات إدارية يومية في المؤسسات وللوصول إلى نتائج معبرة يجب أن تبني هذه القرارات على أساس تقييم منظم مستمر موضوعي لأداء العمال والموظفين؛

- **توفير التوثيق:** توفر سجلات تقييم الأداء في المؤسسة توثيقا مهما يشكل خلفية أساسية للقرارات والتصرفات الإدارية، كما تمثل مصدرا لتقديم التوصيات للإدارة والمعلوم كذلك أن القرارات الإدارية في كثير من الأحيان تخضع إلى مراجعة طرف ثالث من الخارج، ومن هنا يجب على إدارة المؤسسة لتبرير القرارات المتخذة أن تقدم الأدلة الكافية على أن هذه القرارات اتخذت على أساس سليم يستند على تقييم موضوعي للأداء؛

<sup>1</sup> مغيث ابتسام، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بسكرة: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 31.

<sup>2</sup> عايش بن موسى حربي وآخرون، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الصناعية، المجلد 11، العدد 2، السنة 2023، ص 101.

<sup>3</sup> بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2011، ص 158.

-إمداد العمال تصحيح ارتجاعي عن الأداء: طبيعياً أن يتطلع العمال عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم لوظائفهم مقارنة مع ما هو متوقع منهم، واستجابة لذلك توفر أية طريقة أو وسيلة لتقويم الأداء وجمع معلومات موضوعية حول العمال، إن إطلاع العمال على مدى تقدمهم في العمل مقارنة مع التوقعات يعطيهم فرصة لتحسين أدائهم في المستقبل والتعرف على نواحي السلوك غير الملائمة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العمال على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاماً بنظام و قواعد العمل الموضوعية ويشكل حافزاً أساسياً لتحسين مستوى أدائه.

2-تبين للإدارة فيما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم، أم أن هناك خلل وقصور في منظومة الحوافز.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين: إن القيام ببرامج تقييم الأداء يعتمد على تحقيق العديد من الأهداف. ويرى بعض الدارسين أن أهداف تقييم أداء العاملين تندرج ضمن نوعين من الأهداف هما:<sup>1</sup>

#### 1-هدف إداري: يتضمن الهدف الإداري جملة من الأهداف الفرعية، تذكر منها:

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية
- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار
- تستخدم التقارير المنشورة والناجحة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية مثل الأجور المحددة النقل الاستبعاد والتي تثير كثيراً من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العالمية
- توفير معلومات فنية وواضح وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية
- توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين

<sup>1</sup> نوال بو علاق، مطبوعة بيداغوجية بعنوان: إدارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، جامعة العربي تيسي - تبسة - كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، الجزائر، 2021/2020، ص145.

- معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين

- أداة رقابية، حيث يتبين في نهاية الفترة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها

- أداة توجيه وتقييم، حيث يتم تحديد مواطن الضعف والقوة وتوجيه الموظف على هذا الأساس

- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم

- أداة تخطيطية، حيث تحدد أهداف الموظف المستقبلية

**2- هدف تطوري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة

حز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

- العدالة والدقة في المكافآت

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم

- المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الإنتاجية

- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين

الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، والتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة

من فرص التقدم.

**رابعاً: طرق تقييم أداء العاملين:** هناك عدة طرق لتقييم الأداء وهي:<sup>1</sup>

**-طريقة التدريب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم كل رئيس

مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم هنا الاعتماد على معايير وإنما يتم ترتيب على أساس

الاداء العام ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة لكنها تعاني من

المشاكل التقليدية لتقييم الأداء، ومن عيوبها أنها عرضية لتأثير الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل أما مميزاتها

أنها تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام علاقة المقيم بالفرد العامل أما مميزاتها أنها تتميز بالبساطة وسهولة

الاستخدام

<sup>1</sup> تفريخ أمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2020/2019، ص39.

- **طريقة التدرج البياني:** وفي هذه الطريقة يقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء كمية الأداء المعرفة بطبيعة العمل المظهر التعاون، ويحدد الدرجات على أساس (1...5) (1...3) حيث ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفرض أوزان لكل الخصائص، وما يعاب هذه الطريقة أن هذه الصفحات تأخذ درجات متساوية مع بعضها الوزن أو القيمة، لا يربط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، وقد لا ترتبط الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها ومن مميزاتنا أنها تعتمد بعض الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبة بالأداء الفعال، ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفحات اعتماداً على نظرتهم الذاتية

- **طريقة الوقائع الحرجة:** تتم هذه الطريقة باشتراك مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية واستبعاد احتمال التقييم على أساس بحثه، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات العامل أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعند التصورات الذهنية للقائم على عملية التقييم، وتساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، ومن عيوبها تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه وذلك لوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاحهم وإخفاق وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة

- **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العامل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن ناوي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم؛

- **مقياس التدرج الأساسي السلوكي:** في هذا المقياس يتم تحديد تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقر من واقع العمل الفعلي البياني ويتم تقييم الفرد بناء على أملكه لصفات وسلوكيات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة مما يساعد المقيم في ربط تقييمه مع السلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم

- **مقياس الملاحظات السلوكية:** لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا أن المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين يرتبهم على خمس أوزان بعد سلوكي خاص بالعمل.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكيفية تحسينها

سنتطرق في هذا المطلب الى العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكيفية تحسينها

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين: أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم:<sup>1</sup>

- **نظام المكافآت والحوافز:** يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للعاملين مقابل أدائهم والهدف هو تعزيز دافعتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للعاملين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاته، وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للعاملين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل العاملين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى وترغيب العاملين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإيلاء اهتمام خاص بالعاملين الأكثر تأثيرا، واستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصصو إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحديد أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للعاملين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية؛

- **غياب الأهداف المحددة:** حيث أن المؤسسة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة عاملها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف؛

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة؛

<sup>1</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، السنة 2022، ص 14.

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل غير المنتج

- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

- **العمليات التنظيمية للمؤسسة:** لها تأثير كبير على أداء العامل، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء العاملين والحد من الابتكار والإبداع في العمل

- **الموارد المادية للمؤسسة:** تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء العامل، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء العاملين

- **البيانات والمعلومات:** كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع العاملون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول العاملين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي

- **القدرات الفردية:** تتخذ الإدارة القدرات الفردية للعامل بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية العامل لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضاً الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.

الفرع الثاني: طرق تحسين أداء العاملين: تتم إجراءات تحسين أداء العاملين من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

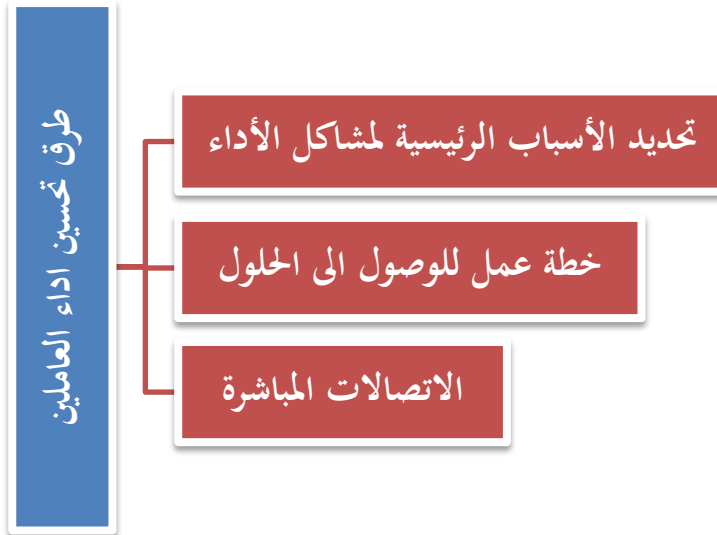
**1-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل إن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندره الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يتم تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل. إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التدريب وظروف العمل ... الخ إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء؛

**3-خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها لتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أدائهم؛

**3-الاتصالات المباشرة إن الاتصالات:** بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.

الشكل رقم (01-04): طرق تحسين أداء العاملين

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 157-158.



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص157-158.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتعرض في هذا المبحث تقديم الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية للبحث، ومن ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبعدها التعقيب على الدراسات السابقة.

#### المطلب الاول: الدراسات السابقة المحلية

الدراسة الأولى: دراسة أحمد زغدود، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، بالوادي، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

2- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالوادي؟

3- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

1- توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

2 - توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

3 - توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

2- عدم وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

3- وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلة والاستمارة، كما ان عينة الدراسة التي اعتمدها الباحث هي العينة العشوائية البسيطة حيث تم تحديد عينة الدراسة ب 43 عاملا من مجموع 212 عامل، وتم حسابها بالاستعانة بنظام الحزم الاحصائية.

الدراسة الثانية: دراسة فرطاس أميرة وآخرون، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945 قالملة، 2019\2020.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، وقد طرح هذا الموضوع نظرا لأهميته وفي بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات، ونظرا لتأثيراته وانعكاساته على استمرارية المؤسسة وريادتها، أصبح للقيادة الادارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الاداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته وحيث تم اختيار المصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالملة لإجراء الدراسة الميدانية وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة والتي تمت الاجابة عنها، تم توزيع 33 نسخة واسترجع منها 24 نسخة قابلة للدراسة واستبعاد 2

لعدم صلاحيتها للتحليل. قد توصلت الدراسة الى أن للقائد الاداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل الافضل باعتماده على نمطين هما: النمط الديمقراطي التشاركي والنمط البيروقراطي والذي يعتبر المنطلق الاول للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت كأدوات لجمع البيانات الملاحظة والاستمارة، واما عينة الدراسة كانت مسح شامل لكل اطارات المصلحة التجارية بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

**الدراسة الثالثة: دراسة شهر عدلان ولحو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، دراسة ميدانية ببلدية وجانة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2020\2021.**

تناولت الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وقد تمحورت مشكلة البحث حول هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية مفاده: هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين؟ هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين؟ هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين؟ وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التي يتيح للباحث جمع أكبر عدد ممكن من الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها أما أدواته فقد تمثلت في الملاحظة والاستبيان وكذلك الوثائق والسجلات بالإضافة إلى أسلوبي التحليل الكيفي والكمي وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية وجانة حيث استخدمنا الحصر الشامل لجميع موظفي البلدية التي يبلغ عددهم 38 موظف.

**الدراسة الرابعة: دراسة كيدر عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أوكللي محمد أولحاج بالبويرة، 2014\2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث نمط الاشراف، بناء فرق العمل التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية الجنس السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم

صلاحيتها للتحليل، وبقية 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث نمط الاشراف، بناء فرق العمل التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي؛ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛ تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛ تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة في الوظيفة؛ ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي).

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية

الدراسة الاولى: عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الادارية واثرها في اداء العاملين: دراسة ميدانية- بنك فيصل الاسلامي السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة شندي بجمهورية السودان، 2017.

تناولت الدراسة القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، وتمثلت مشكلة البحث في أن البنوك والمؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة تحت توجيهات الإدارات المختلفة، فالقيادة الإدارية ترأس تلك الإدارات وذلك لأهميتها في تحقيق زيادة أداء العاملين وإشباع حاجاتهم لذلك لابد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب وان يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادرا على تأثير على سلوك العاملين والتي تجعله محبوبا وتساعد في الحصول على الثقة والاحترام ويمكن صياغتها في التساؤلات الآتية - : هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟ هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟ -هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟ أهم الأهداف التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأيضاً بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية والتعرف على مفهوم أداء العاملين أهم الفرضيات أن هنالك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين، أهم النتائج أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعي لتحقيق

أهدافها بتفاني وأن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم علي العمل أهم التوصيات أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين بوضع خطط العمل وان تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات .

الدراسة الثانية: عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية قسم العلوم الإدارية، 2004.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وكانت الاشكالية الرئيسية هي كيفية اختيار الانماط القيادية الملائمة لظروف عمل المنظمة، والاثر الذي تحدثه الانماط القيادية على الاداء الوظيفي ايجابيا او سلبيا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبق على واقع الانماط القيادية السائدة في امانة منطقة مكة المكرمة، واستخدم الاستبانة كأداة جمع المعطيات باعتبارها انسب ادوات البحث العلمي وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- توافر جميع الانماط القيادية بأنواعها في امانة منطقة مكة المكرمة وتتفاوت نسبة وجود كل نوع عن الاخر؛
- وجود عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع وانخفاض مستوى الاداء الوظيفي
- وجود علاقة ارتباط احصائي وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الاداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين نمط القيادة ومستوى الاداء الوظيفي في كل من نمط القيادة الحرة وغط القيادة الاوتوقراطي .

الدراسة الثالثة:

**-K.G. Priyashantha, KHIN MARLAR Win, The impact of leadership styles on employee performance: analysis of the intervening effect of employee retention to the relationship of leadership styles and employee performance, Masters of Busines Administration, MATARA, SRI LANKA, 2016.**

الغرض من هذا البحث هو معرفة كيفية تأثير أساليب القيادة على الاحتفاظ بالموظفين والأداء الوظيفي في هذه الدراسة، تتكون ثلاثة متغيرات رئيسية في الإطار المفاهيمي. وهي متغيرات مستقلة (أسلوب القيادة الاستبدادية، وأسلوب القيادة الديمقراطية، وأسلوب القيادة الحرة)، والمتغير المتدخل (الاحتفاظ)، والمتغير التابع (أداء الموظف الفردي). تم اختيار عينة مكونة من 150 شخصاً عشوائياً من شركة D.G Fashion Garment (Pvt) Ltd. في سريلانكا. تم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات المنظمة. طُلب من المستجيبين الإشارة إلى تفضيلاتهم على مقياس ليكرت

المكون من خمس نقاط. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 13.0) وذلك باستخدام التقنية الإحصائية مثل ألفا كرونباخ والمتوسط والمنوال والتباين والانحراف المعياري والارتباط وتحليل الانحدار. كما تم استخدام الرسوم البيانية والجداول لعرض البيانات.

توصل الباحث إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو أفضل أسلوب قيادة من بين هذه الأنماط القيادية الثلاثة. له تأثير جيد على كل من الأداء الفردي للموظفين والاحتفاظ بهم. تطبق D.G Fashion Garment أسلوب القيادة الديمقراطية وأسلوب القيادة الحر لتحسين الأداء الفردي للموظف. للاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي، يستخدم المصنع أسلوب القيادة الديمقراطي فقط. يعمل أسلوب القيادة الديمقراطية في D.G Fashion Garment على تمكين الموظف من خلال تطوير روح الفريق وتقديم التعليقات والتوجيه الكافي من خلال المشرف والتحفيز والتقدير والرضا الوظيفي وبيئة عمل أفضل. يطبق المصنع أيضاً أسلوب عدم التدخل من خلال منح الاستقلالية للموظفين ذوي المهارات العالية والجديرة بالثقة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، لا يوجد أي دليل مهم على أن المصنع يستخدم الأسلوب الاستبدادي لتحسين أداء الموظفين. علاوة على ذلك، عندما نقارن النتائج "ستزيد وحدة واحدة من الاختلاف في الأسلوب الديمقراطي إلى 0.625 اختلافاً في أداء الفرد ووحدة واحدة من الاختلاف في أسلوب عدم التدخل ستزيد إلى 0.326 اختلافاً في أداء الفرد" و"اختلاف واحد" سترتفع وحدة أساليب القيادة الديمقراطية إلى 0.773 في الاحتفاظ بها. ووفقاً للنتائج المذكورة أعلاه، فإن القيادة الديمقراطية هي أفضل أسلوب للقيادة.

الدراسة الرابعة: حسن محمود حسن ناصر، انماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الامنية الفلسطينية من وجهوم ظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على انماط القيادة السائدة، وكذا الاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية والتعرف على العلاقة بين الانماط القيادية والاداء الوظيفي بها، وانطلقت الدراسة من الاشكالية التالية:  
- ما علاقة الانماط القيادية المستخدمة في المنظمات الاهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟  
ووضعت عدة فرضيات لهذه الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة بين الانماط القيادية المستخدمة بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية.  
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الانماط القيادية المستخدمة في المنظمات الاهلية تجاه العوامل الشخصية والجنس والعمر المؤهل العلمي الخبرة مكان العمل  
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الانماط القيادية المستخدمة في المنظمات الاهلية تجاه الخصائص التنظيمية للمنظمة ( العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين ).

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد على استبيان يحتوي على 20 سؤال اما عينة الدراسة شملت 291 مبحوث من مديرين ورؤساء اقسام واخرى تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها :

- النمط الديمقراطي الاكثر استخداما في المنظمات الاهلية الفلسطينية ثم النم الاوتوقراطي واخيرا النمط الحر .
- المستوى العام للأداء الوظيفي جيد .
- وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والحر ومستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية، ووجود علاقة عكسية بين النمط الاوتوقراطي ومستوى الاداء الوظيفي .

#### المطلب الثالث: اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

بعد تطرقنا الى مجموعة مختلفة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا سنحاول في هذا المطلب التعرض الى اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية.

اولا: اوجه التشابه

#### الجدول رقم (01-01): أوجه التشابه

البيان	اوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
اداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسة على منهج دراسة حالة وتم الانتقال الى مكان التربص واجراء الدراسة التطبيقية
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت متفقة في ذلك مع معظم الدراسات السابقة.

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على الدراسات السابقة.

ثانيا: اوجه الاختلاف

#### الجدول رقم (02-01): أوجه الاختلاف

اوجه الاختلاف		البيان
الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
فيما تناولنا في دراستنا الحالية علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين الذي يعتبر اشمل من الاداء الوظيفي.	تناولت البعض من الدراسات السابقة علاقة النماذج القيادية بالأداء الوظيفي	متغيرات الدراسة
فيما تمثلت دراستنا في مؤسسة خدماتية: مديرية الخدمات الجامعية بالوادي	تناولت بعض الدراسات مؤسسات اقتصادية مثل: مؤسسة سونلغاز قالمة، المديرية العامة للاتصالات بالوادي، بنك فيصل الاسلامي بالسودان .	مكان وعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل

تعتبر القيادة الإدارية العملية التي يقود فيها قائد مجموعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف والمبادئ المحددة مسبقاً، من خلال توجيه الجهود وتنظيم الموارد وتحفيز الفريق لتحقيق النجاح والنمو. تتمثل عناصرها في وجود جماعة من الناس يتبعون قائداً، وتحديد الهدف الذي يسعى القائد وفريقه لتحقيقه، وقدرته على التأثير وتوجيه سلوك الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة، إضافة إلى الموقف الذي يتخذه في مواجهة التحديات وتسليط الضوء على القيم والمبادئ الإدارية. نماذج القيادة الإدارية تشمل مجموعة من الأساليب التي يمكن للقادة اعتمادها للتأثير على سلوك وأداء الفريق، بينما يُعرّف أداء العاملين بالأداء الذي يظهره الأفراد في سياق العمل، ويمكن تقسيمه إلى أنواع مثل أداء المهام والأداء الظرفي والأداء المعاكس. وتستخدم المؤسسات مجموعة من الأدوات والتقنيات لتقييم أداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

# الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات

الجامعية بالوادي

## تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنترك في هذا المبحث إلى التعريف بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي وكذا أهم مراحل تطورها والهيكل التنظيمي لها.

## المطلب الأول التعريف بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية بالوادي بموجب المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 24 ديسمبر 2005، المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها.

وقد أوكلت لها مهام أساسية تتمثل في:

- تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.
- إعلام وتوجيه الطلبة.
- توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء - الإطعام - النقل - المنح.
- الوقاية الصحية.
- الأنشطة المختلفة.
- التكفل بالطلبة الأجانب.
- اقتراح مخططات التنمية
- تسيير عملية الاستثمار.

## المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية الخدمات الجامعية بالوادي

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مديرية الخدمات الجامعية بالوادي هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين:

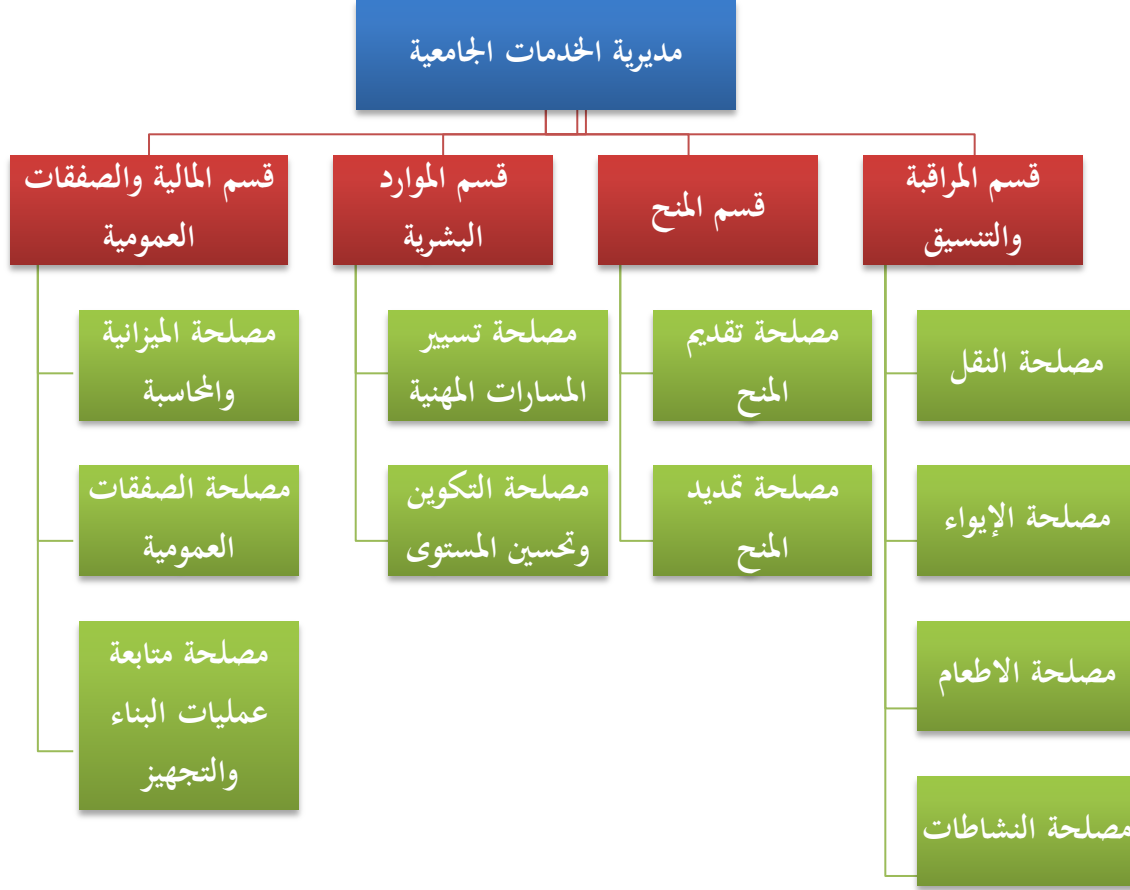
**المرحلة الأولى:** يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن إقامة جامعية تابعة للإقامة الجامعية ببسكرة منذ سنة 2002 إلى غاية 2005/06/30 وكانت هذه الإقامة الجامعية عبارة عن نشاط قطاعي تضم ملحقتين لإيواء الطلبة وهما:

- ملحقة الإقامة الجامعية بالشط.
  - ملحقة الإقامة الجامعية 18 فيفري.
  - ومطعم واحدا هو المطعم الجامعي بالشهداء.
- المرحلة الثانية: وفي 01 / 07 / 2005 باشرت مديرية الخدمات الجامعية عملها على مستوى ولاية الوادي حيث ضمت الإقامة الجامعية المختلطة للموسم الجامعي 2006/2005 وفي أواخر سنة 2006 تم تسليم الإقامة الجامعية الجديدة 1000 سرير وبهذا إداء إلى توسع الخدمات الجامعية بالولاية.
- وفي سنة الموسم الدراسي 2009 تطورت مديرية الخدمات الجامعية بانضمامها الإقامة الجامعية الجديدة بملحقاتها بسعة 1000 سرير أخرى بالإضافة إلى المطعم الملحق بسعة 320 مقعد في سنة 2010.
  - وفي سنة 2012 تم انضمام الإقامة الجامعية الجديدة 01 بملحقاتها 01 بسعة 1000 سرير.
  - وفي سنة 2016 تم انضمام الإقامة الجامعية الجديدة 02 بملحقاتها بسعة 1000 سرير
  - وفي سنة 2017 تم انضمام الإقامة الجامعية 2000 سرير بملحقاتها.
- وقد توالى عدة قادة في مديرية الخدمات الجامعية نذكر منهم : السيد المدير لوصيف النوي ، السيد المدير بوقصبة عبد السلام ، السيد المدير بونعيم مصطفى كمال ، السيد المدير بوزاعة كمال ، السيد المدير خالد عبد الحاكم ، وحاليا يتولى قيادة المديرية السيد المدير جمال قريشة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي

تتكون مديرية الخدمات الجامعية من 04 أقسام و 11 مصلحة كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي



المصدر: الموقع الخاص بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي <https://dou-eloued.dz>

1-قسم المراقبة والتنسيق

يعتبر قسم المراقبة والتنسيق المسؤول الأول أمام المديرية عن مراقبة الإقامات في تسيير وتقديم أحسن مستوى من الخدمات الجامعية للطالب لذلك فهو همزة الوصل بين إدارة الإقامات الجامعية والمديرية، من أهم مهامه:

- إعداد استراتيجية الإيواء من خلال التوفيق بين حجم طلبات الإيواء والإمكانات المتاحة من إقامات ووحدات الإيواء.
- إعداد ومراقبة تنفيذ استراتيجية الإطعام من أجل ضمان تقديم العدد الكافي والنوعية الجيدة من الوجبات للطلبة.
- إعداد ومتابعة مخططات النقل الجامعي بين الإقامات الجامعية ومؤسسات التعليم العالي.

• إعداد برامج النشاطات الثقافية والرياضية ومتابعة تطبيقها، مراقبة نوعية الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الأعدوان المكلفين بذلك.

• المحافظة على ممتلكات مديرية الخدمات الجامعية من التخريب والإهمال وضمان الاستغلال الرشيد لها.

• التنسيق بين الإقامات الجامعية في استغلال الموارد والمنشآت المتاحة وتقديم مختلف الخدمات الجامعية.

• تسطير برنامج التنسيق والمراقبة لضمان التطبيق الصارم للقوانين ومحاربة كل السلوكيات غير القانونية سواء من طرف الطلبة أو أي طرف آخر.

### - مصالح قسم المراقبة والتنسيق

ينطوي قسم المراقبة والتنسيق على 4 مصالح مقسمة حسب نوع الخدمة المقدمة للطلاب، وكل مصلحة لها فرع على مستوى الإقامات الجامعية وهي:

• مصلحة الإطعام

• مصلحة الإيواء

• مصلحة النقل

• مصلحة النشاطات الثقافية، العلمية، الرياضية والوقاية الصحية.

### 2- قسم المالية والصفقات العمومية

يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية من الأقسام المحورية في مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب ويعني بالأساس بكل العمليات المتعلقة بالأمور المالية بدءا بتحضير دفاتر الشروط لمختلف الصفقات المتعلقة بالنقل والإطعام كما يشرف أيضا على عملية إعداد وتسديد أجور المستخدمين كما يمارس مهمة رئيسية رقابية على صرف الميزانية وينفذ هذه المهام على مستوى القسم مصطلحين وهما:

- **مصلحة الصفقات العمومية:** وهي المصلحة التي تقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط وتقديمها للجنة الولائية

المشرفة على دراستها وتأشيرها، وبعد ذلك تباشر المصلحة مهام الإعداد والإعلان على الإجراءات الإدارية المتعلقة

بإبرام الصفقات والتي توكل مهمة متابعتها وتقييمها للجنة خاصة تنشأ على مستوى المديرية هي لجنة فتح وتقييم

العروض ويرأسها مدير الخدمات الجامعية وتتكون من أعضاء يتم اختيارهم وفق الكفاءة والمناصب التي يشغلونها.

- **مصلحة الميزانية والمحاسبة:** وهي تعنى بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية وهي تقسم إلى

فرعين من النفقات

**الفرع الأول:** يختص بالعتاد وتسيير المصالح وتشمل تسديد النفقات، والأدوات والأثاث، العتاد ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحقة، الألبسة، حظيرة السيارات، صيانة المباني، مصاريف التكوين القصير المدى بالجزائر للموظفين، وتحسين المستوى وتجديد المعارف والامتحانات والمسابقات.

أما **الفرع الثاني** فهو يختص بالمنح والتغذية والنقل.

**فرع الأجور:** يعتبر فرع الأجور من الفروع التابعة لمصلحة الميزانية، وهي تعنى بمتابعة الأجور والرواتب الخاصة بالمستخدمين والعمال، سواء على مستوى المديرية أو على مستوى الإقامات الجامعية التابعة لها.

### 3- قسم الموارد البشرية:

يعنى هذا القسم بالكوادر البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إطارات وكفاءات تسهر على التكفل بانشغالات الطلبة في كافة الاقسام والمصالح المخصصة لفائدتهم.

#### - مهامه

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان وضع حيز التنفيذ لمخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- إعداد وتنفيذ استراتيجية التوظيف من خلال تحديد الاحتياجات البشرية للمديرية (العدد والمؤهلات).
- إعداد خطة انتقاء العمال والموظفين.

#### - مصالحه: يشمل قسم الموارد البشرية المصلحتين التاليتين:

- **مصلحة تسيير المسارات المهنية:** وتهتم بمتابعة وتقدير المسار المهني للعمال وتنقسم بدورها إلى فرعين يهتم الأول بالتوظيف الداخلي ويشمل الترقيات، الأقدمية، الامتحانات المهنية، الإشراف على عقود التمهي، عقود التبرص وكذا الإشراف على اللجان التأديبية ولجان الطعن. أما الفرع الثاني فهو خاص بالتوظيفات الخارجية وتشمل التوظيف على أساس: الشهادة، الاختيار، الفحص المهني، وكذا التوظيف المباشر.
- **مصلحة التكوين وتحسين المستوى:** تهتم برفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية، ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد، أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والموظفين.

## 4-قسم المنح:

## - مهامه

يتكفل قسم المنح بالمهام التالية:

- دراسة ملفات الطلبة الخاصة بالمنحة ومتابعتها طيلة المسار الدراسي للطلاب.
- ضمان عملية تجديد المنحة بصفة دائمة كل سنة ودراسة ملفات التجديد بما يتوافق وقوانين تسيير المنح.
- ضمان الدفع المنتظم للمنحة لكل ثلاثي.
- تسيير ملفات المنحة للطلبة المحولين من وإلى المركز الجامعي لولاية عين تموشنت.
- متابعة ملفات المنحة الخاصة بالطلبة الاجانب والتكفل بها.

- مصالحه: كما يشمل قسم المنح مصلحتين فرعيتين هما:

1. مصالحة تقديم المنح: تحتم هذه المصالحة بوجه خاص بالطلبة الجدد من خلال استقبال ملفاتهم ودراستها.
2. مصالحة تجديد المنح: تتمثل مهمة هذه المصالحة في السهر على التسيير الحسن لعملية تجديد المنحة بداية كل سنة جامعية بالنسبة للطلبة القدامى.

الصورة رقم (01-02): الصفحة الرسمية لموقع مديرية الخدمات الجامعية



**النقل .. الإيواء .. الاطعام .. المنحة**  
**الوقاية الصحية .. النشاطات**  
**فضاء للتواصل مع الطلبة :**  
**بالعلم نرتقي... ونشق طريق المستقبل**

**الصفحة الرسمية لمديرية الخدمات الجامعية الوادي**

Media Dou Eloued | www.dou-eloued.dz | media.dou.eloued@gmail.com | 032.14.10.73

المصدر: الموقع الخاص بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي <https://dou-eloued.dz>

## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال ابراز مجتمع وعينة الدراسة كما نتطرق الى طرق جمع البيانات.

## المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعها وفي الاخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

## أولاً: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

## 1- منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا في علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية، وطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

## 2-مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة العينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"<sup>1</sup>، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي مديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

## 3-عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعنى بالبحث"<sup>2</sup>، أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على موظفي مديرية الخدمات الجامعية

<sup>1</sup> فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

بالوادي، وقد تم توزيع 50 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 50 استمارة وتم استبعاد 05 استمارات بسبب عدم الإجابة على جميع الاسئلة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	نسبة الردود
50	50	00	05	45	%90

المصدر: من إعداد الطالبات.

### ثانيا: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

#### 1-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"<sup>1</sup>، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

#### 1-1مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بالنماذج القيادية وأداء العاملين، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

## 1-2. محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمسة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة).

❖ الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

● المحور الأول: النماذج القيادية، ويتكون من 18 فقرة، مقسمة الى خمسة أبعاد:

- البعد الأول: القائد الديمقراطي: يتكون من 08 فقرات

- البعد الثاني: القائد الأوتوقراطي: يتكون من 06 فقرات

- البعد الثالث: القائد الحر: يتكون من 04 فقرات

● المحور الثاني: أداء العاملين، ويتكون من 06 فقرات.

## 1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي يُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

### أ-التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الاساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الاساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب- حساب معامل الفاكرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفاكرومباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:  
الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.766	0.587	18	المحور الأول: النماذج القيادية
0.820	0.674	08	القائد الديمقراطي
0.728	0.530	06	القائد الأوتوقراطي
0.710	0.505	04	القائد الحر
0.801	0.643	06	المحور الثاني: أداء العاملين
0.844	0.714	24	الاستمارة كلها

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

من خلال الجدول نلاحظ بأن معامل الثبات لأبعاد محور النماذج القيادية كلها جاءت مقبولة حيث بلغت عند بعد النموذج القائد الحر 0.505 بينما بلغت عند النموذج القائد الأوتوقراطي 0.530 فيما بلغت عند القائد الديمقراطي 0.674، كما قد بلغت قيمة محور أداء العاملين 0.643.  
ومن خلال الدول أيضا نلاحظ أن قيم صدق كانت تتراوح بين 0.710 و0.820 وهي كلها قيم جيدة تدل على صدق الأداة  
أما الاستمارة كلها فبلغ قيمة الثبات 0.714 وهي قيمة مقبولة.

#### 4-1 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكارت: لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

### ثالثاً: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

#### 1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، ومن هذه الأدوات نجد:

- المتوسط الحسابي المرجح: يعرف بأنه: "مجموع القراءات مقسوماً على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"<sup>1</sup>.

- الوسط الفرضي: يعرف بأنه: "هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"<sup>2</sup>.

- الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: "الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"<sup>3</sup>.

- المدى: "وهو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

<sup>2</sup> بن سميثة العيد، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019، ص 19.

<sup>3</sup> هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص 13.

- اختبار الطبيعية (Test Of Normality): من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية العملية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالتطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية<sup>2</sup>.

- اختبار ستودنت (T): يستخدم في ثلاث حالات مختلفة تتضح في التالي<sup>3</sup>:

• test-Sampler T هذه الحالة تعد من الحالات الخاصة جدا لاختبار "T" وفيها يتم مقارنة متوسط عينة ما (عينة واحدة) بمتوسط مجتمع معروف.

• Test -Sampler T Independent وهي أكثر الحالات استعمالا والتي فيها يتم المقارنة بين متوسطين مجموعتين مختلفتين (الذكور والإناث في الذكاء مثلا أو في الابتكار أو في الوزن أو في التحصيل) أو متوسطي الدخل لشركتين أو قوة تحمل الضغوط لدى الذكور والإناث أو الرضا عن العمل لدى مجموعتين من عمال المصانع المهم من الضروري مراعاة وجود مجموعتين مختلفتين أما إذا كان هناك متوسطين لنفس المجموعة فإن ذلك يعني استخدام الحالة الثالثة.

• test-T-Sampler Paired وهنا يكون لدينا مجموعة واحدة تم قياس المتغير لديها مرتين ولذلك لكل فرد قيم متناظرة أو متزاوجة في مرتي القياس.

- الانحدار الخطي المتعدد: إن نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع Y على العديد من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$  ويسمى هذا بنموذج الانحدار المتعدد، ويستخدم لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد)<sup>4</sup>.

- اختبار ANOVA: هذا الاختبار من الأساليب الإحصائية الشائعة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على متوسطات قيم الاستجابة على المقاييس والاختبارات المستخدمة كأدوات لجمع البيانات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص16.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ونفس الصفحة.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص31

<sup>4</sup> علي العزاوي، الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، مطبعة البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 244.

<sup>5</sup> بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص 243.

**2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:**

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1- تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

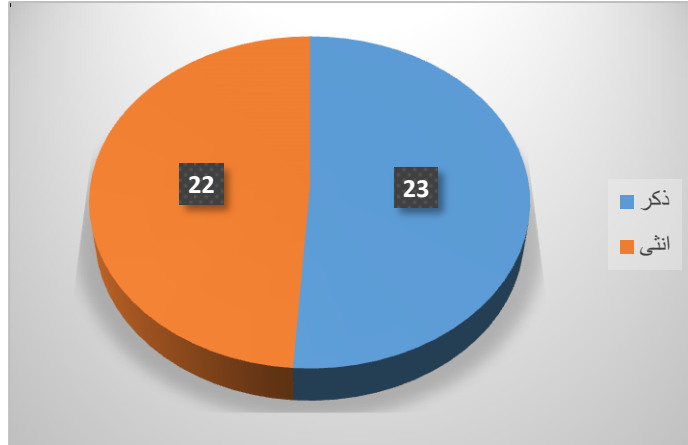
الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
51.1%	23	ذكر
48.9%	22	انثى
100%	45	المجموع

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

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 23 فردا أي بنسبة 51.1% من إجمالي افراد العينة، فيما كان عدد الاناث 22 فردا بنسبة 48.9%.

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الجنس.



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

## 2- تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب العمر:

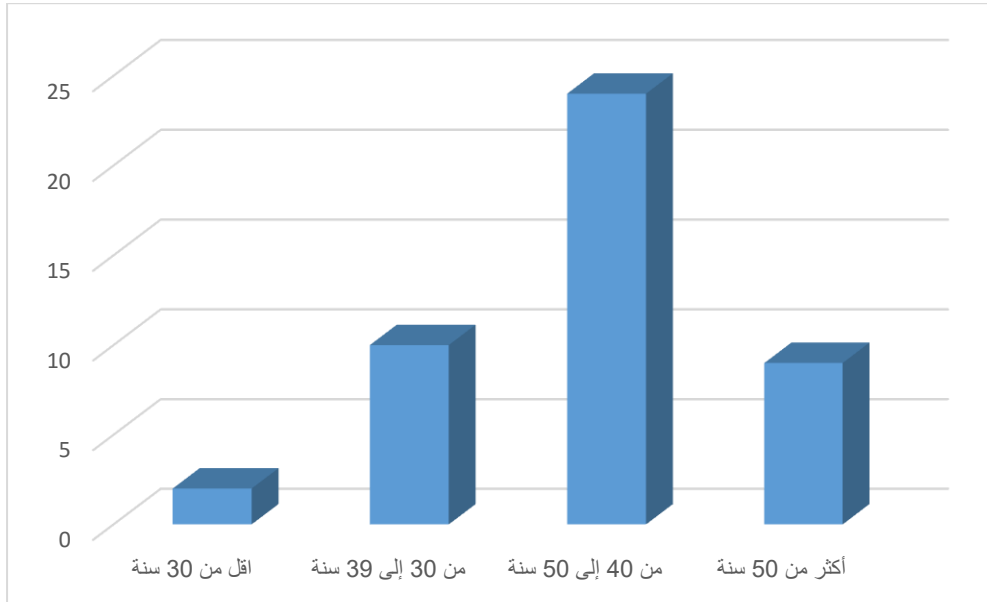
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
04.4%	02	اقل من 30 سنة
22.2%	10	من 30 إلى 39 سنة
53.3%	24	من 40 إلى 50 سنة
20%	09	أكثر من 50 سنة
100%	45	المجموع

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

من خلال الجدول رقم (02-06) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 40 إلى 50 سنة حيث بلغت نسبتها 53.3%، تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 22.2%، ثم الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 20%، وفي الأخير الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 4.4%.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب العمر



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

### 3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

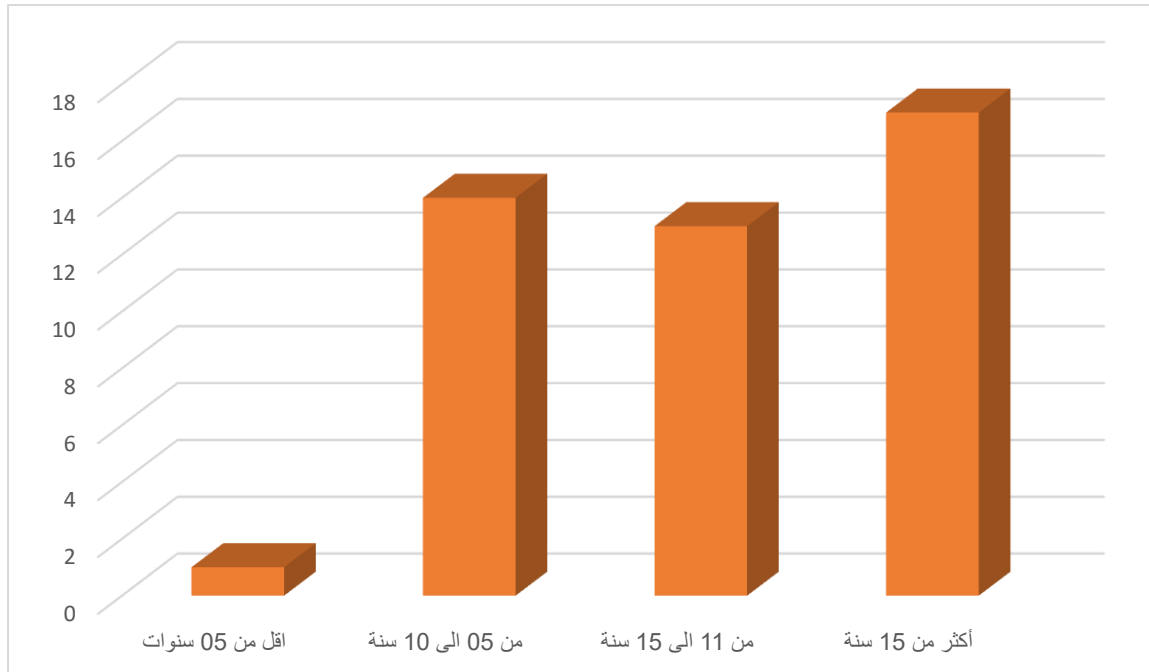
الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
02.2%	01	اقل من 05 سنوات
31.1%	14	من 05 الى 10 سنة
28.9%	13	من 11 الى 15 سنة
37.8%	17	أكثر من 15 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ ان أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي الأكثر من 15 سنة بنسبة 37.8%، تليها الفئة من 05 الى 10 سنوات بنسبة 31.1%، والفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 28.9%، وفي الأخير الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 02.2%.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



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

#### 4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الصنف الوظيفي:

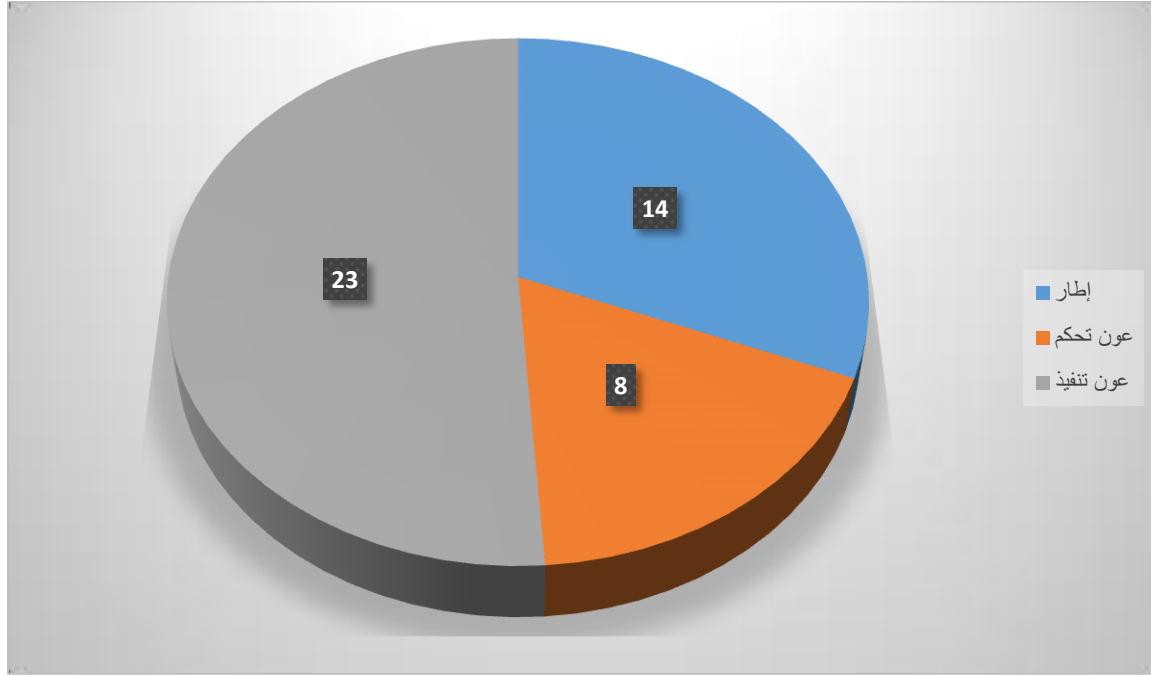
الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
31.1%	14	إطار
17.8%	08	عون تحكم
51.1%	23	عون تنفيذ
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي، بأن معظم أفراد العينة أعوان تنفيذيين حيث بلغت نسبتهم 51.1%، يليها الاطاريين بنسبة 31.1%، وفي الأخير أعوان التحكم بنسبة 17.8%.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: النماذج القيادية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور إدارة الأداء الخمسة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: القائد الديمقراطي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: القائد الديمقراطي

الجدول رقم (02-08): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: القائد الديمقراطي

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الرتيب	الاتجاه العام			
			بشدة	العدد	%	بشدة	العدد	%				بشدة	العدد	%
			العدد	%	العدد	%	العدد	%						
البعد الأول: القائد الديمقراطي	01	يشجع مسؤولي المناقشة الجماعية لأساليب العمل	-	02	06	11	26	4.36	01	موافق بشدة				
			-	04.4	13.3	24.4	57.8							
	02	يشجع مسؤولي المبادرات الفردية	02	09	02	10	22	3.91	07	موافق				
			04.4	20	04.4	22.2	48.9							
	03	يتم صياغة الأهداف بمشاركة كافة العاملين	06	09	13	02	15	3.24	08	محايد				
			13.3	20	28.9	04.4	33.3							
	04	يوازن مسؤولي في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب	-	08	07	10	20	3.93	06	موافق				
			-	17.8	15.6	22.2	44.4							
05	يمنح مسؤولي الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم	01	04	05	12	23	4.16	03	موافق					
		02.2	08.9	11.1	26.7	51.1								
06	يعتبر مسؤولي العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية	02	02	11	05	25	4.09	04	موافق					
		04.4	04.4	24.4	11.1	55.6								
07	يأخذ مسؤولي بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	-	05	05	09	26	4.24	02	موافق بشدة					
		-	11.1	11.1	20	57.8								
08	يشجع مسؤولي بناء فريق عمل عالي الأداء	01	05	02	18	19	4.09	05	موافق					
		02.2	11.1	04.4	40	42.2								
مجموع البعد الأول: القائد الديمقراطي							4		موافق					

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

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: القائد

الديمقراطي، ما يلي:

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يشجع مسؤولي المناقشة الجماعية لأساليب العمل " بمتوسط حسابي 4.36 واتجاه (موافق بشدة).
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " يأخذ مسؤولي بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين." بمتوسط حسابي 4.24 واتجاه (موافق بشدة).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " يمنح مسؤولي الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم" بمتوسط حسابي 4.16 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " يعتبر مسؤولي العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية " بمتوسط حسابي 4.09 واتجاه (موافق).
- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " يشجع مسؤولي بناء فريق عمل عالي الأداء " بمتوسط حسابي 4.09 واتجاه (موافق).
- المرتبة السادسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يوازن مسؤولي في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوبي المشاركة والعقاب " بمتوسط حسابي 3.93 واتجاه (موافق).
- المرتبة السابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يشجع مسؤولي المبادرات الفردية " بمتوسط حسابي 3.91 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثامنة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يتم صياغة الأهداف بمشاركة كافة العاملين " بمتوسط حسابي 3.24 واتجاه (محايد).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4 أي ان اتجاهه (موافق).

ونفسر ذلك أن القرارات في مديرية الخدمات الجامعية تكون بمشاركة جميع العمال وذلك بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل، والتي هي أهم خصائص القيادة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة في عملية صنع القرار.

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: القائد الأوتوقراطي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: القائد الأوتوقراطي

الجدول رقم (02-09): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: القائد الأوتوقراطي.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الرتيب	الاتجاه العام
			بشدة	العدد	بشدة	العدد	بشدة	العدد			
			%	%	%	%	%	%			
المكون الأول: القائد الأوتوقراطي	01	يوزع مسؤولي الواجبات دون مراعاة قدرات العاملين	09	23	06	01	06	06	2.38	05	غير موافق
			20	51.1	13.3	02.2	13.3	13.3			
	02	يعطي مسؤولي قدرا ضئيلا للمرؤوسين للتحدث عن رؤسائهم	06	19	06	02	12	2.89	03	محايد	
			13.3	42.2	13.3	04.4	26.7				
	03	يسعى مسؤولي الى أن تطبق تعليماته بحذافيرها	-	05	05	09	26	4.24	01	موافق بشدة	
			-	11.1	11.1	20	57.8				
04	يتردد مسؤولي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	04	14	07	03	17	3.33	06	محايد		
		08.9	31.1	15.6	06.7	37.8					
05	يوفر مسؤولي قدر ضئيل من الثقة بينه وبين المرؤوسين	07	18	07	03	10	2.8	04	محايد		
		15.6	40	15.6	06.7	22.2					
06	مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار	-	09	03	17	16	3.89	02	موافق		
		-	20	06.7	37.8	35.6					
مجموع البعد الأول: القائد الأوتوقراطي			3.25		محايد						

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

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثاني: القائد

الأوتوقراطي، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يسعى مسؤولي الى أن تطبق تعليماته بحذافيرها " بمتوسط حسابي 4.24 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار. " بمتوسط حسابي 3.89 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يتردد مسؤولي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين " بمتوسط حسابي 3.33 واتجاه (محايد).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يعطي مسؤولي قدرا ضئيلا للمرؤوسين للتحدث عن رؤسائهم " بمتوسط حسابي 2.89 واتجاه (محايد).



-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يتهرب مسؤولي من ابداء الرأي والملاحظات للعاملين " بمتوسط حسابي 2.2 واتجاه (غير موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يتصف مسؤولي بضعف الشخصية في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي 1.87 واتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 2.87 أي ان اتجاهه (محايد).

ونفسر ذلك أن القائد يترك حرية التصرف للعمال في أداء عملهم واعتمادهم الرقابة الذاتية وذلك لإيمانه بقدراتهم الشخصية، مما يمنحهم الخبرة الكافية. وهذا ما يتمتع به القائد الحر من صفات.

## 2-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: أداء العاملين

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بأداء العاملين.

الجدول رقم (02-11): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: أداء العاملين

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق				موافق			
			بشدة		غير موافق		محايد		موافق	
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
البعد الأول: أداء العاملين	01	تشجيع مسؤولك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	22	48.9	22	48.9	-	02.2	01	22
	02	تفويض سلطات لك يعيق تحسين أداءك	04	08.9	04	08.9	10	22.2	17	37.8
	03	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	16	35.6	17	37.8	08	17.8	04	08.9
	04	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	18	40	10	22.2	04	08.9	10	22.2
	05	التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية يهدف لتحقيق الأداء	19	42.2	16	35.6	03	06.7	03	06.7
	06	العدل في تعامل المسؤول مع العمال يعمل على رفع مستوى الأداء	22	48.9	20	44.4	03	06.7	-	-
موافق		3.82	مجموع البعد الأول: أداء العاملين							

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

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الأول: أداء العاملين،

ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تشجيع مسؤولك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة " بمتوسط حسابي 4.44 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " العدل في تعامل المسؤول مع العمال يعمل على رفع مستوى الأداء " بمتوسط حسابي 4.42 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء " بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحقيق الأداء " بمتوسط حسابي 3.96 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء " بمتوسط حسابي 3.67 واتجاه (موافق).

-المرتبة السادسة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تفويض سلطات لك يعيق تحسين أداءك " بمتوسط حسابي 2.44 واتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.82 أي ان اتجاهه (موافق).

ونفسر ذلك بأن تشجيع المسؤول أو القائد للعمال يكون حافزا لهم لأداء مهامهم على أكمل وجه كتطبيق مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية والعدل في التعامل بينهم. وهو ما يفسر سلوك وتصرف القائد اتجاه العمال له تأثير مباشر على أداء عملهم.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة او رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)<sup>1</sup>. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الاول: النماذج القيادية	المحور الثالث: أداء العاملين	جميع المحاور
التكرارات	45	45	45
المتوسط	3.3787	3.8222	3.6005
الإحرف المعياري <sup>a,b</sup>	0.45132	0.62905	0.47853
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.086	0.114
	إيجابي	0.083	0.114
	سليبي	-0.086	-0.106
Kolmogorov-Smirnov Z	0.580	0.621	0.767
مستوى الدلالة	0.889	0.835	0.599

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص138.

فرضية العدم ( $H_0$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها:

والمتمثلة في:

فرضية العدم ( $H_0$ ) = لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) = توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي

الجدول رقم (02-20): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها

البيان	النماذج القيادية	البعد الأول: القائد الديمقراطي	البعد الثاني: القائد الأوتوقراطي	البعد الثالث: القائد الحر
معامل بيرسون	0.558	0.213	0.413	0.433
Sig	0.000	0.161	0.005	0.003
N	45			

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

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.558، بمعنى يوجد ارتباط خطي

طردي بين النماذج القيادية وأداء العاملين بنسبة 54.6%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع للنماذج القيادية وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة بين النماذج القيادية وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي.

ومن خلال الجدول السابق نجد أيضا:

-معامل الارتباط بين متغير القائد الديمقراطي وأداء العاملين 0.213 عند مستوى الدلالة 0.161، وهي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القائد الديمقراطي وأداء العاملين.

-معامل الارتباط بين متغير القائد الأوتوقراطي وأداء العاملين 0.413 عند مستوى الدلالة 0.005، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القائد الأوتوقراطي وأداء العاملين.

-معامل الارتباط بين متغير القائد الحر وأداء العاملين 0.433 عند مستوى الدلالة 0.003، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القائد الحر وأداء العاملين.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم  $(H_0) =$  لا تؤثر أبعاد النماذج القيادية في أداء العاملين عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي

الفرضية البديلة  $(H_1) =$  تؤثر أبعاد النماذج القيادية في أداء العاملين عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

الجدول رقم (21-02): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.212	1.738	0.09
القائد الديمقراطي	0.219	1.638	0.109
القائد الأوتوقراطي	0.328	2.648	0.01
القائد الحر	0.231	1.971	0.05
معامل الارتباط المتعدد = 0.566		معامل التحديد المعدل = 0.320	
قيمة الاختبار F = 6.428		مستوى الدلالة = 0.001	

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

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط المتعدد = 0.566، ومعامل التحديد المعدل 0.320، وهذا يعني أن 56.6% من التغير في أداء العاملين تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية (أي من المتغيرات المستقلة الثلاثة معا) والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل، متغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج تؤثر في أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.
  - قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 6.428 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النماذج القيادية وأداء العاملين.
  - تبين أن المتغير المؤثر في أداء العاملين هو القائد الأوتوقراطي، بينما لا يوجد أثر معني ذو دلالة إحصائية للمتغيرات: القائد الديمقراطي والقائد الحر.
- معادلة الانحدار:

$$\text{الأداء المتميز} = 1.212 + \{0.219(\text{القائد الديمقراطي})\} + \{0.328(\text{القائد الأوتوقراطي})\} - \{0.231(\text{القائد الحر})\}$$

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم ( $H_0$ ) = لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) = توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 1- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للجنس

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الجنس وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-16) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.262	1.293	البعد الأول	المحور الأول
0.02	5.838	البعد الثاني	
0.609	0.265	البعد الثالث	
0.041	4.429	اجمالي المحور الأول	
0.089	3.028	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 21

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه توصلنا الى:

-البعد الثاني وجمالي المحور الأول مستوى دلالتهم أقل من 0.05، أي أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الثاني وجمالي المحور الأول ترجع الى خاصية الجنس

-أما البعد الأول والبعد الثالث والمحور الثاني فكان مستوى دلالتهم أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الأول والبعد الثالث والمحور الثاني ترجع إلى خاصية الجنس.

2- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للعمر

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-17) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للجنس

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.872	0.234	البعد الأول	المحور الأول
0.856	0.258	البعد الثاني	
0.7	0.477	البعد الثالث	
0.835	0.286	اجمالي المحور الأول	
0.7	0.477	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية للجنس.

3- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للمؤهل العلمي

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-23) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.258	1.369	البعد الأول	المحور الأول
0.147	1.889	البعد الثاني	
0.565	0.687	البعد الثالث	
0.320	1.205	اجمالي المحور الأول	
0.236	1.475	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي .

#### 4- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للصف الوظيفي

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الصف الوظيفي وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-19) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للصف الوظيفي

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.75	0.29	البعد الأول	المحور الأول
0.407	0.919	البعد الثاني	
0.525	0.654	البعد الثالث	
0.678	0.392	اجمالي المحور الأول	
0.874	0.135	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الصف الوظيفي .

#### 4- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا لسنوات الخبرة

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية سنوات الخبرة وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-02) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.088	2.336	البعد الأول	المحور الأول
0.445	0.908	البعد الثاني	
0.281	1.320	البعد الثالث	
0.129	2	اجمالي المحور الأول	
0.286	1.304	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية سنوات الخبرة.

وملخص القول هنا فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ما عدا البعد الثاني وجمالي المحور الأول مستوى دلالتهم أقل من 0.05، أي أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الثاني وجمالي المحور الأول ترجع الى خاصية الجنس.

## خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين بالمؤسسات الخدمائية، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي الخدمات الجامعية بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.  
-تؤثر أبعاد النماذج القيادية في أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ما عدا البعد الثاني واجمالي المحور الأول مستوى دلالتهم أقل من 0.05، أي أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الثاني واجمالي المحور الأول ترجع الى خاصية الجنس.

الخاتمة

بظهور عصر العولمة والاقتصاد المبني على المعرفة تطورت المفاهيم الإدارية للقيادة وكذا تطور معها فهم تأثيرها على المؤسسات الخدمائية، حيث اهتمت بإدارة أداء العاملين كونه الركيزة الأساسية في المؤسسة الخدمائية الحديثة المبنية على اقتصاد المعرفة من أجل المساعد على تحقيق والتميز والنجاح في المؤسسة.

من هذا المنطلق فقد توصلنا من خلال الدراسة والبحث في موضوع علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسة الخدمائية بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي سواء من الجانبين النظري أو التطبيقي إلى أن النماذج القيادية في المؤسسة الخدمائية لها علاقة وتأثير على أداء العاملين وهو ما اثبت في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معاملات الارتباط والانحدار المتوصل إليها ودلالاتها الإحصائية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج التي بنينا عنها مجموعة من التوصيات والإقتراحات ونجمل كل ذلك فيما يلي:

#### أولاً: اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النماذج القيادية (القائد الديمقراطي، القائد الأوتوقراطي، القائد الحر) وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي." من خلال الجانب التطبيقي للدراسة لاحظنا أن مستوى دلالة هو 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.558، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي بين النماذج القيادية وأداء العاملين بنسبة 54.6%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع للنماذج القيادية وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي. ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة بين النماذج القيادية وأداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي.

**الفرضية الثانية:** والتي تنص على: "تؤثر أبعاد النماذج القيادية في أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي." من خلال الجانب التطبيقي للدراسة لاحظنا أن معامل الارتباط المتعدد 0.566، ومعامل التحديد المعدل 0.320، وهذا يعني أن 56.6% من التغير في أداء العاملين تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية (أي من المتغيرات المستقلة الثلاثة معا) والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل، متغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج تؤثر في أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 6.428 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النماذج القيادية وأداء العاملين.

- تبين أن المتغير المؤثر في أداء العاملين هو القائد الأوتوقراطي، بينما لا يوجد أثر معني ذو دلالة إحصائية للمتغيرات: القائد الديمقراطي والقائد الحر.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). " من خلال الجانب التطبيقي للدراسة وملخص القول هنا فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ما عدا البعد الثاني واجمالي المحور الأول مستوى دلالتها أقل من 0.05، أي أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الثاني واجمالي المحور الأول ترجع الى خاصية الجنس.

#### ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه بالدراسة من محاولات للإجابة على الاشكالية خلصنا الى النتائج التالية:

- تعتبر النماذج القيادية من المفردات الهامة في المؤسسة، إذ أن ممارسة النموذج القيادي المناسب داخل المؤسسة يساهم في تحسين قدرة أداء العاملين.
- إن إمتلاك المؤسسة الخدماتية لنماذج قيادية فعالة يساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين بها مما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
- يعد أداء العاملين من المفاهيم الحديثة التي تعبر عن مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسات الخدماتية.
- اثبتت الأبحاث والدراسات وجود علاقة ارتباطية بين النماذج القيادية وأداء العاملين في المؤسسات الخدماتية.

#### ثالثا: الاقتراحات

- في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث على المؤسسة الخدماتية بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي المبحوثة وغيرها من المؤسسات بما يلي:
- نقترح على مديرية الخدمات الجامعية بالوادي المحافظة النموذج الديمقراطي في القيادة لأنه يتناسب مع بيئة العاملين، بغية الحصول على أداء جيد وفعال يحقق أهداف المؤسسة، في حين لا يمكن الاستغناء عن النماذج الأخرى في بعض المواقف.

- تشجيع العاملين ومحاولة فتح سبل وقنوات الاتصال لهم مع المسؤولين، لأن أساس نشاط المؤسسة الخدمائية مبني على فرق العمل الجماعي.
- مزج النماذج القيادية مع متغيرات أخرى مثل الحاجات الشخصية والإمكانيات الجسدية، من أجل رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الخدمائية.

#### رابعاً: الآفاق المستقبلية للبحث

- يرى الباحث انه بالرغم من معالجة العديد من الجوانب المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، الا ان الدراسة لا تزال حقلاً خصباً للمزيد من البحوث لذا يرى الباحث بان تتمحور دراسات الباحثين مستقبلاً حول الموضوعات التالية والتي نرى انها تفيد بالإلمام وسير الموضوع بشكل اوسع:
- أهمية الأنماط القيادية في إدارة وبناء فرق العمل.
  - الرؤية القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين.
  - مدى التزام المؤسسات الخدمائية بتطبيق النموذج الأفضل في القيادة.

## قائمة المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014.
2. جيمس سي هاتر، مبدأ القيادة الأكثر فاعلية في العالم، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2006.
3. حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
4. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
5. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
6. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب الغريب، القاهرة، 1992.
7. طاهر محمود كладة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
8. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
9. عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
10. علي العزاوي، الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
11. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
12. ليلي محمد حسنى أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية: بين الاصاله والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
13. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
14. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004.

ثانيا: المذكرات والرسائل

16. بشكيط نسرين، بوسفط فاطمة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين – جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص عمل اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2022/2021.
17. تفریح آمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020/2019.
18. تفریح آمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2020/2019.
19. جاهل موسى، نويبة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة اعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف – المسيلة – الجزائر 2017/2016.
20. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010.
21. طافر مريم، بومجربك أحلام، القيادة الادرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح – الطاهير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019/2018.
22. عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006.

23. عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية قسم العلوم الإدارية، عام 2004.
24. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
25. كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع بالاغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة البويرة، 2015.
26. مغيث ابتسام، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بسكرة: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
- رابعاً: المجالات
27. بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2011.
28. جهاد أحمد عبدالرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، السنة 2022.
29. الحبيب فراكيس، القيادة الادارية ودورها في تحسين اداء العاملين، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 9، 2017.
30. رضا المبروك اراهيم كاشير، مهارات القيادة الادارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية، مجلة كليات التربية عدد 20، 2021.
31. سومية سعال، اتجاهات القيادة الادارية الحديثة: الانماط والاسس، مجلة التراث، المجلد 13، 2023.
32. عايش بن موسى حربي وآخرون، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الصناعية، المجلد 11، العدد 2، السنة 2023.

33. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009.

34. قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر3، العدد الثامن، جوان 2014.

35. كيرد عمار، القيادة الادرية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، 2017.

خامسا: الملتقيات

36. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

سادسا: المحاضرات

37. بن سميثة العيد، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019.

38. نوال بو علاق، مطبوعة بيداغوجية بعنوان: إدارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي - تبسة - كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، الجزائر، 2021/2020.

39. هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014.

سابعا: المواقع الالكترونية

40. موقع مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، [www.dou.eloued.dz](http://www.dou.eloued.dz)

II-المراجع الأجنبية

41. Isabelle bonneau : le développement du leadership partage dans les équipes de proget, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Administration , université du québec à Montréal, 2015 p8.

42. Brigitte Charles-Plauvers et autre, La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques, in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses, Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck, Paris, 2007, P98.



الملاحق



الملحق رقم 01: لجنة تحكيم الاستمارة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي



### شهادة تحكيم

في إطار اعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال وذلك تحت عنوان:

علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية  
- دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي -

ومن أجل فحص أسئلة وطريقة عرض هذا الاستبيان، فقد تكرم عدد من الأساتذة المختصين والمذكورين أدناه بمعالجة وتحكيم هذا الاستبيان :

تحت اشراف:  
غري العيد

من اعداد الطالبات:  
- خضير سيرين  
- خضير شفاء  
- خلفاوي قمر  
- سويد كريمة

لجنة التحكيم:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء	الامضاء
01	سامي بن خيرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة حمدة لخضر - بالوادي	
02	غري العيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة حمدة لخضر - بالوادي	
03	عزي خليفة	أستاذ تعليم عالي	جامعة حمدة لخضر - بالوادي	

السنة الجامعية: 2024/2023.



الملحق رقم 02: الاستمارة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى : ثانية ماستر . التخصص: إدارة أعمال

أسئلة الاستبانة

في اطار انجاز مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال تحت عنوان علاقة النماذج القيادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمانية : دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي . نتقدم لسيادتكم بهذه الاستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن أسئلتها بكل دقة وموضوعية وشفافية علما أن المعلومات التي تقدمونها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط . وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

الموسم الجامعي: 2023 – 2024

ضع علامة X في المربع المقابل للإجابة المختارة

البيانات الشخصية

الجنس

ذكر  أنثى

العمر

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي

تقني سامي أو أقل  ليسانس/ مهندس  ماستر / ماجستير / دكتوراه

مؤهلات أخرى

الصف الوظيفي

إطارات  عون تحكم  عون تنفيذ

سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	العدد	ابعاده	المتغير	
					يشجع مسؤولي المناقشة الجماعية لأساليب العمل	01	القائد الديمقراطي	النماذج القيادية	
					يشجع مسؤولي المبادرات الفردية	02			
					يتم صياغة ووضع الهداف بمشاركة كافة العاملين	03			
					يوازن مسؤولي في ممارسة دوره القيادي بين استخدام اسلوبى المشاركة والعقاب	04			
					يمنح مسؤولي الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم	05			
					يعتبر مسؤولي العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية	06			
					يأخذ مسؤولي بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	07			
					يشجع مسؤولي بناء فريق عمل عالمي الأداء	08			
					يوزع مسؤولي الواجبات دون مراعاة قدرات العاملين	01	القائد الأوتوقراطي		
					يعطي مسؤولي قدرا صئيلا للمرؤوسين للتحدث عن رؤسائهم	02			
					يسعى مسؤولي إلى أن تطبق تعليماته بمخافيرها	03			
					يتردد مسؤولي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	04			
					يوفر مسؤولي قدر ضئيل من الثقة بينه وبين المرؤوسين	05			
					مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار	06			
					يتصف مسؤولي بضعف الشخصية في اتخاذ القرارات	01	القائد الحر		
					يتهرب مسؤولي من بإبداء الرأي والملاحظات للعاملين	02			
					يمنح مسؤولي استقلالية للعاملين مما يمنحهم الخبرة	03			
					يعتمد العمال الرقابة الذاتية دون اللجوء إلى المسؤول	04			
					تشجيع مسؤولك يدفعك للإنجاز عملك بكفاءة	01	أداء العاملين		أداء العاملين
					عدم تفويض سلطات لك يعيق تحسين أداءك	02			
					العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	03			
					العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	04			
					التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحقيق الأداء	05			
					العدل في تعامل المسؤول مع العمال يعمل على رفع مستوى الأداء	06			

## الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	8

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.530	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.505	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.643	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.587	18

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.643	6

## Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
الجنس	45	0	1.49
العمر	45	0	2.89
المؤهل العلمي	45	0	2.58
الصف الوظيفي	45	0	2.20
سنوات الخبرة	45	0	3.02
يشجع مسؤولي المناقشة الجماعية لأساليب العمل	45	0	4.36
يشجع مسؤولي المبادرات الفردية	45	0	3.91
يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين	45	0	3.24
يوازن مسؤولي في ممارسة دوره القيادي بين استخدام اسلوبي المشاركة والعقاب	45	0	3.93
يمنح مسؤولي الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم	45	0	4.16
يعتبر مسؤولي العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية	45	0	4.09
يأخذ مسؤولي بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	45	0	4.24
يشجع مسؤولي بناء فريق عمل عالي الأداء	45	0	4.09
يوزع مسؤولي الواجبات دون مراعاة قدرات العاملين	45	0	2.38
يعطي مسؤولي قدرا ضئيلا للمرؤوسين للتحدث عن رؤسائهم	45	0	2.89
يسعى مسؤولي الى أن تطبق تعليماته بحذافيرها	45	0	4.24
يتردد مسؤولي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	45	0	3.33
يوفر مسؤولي قدر ضئيل من الثقة بينه وبين المرؤوسين	45	0	2.80
مسؤولي هوالمصدر الرئيسي في اتخاذ القرار	45	0	3.89
يتصرف مسؤولي بضعف الشخصية في اتخاذ القرارات	45	0	1.87
يتهرب مسؤولي من إبداء الرأي والملاحظات للعاملين	45	0	2.20
يمنح مسؤولي استقلالية للعاملين مما يمنحهم الخبرة	45	0	4.20
يعتمد العمل الرقابة الذاتية دون اللجوء الى السموول	45	0	3.24
تشجيع مسؤولك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة	45	0	4.44
تفويض سلطات لك يعيق تحسين اداءك	45	0	2.44
العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	45	0	4.00
العمل ضمن جماعة يقلل الصرعات ويرفع مستوى الأداء	45	0	3.67
التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحقيق الأداء	45	0	3.96
العدل في تعامل المسؤول مع العمال يعمل على رفع مستوى الأداء	45	0	4.42

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	23	51.1	51.1	51.1
Valid أنثى	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	2	4.4	4.4	4.4
من 30 الى 39 سنة	10	22.2	22.2	26.7
Valid من 40 الى 50 سنة	24	53.3	53.3	80.0
أكبر من 50 سنة	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني سامي أو أقل	11	24.4	24.4	24.4
لسانين/مهندس	6	13.3	13.3	37.8
Valid ماستر/ماجستير/دكتوراه	19	42.2	42.2	80.0
مؤهلات أخرى	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## الصف الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	14	31.1	31.1	31.1
Valid عون تحكم	8	17.8	17.8	48.9
عون تنفيذ	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	1	2.2	2.2	2.2
من 5 الى 10 سنوات	14	31.1	31.1	33.3

من 11 الى 15 سنة	13	28.9	28.9	62.2
أكثر من 15 سنة	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يشجع مسؤولي المناقشة الجماعية لأساليب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.4	4.4	4.4
محايد	6	13.3	13.3	17.8
Valid موافق	11	24.4	24.4	42.2
موافق بشدة	26	57.8	57.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يشجع مسؤولي المبادرات الفردية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.4	4.4	4.4
غير موافق	9	20.0	20.0	24.4
Valid محايد	2	4.4	4.4	28.9
موافق	10	22.2	22.2	51.1
موافق بشدة	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	13.3	13.3	13.3
غير موافق	9	20.0	20.0	33.3
Valid محايد	13	28.9	28.9	62.2
موافق	2	4.4	4.4	66.7
موافق بشدة	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يوازن مسؤولي في ممارسة دوره القيادي بين استخدام اسلوبي المشاركة والعقاب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	17.8	17.8	17.8
Valid محايد	7	15.6	15.6	33.3
موافق	10	22.2	22.2	55.6

موافق بشدة	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يمنح مسؤولي الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	4	8.9	8.9	11.1
Valid محايد	5	11.1	11.1	22.2
موافق	12	26.7	26.7	48.9
موافق بشدة	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يعتبر مسؤولي العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.4	4.4	4.4
غير موافق	2	4.4	4.4	8.9
Valid محايد	11	24.4	24.4	33.3
موافق	5	11.1	11.1	44.4
موافق بشدة	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يأخذ مسؤولي بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	11.1	11.1	11.1
Valid محايد	5	11.1	11.1	22.2
موافق	9	20.0	20.0	42.2
موافق بشدة	26	57.8	57.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يشجع مسؤولي بناء فريق عمل عالي الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
Valid غير موافق	5	11.1	11.1	13.3
محايد	2	4.4	4.4	17.8
موافق	18	40.0	40.0	57.8

موافق بشدة	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## يوزع مسؤولي الواجبات دون مراعاة قدرات العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.0	20.0	20.0
غير موافق	23	51.1	51.1	71.1
Valid محايد	6	13.3	13.3	84.4
موافق	1	2.2	2.2	86.7
موافق بشدة	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## يعطي مسؤولي قدرًا ضئيلاً للمرؤوسين للتحدث عن رؤسائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	13.3	13.3	13.3
غير موافق	19	42.2	42.2	55.6
Valid محايد	6	13.3	13.3	68.9
موافق	2	4.4	4.4	73.3
موافق بشدة	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## يسعى مسؤولي إلى أن تطبق تعليماته بحذافيرها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	11.1	11.1	11.1
Valid محايد	5	11.1	11.1	22.2
موافق	9	20.0	20.0	42.2
موافق بشدة	26	57.8	57.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## يتردد مسؤولي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.9	8.9	8.9
Valid غير موافق	14	31.1	31.1	40.0
محايد	7	15.6	15.6	55.6
موافق	3	6.7	6.7	62.2

موافق بشدة	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يوفر مسؤولي قدر ضئيل من الثقة بينه وبين المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	15.6	15.6	15.6
غير موافق	18	40.0	40.0	55.6
Valid محايد	7	15.6	15.6	71.1
موافق	3	6.7	6.7	77.8
موافق بشدة	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	20.0	20.0	20.0
Valid محايد	3	6.7	6.7	26.7
موافق	17	37.8	37.8	64.4
موافق بشدة	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يتصرف مسؤولي بضعف الشخصية في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	20	44.4	44.4	44.4
غير موافق	16	35.6	35.6	80.0
Valid محايد	6	13.3	13.3	93.3
موافق	1	2.2	2.2	95.6
موافق بشدة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يتهرب مسؤولي من إبداء الرأي والملاحظات للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	24.4	24.4	24.4
غير موافق	21	46.7	46.7	71.1
Valid محايد	9	20.0	20.0	91.1
موافق	1	2.2	2.2	93.3

موافق بشدة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يمنح مسؤولي استقلالية للعاملين مما يمنحهم الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	15.6	15.6	15.6
محايد	6	13.3	13.3	28.9
Valid موافق	3	6.7	6.7	35.6
موافق بشدة	29	64.4	64.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

يعتمد العمل الرقابة الذاتية دون اللجوء الى المسؤول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.9	8.9	8.9
غير موافق	15	33.3	33.3	42.2
Valid محايد	6	13.3	13.3	55.6
موافق	6	13.3	13.3	68.9
موافق بشدة	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تشجيع مسؤولك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.2	2.2	2.2
Valid موافق	22	48.9	48.9	51.1
موافق بشدة	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تفويض سلطات لك يعيق تحسين اداءك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	22.2	22.2	22.2
غير موافق	17	37.8	37.8	60.0
Valid محايد	10	22.2	22.2	82.2
موافق	4	8.9	8.9	91.1
موافق بشدة	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8.9	8.9	8.9
محايد	8	17.8	17.8	26.7
Valid موافق	17	37.8	37.8	64.4
موافق بشدة	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## العمل ضمن جماعة يقلل الصرعات ويرفع مستوى الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.7	6.7	6.7
غير موافق	10	22.2	22.2	28.9
Valid محايد	4	8.9	8.9	37.8
موافق	10	22.2	22.2	60.0
موافق بشدة	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحقيق الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.9	8.9	8.9
غير موافق	3	6.7	6.7	15.6
Valid محايد	3	6.7	6.7	22.2
موافق	16	35.6	35.6	57.8
موافق بشدة	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## العدل في تعامل المسؤولين مع العمال يعمل على رفع مستوى الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	3	6.7	6.7	6.7
Valid موافق	20	44.4	44.4	51.1
موافق بشدة	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**Statistics**

	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	المحور الاول	المحور الثاني	الاستمارة
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.0028	3.2556	2.8778	3.3787	3.8222

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		المحور الاول	المحور الثاني	الاستمارة
N		45	45	45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.3787	3.8222	3.6005
	Std. Deviation	.45132	.62905	.47853
	Absolute	.086	.093	.114
Most Extreme Differences	Positive	.083	.093	.114
	Negative	-.086	-.082	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		.580	.621	.767
Asymp. Sig. (2-tailed)		.889	.835	.599

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Correlations**

		المحور الثاني
البعد الاول	Pearson Correlation	.213
	Sig. (2-tailed)	.161
	N	45
البعد الثاني	Pearson Correlation	.413
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	45
البعد الثالث	Pearson Correlation	.433
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	45
المحور الاول	Pearson Correlation	.558
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
المحور الثاني	Pearson Correlation	1
	N	45

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدهالثالث، البعدهالاول، البعدهالثاني <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: المحور الثاني  
b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566 <sup>a</sup>	.320	.270	.53742

- a. Predictors: (Constant), البعدهالثالث، البعدهالاول، البعدهالثاني

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.569	3	1.856	6.428	.001 <sup>b</sup>
Residual	11.842	41	.289		
Total	17.411	44			

- a. Dependent Variable: المحور الثاني  
b. Predictors: (Constant), البعدهالثالث، البعدهالاول، البعدهالثاني

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.212	.698		1.738	.090
1 البعدهالاول	.219	.134	.223	1.638	.109
البعدهالثاني	.328	.124	.370	2.648	.011
البعدهالثالث	.231	.117	.277	1.971	.055

- a. Dependent Variable: المحور الثاني

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.528	1	.528	1.293	.262
البعد الاول	Within Groups	17.550	43	.408		
	Total	18.078	44			
	Between Groups	2.647	1	2.647	5.838	.020
البعد الثاني	Within Groups	19.498	43	.453		
	Total	22.144	44			
	Between Groups	.153	1	.153	.265	.609
البعد الثالث	Within Groups	24.800	43	.577		
	Total	24.953	44			
	Between Groups	.837	1	.837	4.429	.041
المحور الاول	Within Groups	8.125	43	.189		
	Total	8.962	44			
	Between Groups	1.145	1	1.145	3.028	.089
المحور الثاني	Within Groups	16.266	43	.378		
	Total	17.411	44			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.305	3	.102	.234	.872
البعد الاول	Within Groups	17.773	41	.433		
	Total	18.078	44			
	Between Groups	.410	3	.137	.258	.856
البعد الثاني	Within Groups	21.735	41	.530		
	Total	22.144	44			
	Between Groups	.841	3	.280	.477	.700
البعد الثالث	Within Groups	24.111	41	.588		
	Total	24.953	44			
	Between Groups	.184	3	.061	.286	.835
المحور الاول	Within Groups	8.778	41	.214		
	Total	8.962	44			
	Between Groups	.587	3	.196	.477	.700
المحور الثاني	Within Groups	16.824	41	.410		
	Total	17.411	44			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	1.675	3	.558	1.396	.258
البعد الاول	Within Groups	16.402	41	.400		
	Total	18.078	44			
	Between Groups	2.689	3	.896	1.889	.147
البعد الثاني	Within Groups	19.455	41	.475		
	Total	22.144	44			
	Between Groups	1.193	3	.398	.687	.565
البعد الثالث	Within Groups	23.759	41	.579		
	Total	24.953	44			
	Between Groups	.726	3	.242	1.205	.320
المحور الاول	Within Groups	8.236	41	.201		
	Total	8.962	44			
	Between Groups	1.696	3	.565	1.475	.236
المحور الثاني	Within Groups	15.715	41	.383		
	Total	17.411	44			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.246	2	.123	.290	.750
البعد الاول	Within Groups	17.832	42	.425		
	Total	18.078	44			
	Between Groups	.928	2	.464	.919	.407
البعد الثاني	Within Groups	21.216	42	.505		
	Total	22.144	44			
	Between Groups	.753	2	.377	.654	.525
البعد الثالث	Within Groups	24.199	42	.576		
	Total	24.953	44			
	Between Groups	.164	2	.082	.392	.678
المحور الاول	Within Groups	8.798	42	.209		
	Total	8.962	44			
	Between Groups	.111	2	.055	.135	.874
المحور الثاني	Within Groups	17.300	42	.412		
	Total	17.411	44			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	2.638	3	.879	2.336	.088
البعد الاول	Within Groups	15.439	41	.377		
	Total	18.078	44			
	Between Groups	1.380	3	.460	.908	.445
البعد الثاني	Within Groups	20.764	41	.506		
	Total	22.144	44			
	Between Groups	2.199	3	.733	1.320	.281
البعد الثالث	Within Groups	22.754	41	.555		
	Total	24.953	44			
	Between Groups	1.144	3	.381	2.000	.129
المحور الاول	Within Groups	7.818	41	.191		
	Total	8.962	44			
	Between Groups	1.516	3	.505	1.304	.286
المحور الثاني	Within Groups	15.895	41	.388		
	Total	17.411	44			