

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

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

القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

"دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"

❖ إشراف الأستاذة:

د. ريم بن عيسى

❖ إعداد الطالبات:

✓ باكة حشاني

✓ بية غرنوق

✓ ليلى سعيد

لجنة المناقشة

الإسم والقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة
د. علي العبسي	أ. محاضر أ	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. ريم بن عيسى	أ. محاضر أ	مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. رضا زهواني	أ. محاضر أ	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ^ص قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٥﴾﴾

[الإسراء: 85]

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾

فالشكر أولاً لله

الحمد لله رب العالمين نحمده سبحانه وتعالى أن أنعم علينا من فضله
وأعاننا على إنجاز هذا العمل وأمرنا بالصبر وشمّلنا برعايته وتوفيقه
والصلاة والسلام على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

وثانياً نتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى:

الدكتورة مريم بن عيسى التي كان لها الفضل في الإشراف على هذا العمل .
تحية وتقدير إلى كل الأساتذة الذين كان لهم الفضل في مشوارنا الدراسي
الدكتور العيد حمكة الذي ساعدنا في ضبط هذا العمل من ناحية اللغة العربية .
إلى جميع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على مساعدتهم فألف تحية لهم .
إلى كل من مد لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد

فلكم منا جميعاً فائق الاحترام والتقدير وأخلص العرفان والامتنان .

باقة *** ليلي *** بية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ولدراسة هذا الموضوع طرحنا التساؤل الآتي، كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالوادي وللإجابة على هذا التساؤل طرحنا جملة من الأسئلة الفرعية وللإجابة على هذه التساؤلات، اتبعنا مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على مجتمع الدراسة المتكون من 59 عامل بالمديرية العملية للاتصالات بالوادي وتم استرجاع 58 استبيان أي ما يعادل 98.30% من عدد الاستبيانات التي تم توزيعها وقد تم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي أن تفويض السلطة يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى الموظفين مما يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وتشجيع فرصة الظهور والتميز، حيث تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في حل المشاكل وإبداء الرأي وتخفيف العبء على القائد والعمل ضمن الجماعة يساهم في تحقيق الانسجام بين العمال والشعور بالراحة والاستقرار، فروح الجماعة تؤدي إلى ظهور التماسك كما أن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية.

الكلمات الافتتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، الأداء، الأداء الوظيفي.

ABSTRACT

This study aims to identify the participatory leadership and its role in improving job performance. To explore this topic, we asked the following question: what is the role of participatory leadership in enhancing job performance in the Operational Directorate of Algerian Communications in El-Oued. The methodology represented in the descriptive analytical approach, and we relied on the questionnaire as a tool for data collection and distribution to the study population, which consisted of 59 workers in the practical district of communications in El-Oued, 58 questionnaires were retrieved, which is equivalent to 98.30% of the number of questionnaires that were distributed. The analysis has been done using the statistical program SPSS 25. One of the most significant findings of this study is that delegation of authority allows subordinates the opportunity to appear and distinguish, as well as competition to acquire skills by making better use of available resources, delegation increases the responsibility of employees, which contributes to finding solutions to problems and encouraging the opportunity to appear and distinguish, providing an opportunity Participation in decision-making in solving problems, expressing opinions, and reducing the burden on the leader. Working within the group contributes to achieving harmony among workers and a sense of comfort and stability. The spirit of the group leads to the emergence of cohesion, increases motivation and encouragement, improves performance, and increases the desire to take responsibility.

Key words:

Leadership, participatory leadership, performance, job performance

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرقان
-	ملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول والأشكال
أ.ب.ج.د.	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التشاركية والاداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية
3	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة التشاركية وخصائصها
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية
10	المطلب الثالث: مجالات استخدام القيادة التشاركية ومعيقاتها
13	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
13	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء الوظيفي
17	المطلب الثاني: طرق تقييم وتحسين الأداء الوظيفي
22	المطلب الثالث: العلاقة التكافؤية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
30	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
36	المطلب الأول: نظرة على المديرية العملية لاتصالات بالوادي
39	المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
40	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

41	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	المبحث الثالث: دراسة ومناقشة نتائج دراسة الحالة الميدانية
44	المطلب الأول: عرض نتائج دراسة الحالة الميدانية
65	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (التحليل)
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة العامة
76	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	31
(1-2)	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	40
(2-2)	الإحصائيات المتعلقة بمحاور الاستبيان	42
(3-2)	مقياس ليكارت الثلاثي	43
(4-2)	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الثلاثي ومجالاته	43
(5-2)	مخرجات Spss25 بحسب الجنس	45
(6-2)	مخرجات Spss25 بحسب العمر	45
(7-2)	تصنيف عينة الدراسة بحسب نوع العمل	46
(8-2)	توزيع متغير الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	47
(9-2)	توزيع العينة بالنسبة لمتغير الأقدمية (الخبرة)	48
(10-2)	معامل الصدق والثبات للقيادة التشاركية والأداء الوظيفي	49
(11-2)	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور القيادة التشاركية والأداء الوظيفي	50
(12-2)	التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة	51
(13-2)	التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمل بروح الفريق الجماعي	52
(14-2)	التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في اتخاذ القرار	53
(15-2)	التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز والتشجيع	54
(16-2)	التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي	55
(17-2)	معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي	56
(18-2)	معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين العمل بروح الفريق الجماعي والأداء الوظيفي	57

58	معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي	(19-2)
60	معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز والتشجيع والأداء الوظيفي	(20-2)
61	نتائج اختبار ت (T test) للفروق حول الاداء الوظيفي والجنس	(21-2)
62	نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير العمر	(22-2)
62	نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي	(23-2)
63	نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير نوع العمل	(24-2)
63	نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير الأقدمية	(25-2)
64	معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي	(26-2)

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	ج
(2-1)	يوضح نظرية الشبكة الادارية	10
(3-1)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	14
(1-2)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	37
(2-2)	التوزيع بحسب متغير الجنس	45
(3-2)	التوزيع بحسب متغير العمر	46
(4-2)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمر	47
(5-2)	التوزيع بحسب متغير المستوى التعليمي	48
(6-2)	التوزيع بحسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية)	49

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	هيكل تنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	-
02	استمارة الاستبيان	-
03	قائمة الأساتذة المحكمين	-
04	مخرجات spss 25	-

مقدمة

مقدمة:

في ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها في زمن يعرف تحولات وتغيرات عاصفة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع هذا التغير وتجنب آثاره السلبية في هذا المجال. بات المجتمع في حاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء وتفويض السلطة وتحفيز العمال، وهذا ما نجده في النمط القيادي التشاركي الذي يلعب دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي.

1-الإشكالية:

بناء على ما سبق نُطرح الإشكالية التالية:

• كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي ؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

2-الأسئلة الفرعية:

- كيف يساهم تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- كيف يساهم الاتصال وبناء المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ماهي الإسهامات التي تقدمها العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحسين الأداء الوظيفي؟
- كيف يساهم التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

3- فرضيات الدراسة:

بناء على ما تناولته مقدمة الدراسة ومشكلتها والدراسة الاستطلاعية ، يمكن تقريب إشكالية الدراسة للواقع بصياغة مجموعة من الفروض تبعا للمتغيرات المستقلة، المتمثلة في القيادة التشاركية و المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

وعليه تطرح الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

وللإجابة على التساؤلات السابقة نُطرح الفرضيات الفرعية الآتية:

- تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى معنوية 0.05.

- يساهم العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى معنوية 0.05.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى معنوية 0.05.
- تساهم التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى معنوية 0.05.
- تساهم المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

4- أهداف الدراسة:

- التطرق إلى معرفة بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة التشاركية والأداء الوظيفي.
- تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد القيادة التشاركية الأكثر تأثيرا على تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى واقع تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة ترمي إلى انتهاج أساليب تحسن أكثر في أدائها.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام و في المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.
- حاجة المؤسسات لتطبيق نمط القيادة التشاركية لتحقيق الأهداف المرجوة.

6- مبررات اختيار الموضوع:

- معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي ومدى تطبيقها على أرض الواقع.
- محاولة معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية و الأداء الوظيفي.
- قلة الدراسات حول القيادة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية حسب حدود إطلاع الباحثين.

7- حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: اقتصرته هذه الدراسة على العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي والتي تلقي الضوء على دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- الإطار الزمني: حددت الدراسة من شهر مارس إلى غاية جوان من السنة الجامعية 2020-2021.

8- منهج الدراسة:

- إن الموضوع الذي تم معالجته وطبيعته نوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها تفرض علينا استخدام منهج يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في المنهج

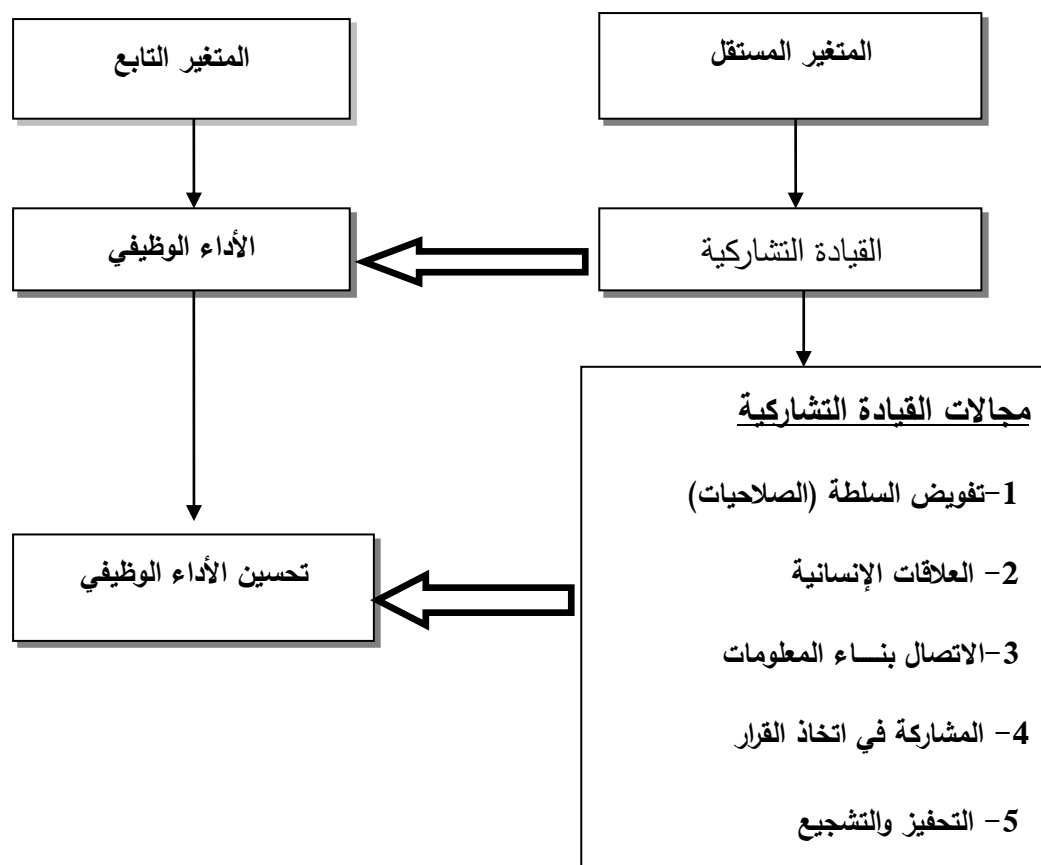
الوصفي بالنسبة للجزء النظري كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي للجزء التطبيقي، من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة، من خلال وضع استبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج يكون باستعمال برنامج الحزم الإحصائية spss 25.

10- هيكل الدراسة:

قد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار النظري للقيادة التشاركية والأداء الوظيفي ويتضمن ثلاثة مباحث، أما الفصل الثاني فيتعلق بالجزء التطبيقي والذي يحتوي على دراسة الحالة.

11- نموذج الدراسة:

الشكل رقم: (1-1): نموذج الدراسة



يمثل الشكل: (1-1): نموذج الدراسة الحالية للمؤسسة محل الدراسة حيث يتمثل المتغير المستقل في القيادة التشاركية والمتغير التابع في الأداء الوظيفي.

12- صعوبات الدراسة:

يمكن حصر الصعوبات في إعداد المذكرة كما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية من المديرية.
- طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة.
- صعوبة الحصول على معلومات وافية ودقيقة من إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية الوادي.
- قصر فترة إنجاز العمل.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للقيادة
التشاركية والأداء الوظيفي

تمهيد:

تشكل القيادة دوراً مهماً تُركز عليه مختلف النشاطات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل تطور المنظمات وكبر حجمها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية. تعتمد القيادة على التأثير في سلوك العاملين، ويتجلى هذا في أسلوب القيادة التشاركية التي تعمل على تطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي، بإتباع منهجية علمية تستند إلى تقاسم السلطة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض المفاهيم المرتبطة بالقيادة التشاركية والأداء الوظيفي وطرح الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو مواضيع متشابهة له، وللوصول إلى عرض كل هذه الأفكار قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث 1: الإطار النظري للقيادة التشاركية.

المبحث 2: الإطار النظري للأداء الوظيفي.

المبحث 3: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية

تعتبر القيادة فكر إنساني بحث و ضرورة حتمية لأي تنظيم، ويرتبط، وجودها بوجود العنصر البشري ذو الأهداف المشتركة، وتعد القيادة التشاركية من المواضيع الحديثة في عالم الإدارة التي بدأ الاهتمام بها في الوقت الحالي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية و خصائصها:

لقد عرف الكثير من الباحثين القيادة التشاركية بتعريفات كثيرة كل حسب وجهة نظره، وحسب الدراسة التي طبقها، ولغرض توضيح مفهوم القيادة التشاركية سوف نعرض أهم التعاريف للوصول الى تعريف ملائم لموضوع الدراسة.

أولاً: تعريف القيادة:

1-القيادة لغة: مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول الى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقة بين القائد والمرؤوسين وتنقسم إلى وظيفتين هما:

- وظيفة إعطاء الأوامر و هي من حق القائد.
- وظيفة تنفيذ الأوامر وهي من حق المرؤوسين.¹

2- القيادة اصطلاحاً: عرفت القيادة بعدة تعريفات منها:

- عرفها باص (Bass) على أنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب فيه.²
- هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف معين³
- عرفها بينس (Bennis) القيادة هي الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها.⁴

¹ فانت عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص10

² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 57.

³ المختار إسماعيل العروسي، السلوك القيادي للمديرين و أثره على ولاء العاملين للمؤسسة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط3، 2013، ص39.

⁴ Bennis ,Warren ,Revisionisttheory of leadership ,Harvard ,Business Review,1961 ,p151

التعريف الإجرائي للقيادة:

- هي القدرة التي يؤثر بها القادة على المرؤوسين و تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: الفرق بين القيادة والرئاسة

-القيادة تتبع من الجماعة و يقبلون بسلطتها، أما الرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة و يقبل بها الأفراد خشية العقوبة، و بذلك الرئيس يكون مفروضا على الجماعة.¹

ثالثا: تعريف القيادة التشاركية و خصائصها:

1- **التشاركية لغة:** شرك/ الشركة و يقال اشتركنا بمعنى تشاركنا و قد اشترك الرجلان و تشاركنا، و شارك أحدهما الآخر.

2- **القيادة التشاركية اصطلاحا:** اختلفت تعاريف القيادة التشاركية كل حسب وجهة نظره.²

يقصد بهذا النوع من القيادة مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل و يعتمد القائد على تفويض بعض من سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، و اللامركزية في القيادة و توفر نظام فعال للاتصالات واستثمار المرؤوسين ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية.³

-القيادة التشاركية تعني الاعتماد على العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه وإشباعه لحاجتهم و التعاون معهم لحل المشكلة، و اشتراكهم في بعض المهام القيادية و إتخاذ القرارات.(تفويض السلطة)⁴

-القيادة التشاركية هي نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار.⁵

- التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية:

نمط من أنماط القيادة أساسه المشاورة و التعاون بين القائد و مرؤوسيه، تهتم بتفويض السلطة و العمل بروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.

القيادة التشاركية تركز على:

• تفويض السلطة للمرؤوسين.

¹ سعيد بن آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، محافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، 2008، ص 40

² حمدي بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 224

³ نريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر و التوزيع، ط3، 2012، ص: 21

⁴ محمد عمر الزغي، محمد تركي، البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، 2014، ص 59

⁵ Robbins Stephenp , and Mary coulter ,Management Ed ,new jersey prentic, hall ,2005,p430

- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين
- اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية

ومن خلال ما سبق نجد أن القيادة التشاركية تعمل على انجاز العمل بشكل تعاوني من خلال محورين هما:

- انخراط جميع الموظفين في العمل الإداري و اتخاذ القرار في كافة مجالاته.
- إقامة علاقات إنسانية مع جميع الموظفين دون استثناء مما يقوي العمل الإداري.¹

3- سمات (صفات) القائد التشاركي:

- ✓ القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه لتحقيق النتيجة المطلوبة.
- ✓ إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- ✓ قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدرته و إمكانياته.²
- ✓ تحقيق الأمن النفسي و الابتعاد عن الأساليب العدوانية و التسلطية يلغي أي أثر للمسافة بينه و بين المرؤوسين، و التي قد تخلف جو من الاضطراب و القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.³

4-خصائص القيادة التشاركية: هناك العديد من الخصائص منها:

- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين.
- ✓ اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- ✓ الايمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- ✓ تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- ✓ سهولة ووضوح الاتصال بين القائد و مرؤوسيه.
- ✓ احترام الفروق الفردية بين العاملين.
- ✓ احترام الوقت و حسن ادارته.⁴

¹ أحمد عبد الكريم سليمان أبو سامح، درجة ممارسة مديري مديريات التربية و التعليم لإدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة الماجستير في أصول التربية تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 30.

² نريمان يونس لهلوب، ماجدة الصرايرة، مرجع سابق، ص 24.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، (دراسة في علم النفس الاجتماعي و الإداري و التنظيمي) مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 105

⁴ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القدرات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008، ص 28.

ثالثاً: أهمية و أهداف القيادة التشاركية:

1-أهمية القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية أهمية بالغة و تظهر في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام و السلوك الإداري بشكل خاص، و تكمن في التفاعل و التعاون و التفاهم بين القادة و المرؤوسين¹، كما تظهر الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ تؤكد على التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- ✓ تساعد على اشتراك العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية و في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ تساعد في الحصول على كفاءة عالية من جميع العاملين².

2-أهداف القيادة التشاركية:

- ✓ إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار، والذي من شأنه إيجاد نوع من المسؤولية لديهم.
- ✓ الاتصال الإداري الذي ينتهجه القائد التشاركي من خلال مساعدة المرؤوسين و توفير لهم فرصة الاتصال فيما بينهم.
- ✓ التحفيز يعد مدخلا إنسانيا يمكن القادة من زيادة كفاءة العمل، من خلال إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق الأهداف الموجودة³.
- ✓ تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، و اشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
- ✓ بث الثقافة الذاتية في نفوس العاملين و تشجيع أسلوب التقويم الذاتي⁴.

المطلب الثاني: نظريات القيادة التشاركية

تحاول نظريات القيادة أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة و كل نظرية تركز على النظرية السابقة و تستخدمها بطرق جديدة⁵.

¹ رافدة الحريري، مرجع نفسه، ص17

² عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج، واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم و الحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 19، 2018، ص 683.

³ هادي سالم العجمي، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية و علاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية، 2019، جامعة نجران، ص731

⁴ سامي بن عواد الشمري، محمد بن فهد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لقاعة المدارس الثانوية بمدينة حائل و سبل تطويرها من وجهة نظرًا للمعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، ع 3، أبريل 2018، ص 66-67.

⁵ المختار إسماعيل العروسي، مرجع سابق، ص 40.

أولاً: نظرية الرجل العظيم

-القائد من خلال هذه النظرية يولد ولا يصنع، أي يولد بصفات و خصائص تمكنه من أن يكون قائداً¹.
و يمكن الحصول على القيادة حسب هذه النظرية عن طريق الوراثة، فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعا.²

ثانياً: نظرية السمات:

هي امتداد لنظرية الرجل العظيم، وخلصتها أن القائد يجب أن تتوفر فيه سمات معينة يتميز بها عن أقرانه و من هذه الصفات:

- **الذكاء:** يتضمن اصدار الحكم و الحسم و المعرفة و الطلاقة.
- **الشخصية:** القدرة على التكيف و اليقظة و الصدق و عدم الخضوع.
- **القدرة:** التعاونية و الشعبية و بناء العلاقات مع الآخرين³.

ثالثاً: النظرية السلوكية

ركزت هذه النظرية على ماذا يفعل القائد و كيف يتصرف مع مرؤوسيه، و أن سلوك القائد مع الأفراد يحدد مدى نجاح القيادة⁴.

و قد صنفت أنماط السلوك في القيادة الى أنواع منها:
نظرية ليكارت و نظرية الخط المستمر.

1-نموذج (نظرية ليكارت): قسمت القيادة حسب نموذج ليكارت الى 04 مجموعات وهي.

- **المتسلط الاستغلالي:** يتخذ القرار و يلزم المرؤوسين بتنفيذه.
 - **المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار المراد اتخاذه و من ثم يتخذه بنفسه⁵.
 - **الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركة في بعض جوانب القرار.
 - **الجماعي المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية⁶.
- و قد دعى ليكارت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته.

¹ أحمد البعاج، حسن الطعاني، الإدارة التربوية (رؤية معاصرة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص105.

² فتحي الويشي، الأساليب القيادية، الأخلاق الإدارية للموارد البشرية، دار الكتاب المصرية، ط1، 2013، ص105.

³ شاكر أحمد صالح، القيادة والإدارة في المنظمات الصحية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص 75.

⁴ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص24.

⁵ محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطانية، مرجع سابق، ص 74.

⁶ بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2010، ص ص 42-43.

2- نموذج (نظرية) الخط المستمر (تنبؤ شمت): وتشمل سبعة أنماط تساعد القادة في اختيارهم النمط

السلوكي القيادي الملائم بين المحورين الأساسيين للقيادة (المتسلط-الديمقراطي) وهي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر وعلى المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده و إبرازه للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد يتخذ بعين الاعتبار بعض اقتراحاتهم.
- تتم مناقشة القرار في جو ديمقراطي و يتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين و يتركهم يتخذونه بأنفسهم.
- تعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذونه بأنفسهم.¹

رابعاً -نظرية x و y في توجيه الأفراد: (نموذج مكريجور).

1-نظرية x :

يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه، و لذلك يجب إجباره عليه و يجب توجيهه و مراقبته اذا خالف التعليمات.

تقوم النظرية x على الافتراضات التالية:

- أن الفرد كسول بطبعه و يكره العمل.
 - يقبل الفرد التوجيه و يتجنب المسؤولية.
 - الفرد لديه طموحات قليلة وليس لديه القدرة على الابداع في حل المشاكل.
- وقد تبين لدوقلاس أن الأساليب المبدئية على النظرية x قد فشلت في تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة، وقد ارتأى أن يضع نظرية أخرى y و التي تقوم على المبادئ التالية:
- أن العمل وبذل الجهد العضلي شيء طبيعي مثل اللعب و الراحة.
 - يقدر الفرد أن يتحمل المسؤولية إذا وضع في ظروف مناسبة.
 - قدرة الفرد على الإبداع و التطوير.

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 42-43.

وقد لاقت النظرية (y) قبولا من قبل حركة العلاقات الإنسانية، ما شجع المديرين و الرؤساء لتبني أنماط مغايرة للنظرية (x) ومن بينها زيادة درجة تفويض سلطات اتخاذ القرارات، و زيادة تنويع المهام و المسؤوليات، و تحسين عمليات الاتصال وتحقيق المعلومات¹.

خامسا: نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتن والمصفوفة الإدارية.

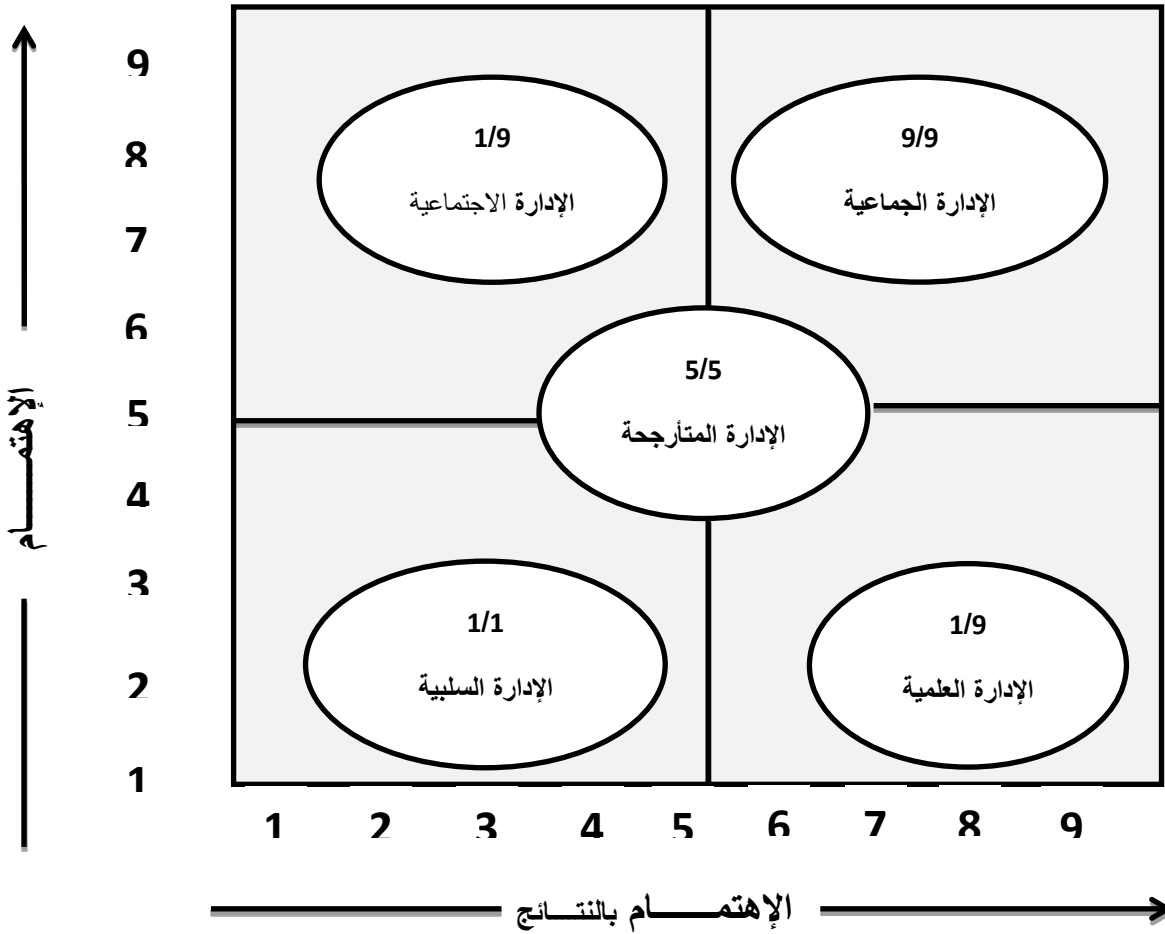
حسب هذه النظرية تقسم السلوك القيادي إلى خمس مجموعات و تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة بالإنتاج (المهمة) و بالأفراد (العلاقات).

- 1- القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد مع الإنتاج وتمثل النمط 1/1 (الادارة السلبية).
 - 2- القيادة المعتدلة: الاهتمام معتدل بالأفراد و بالإنتاج وتمثل النمط 5/5 (الادارة المتأرجحة).
 - 3- القيادة الإنسانية: اهتمام عال بالأفراد و ضعيف بالإنتاج وتمثل النمط 9/1 (الادارة الاجتماعية)
 - 4- قيادة الفريق: اهتمام عال بالأفراد و بالإنتاج وتمثل النمط 9/9 (الادارة الجماعية).
 - 5- القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج و ضعيف بالأفراد². وتمثل النمط 1/9 (الادارة العلمية)
- والشكل الموالي يوضح نظرية الشبكة الإدارية:

¹ عدد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، 2018، 2019، ص ص 12- 13

² بلال خلف السكايرة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المنيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2014، ص71.

الشكل: (1-2): يوضح نظرية الشبكة الادارية



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 54.

المطلب الثالث: مجالات استخدام القيادة التشاركية و معيقاتها

أولاً - مجالات استخدام القيادة التشاركية:

1- تفويض السلطة

تفويض السلطة يساعد المدراء على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط و صناعة القرار، فالتفويض يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين القائد والمرؤوسين واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية و يعزز ثقتهم بأنفسهم¹.

¹ أحمد عبد الكريم أبو سامح، مرجع سابق، ص 35.

2-العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية من أهم جوانب القيادة التشاركية، فكلما اهتم القائد بالعلاقات الإنسانية كلما كان هناك تجاوب كبير من المرؤوسين في تنفيذ القرارات و تعزيز الشعور بالمسؤولية.¹

لذا فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحريك دوافع الفرد و اطلاق قدراته و استعداداته للعمل بروح الفريق.²

وبالتالي فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة إذ يعتبر الموظف نفسه صاحبها أهدافه هي نفسها أهداف المنظمة.³

3- المشاركة في صناعة القرار:

يقصد به اشتراك المرؤوسين وتعاونهم معا في صناعة القرار الذي يعبر عنه العملية الواسعة التي تتضمن أكثر من إجراء تبدأ التحليل والتفويض للبدائل و المتغيرات، ومن ثم المفاضلة بينها لتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه و متابعته.⁴

كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للمرؤوسين التعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم أعمالهم، وهو دافع قوي لرفع الروح المعنوية لديهم لإطلاق طاقتهم واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة.

4- الاتصال و بناء المعلومات:

هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل التي تكفل توصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

تتكون عملية الاتصال الإداري من عدة عناصر متكاملة وهي:

- المصدر: الشخص الذي تصدر منه الرسالة.
- الوسيلة: الطريقة التي يتم بها الاتصال.
- المستقبل: الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة.

¹ علية عبد الله صالح المنتشري، درجة ممارسة قادات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية و أثرها على الأداء المدرسي، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 19، 2018، ص 69.

² رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 43.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي) ، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 126

⁴ يوسف بن عبد الرحمان بن يوسف الشبل، تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، (استراتيجية مقترحة)، مجلة البحث العلمي في التربية، ع: 20، السنة ، 2019، ص 171.

• النتيجة: مدى تحقق الأهداف التي تم من أجلها الاتصال¹.

ثانيا: معوقات القيادة التشاركية

1-المعوقات المؤسسية:

تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تتمثل في منظومة القيم التي تتبع في المؤسسة، فإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين فإن هذا سيؤدي الى إحباط النمط التشاركي، وفي نفس الاتجاه إذا كانت هذه القيم ترى العامل كثير التساؤل وناقد وصانع للمشاكل فكيف يكون هناك نمط مؤسسي منفتح. و بناء على ما سبق لابد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السلبية واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

2- معوقات نابذة من المديرين أنفسهم:

الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية يشعروهم بالخوف من تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين على فقدان مناصبهم، كل هذه الأمور تنعكس سلبا على أداء العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

3- معوقات تكمن في الموظفين:

كثيرا ما نصادف موظفين بمجرد اعطائهم مسؤوليات جديدة مع بعض الصلاحيات يعتبرون هذا عبئا إضافيا عليهم، وهذا ما يقف عائق أمام تفعيل النمط التشاركي². من معوقات نمط القيادة التشاركية أيضا:

- يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.
- قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارة والخبرة.
- يؤدي العمل الجماعي الى التقليل من الشعور بالمسؤولية الفردية³.

¹ حمدي بن سالم الرويثي، مرجع سابق، ص ص 228 - 230.

² العراييد نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 69

³ محمد معمري ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، الجلفة، 2018/2019، ص 154

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة بالنسبة لإدارة المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث أن تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يقودنا إلى تحسين مستوى أداء المنظمة. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الأبعاد التي تتعلق بالأداء الوظيفي على النحو التالي:

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء الوظيفي

يتحقق الأداء الوظيفي من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام به، وقد وردت تعاريف عدة للأداء الوظيفي.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته

1- تعريف الأداء:

الأداء لغة: من الاسم الأداء، أدى الشيء: أوصله، وأدى دينه: قضاها، ويقال فلان أحسن أداءاً.¹
الأداء اصطلاحاً: فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.²
- هو انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية.³

العلاقة بين مفهوم الأداء والكفاءة والفعالية:

يربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم منها الكفاءة والفعالية حيث يقصد بـ:
- الفعالية: هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.
- الكفاءة: هي إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى.
ومنه يمكن القول بأن الأداء هو:

- عبارة عن محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة.
- يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول.⁴

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد رقم 14، ص 26

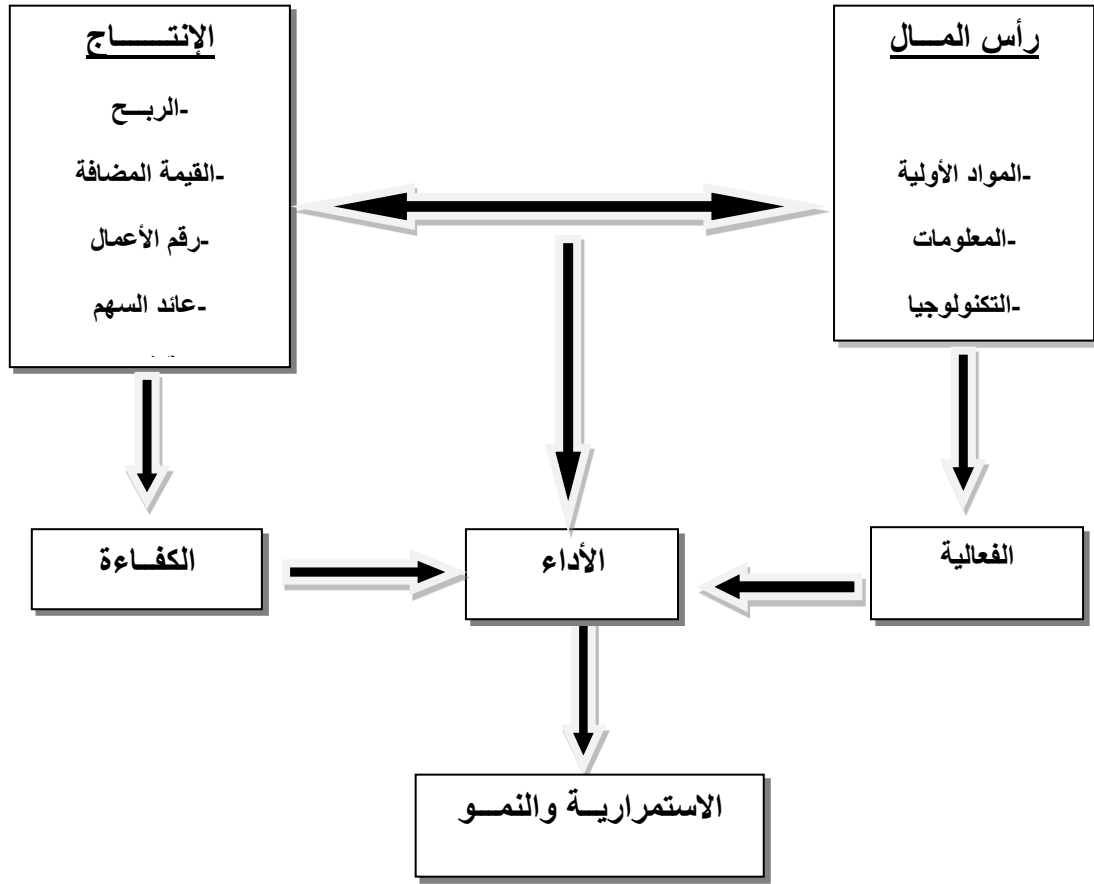
² عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 01

⁴ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015، ص ص 60-61

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين مفهوم الأداء و الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم: (1-3): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص87 (بتصرف)

2-تعريف الأداء الوظيفي:

- يعرف على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته. وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال، والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، وقبول مهمات جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.¹

¹ محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، الأردن ط 1. 2008، ص 125

- هو حجم التأثير الإيجابي للأفراد اتجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.¹
- ويعرفه كلاود بلانش الغير وآخرون الأداء بأنه: مجموع المؤشرات (عامة) في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل.²

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة القابلة للقياس التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي يعمل فيها.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

إن حياة أي منظمة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على الأداء الوظيفي للعاملين فيها حيث توجد علاقة وطيدة بين القيام بأعمالهم وإنجازها على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة لأنها بذلك سوف تصل نحو تحقيق أهدافها من أجل النمو والبقاء والازدهار والعكس إذا لم يكن الأداء كما هو متوقع سوف يشكل عائقا يحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي يؤدي إلى تراجعها وتصفيتها. وتتبلور أهمية دراسة الأداء فيما يلي:

- ✓ يعدّ الأداء الوظيفي مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ✓ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ✓ يرتبط الأداء الوظيفي بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.³

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

1- عناصر الأداء الوظيفي:

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

¹ عبد العزيز براك محسن ، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة ، جامعة عمان العربية ، 2012 ، ص 60.

² CLAUDE BLANCH ALLEGRE et Autre , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1^{er} édition, De Boeck, Bruxelles, 2008, p127

³ عبد الله سويلم العطوي، أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص ص 31-32

✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

✓ **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.¹

✓ **الموظف:** وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي نذكر منها:

✓ **الرضا الوظيفي:** عند زيادة مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

✓ **تحديد أهداف المنظمة:** حيث أن المنظمات التي تعمل بخطط غير واضحة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وبالتالي يؤثر سلباً على أداء الموظفين.³

✓ **الحوافز:** تساعد الحوافز المادية والمعنوية على زيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس على مستوى أداء الموظفين في القطاعين العام والخاص لأنها تشكل واقع لرفع مستوى أداء العاملين.

✓ **التكنولوجيا والتدريب:** في ظل ما تواجهه المنظمات الحديثة من تطورات تؤثر على مستوى الأداء حيث أن إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على إنجاز العمل وحل المشاكل التي تواجه العاملين

¹ محمد الصالح بوطوطن. زبدية خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، ع2 ديسمبر، 2014، ص ص، 43-44.

² أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011، ص 25

³ عبد الله محمد علي عقل، أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، مارس، 2018، ص 27

بالسرعة التي يتطلبها العمل، كذلك يؤثر التدريب على تحسين فرص العمل والقدرة على الأداء من خلال عملية اختيار المتدربين وطبيعة الدورات ومكان انعقادها.¹

✓ **الظروف المادية للعمل:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.²

المطلب الثاني: طرق تقييم وتحسين الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي الوسيلة التي تحكم كفاءة وقدرة العاملين على القيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم وأداة للحكم على أهليتهم للبقاء في العمل أو الاستغناء عنهم.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

- يعرفه راندل بأنه " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل."³

- هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العمل.⁴

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي:

✓ المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

✓ تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من جهة عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.⁵

¹ تيبه أحمد عبد الله المومني، أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة العلوم المالية المصرفية، 2010، ص 52 - 53

² كيرد عمار، مرجع سابق، ص 62

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 225

⁴ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 93

⁵ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015، ص 163-164

✓ مساعدة المدير بإمداده بما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتوافق والأهداف المرسومة، فطرق التقييم تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

✓ إن نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن استخدامها كمؤشرات للحكم على مدى نجاح سياسات وبرامج المنظمة.

✓ خلق جو من المنافسة بين أقسام المنظمة قصد رفع مستوى أدائها الوظيفي من خلال تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الانحرافات الحاصلة وتحديد انجازاته السلبية أو الإيجابية.¹

✓ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن طريقة جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

✓ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة الحاجة للقيام بهذه الأعمال والمهام.²

ثالثاً: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

إن تطبيق عملية تقييم الأداء الوظيفي ليس بالأمر السهل فقد تحصل بعض الأخطاء وتتعرض لصعوبات ومشاكل تجعل منه قاصراً عن تحقيق الهدف المرجو منه، وهناك من يصنفها إلى مشاكل وصعوبات ذاتية وأخرى موضوعية ونذكر منها:

1- المغالاة في الأهداف: فعندما تضع منظمة ما موضع التنفيذ إجراء لتقييم الأداء فإنه لابد من محاولة ربط تحقيق جملة من الأهداف بنظام التقييم، توفير قاعدة أكثر موضوعية لتشخيص الأجر، تحسين الأداء اليومي، تحديد التوجهات المهنية المرغوبة،.....الخ، فالسؤال المطروح هنا هل القائم عن عملية التقييم يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة الكافية لإدارة عملية التقييم ؟

2- غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم: رغم التوجيهات الرسمية، ففي أغلب الأحيان فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات. أي أن القرارات تتخذ دون الأخذ بعين الاعتبار لنتيجة التقييم وهذا يشجع المعارضين دون شك بعدم إتباع نظام التقييم.³

3- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات الجديدة لأول تقييم. أو يهمل أدائه السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن

¹ محمد معمري، مرجع سابق، ص 81.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 289

³ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 190

أحدث مستوى للأداء، وهذا من شأنه أن يؤثر على خاصية الاستمرارية لعملية التقييم التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمستقبلية.

4- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء إضافة إلى عدم وجود تعليمات كافية وسليمة في أسلوب التقييم.¹

5- التساهل أو التشدد: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة. كما يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.

6- تأثير الهالة: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً تؤثر على باقي خصائص التقييم.²

7- التحيز الشخصي: يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وهذا يعود إما للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

8- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.³

رابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يتم تقييم الأداء الوظيفي باستخدام طرق التقييم، وهي متعددة فبعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور، حيث يختار المقيم من بينها الأسلوب أو الطريقة المثلى للتقييم والتي تختلف من منظمة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة عملها. وفيما يلي أهمها:

1- قائمة معايير التقييم: تعتبر من أبسط طرق التقييم وأكثرها استخداماً، حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات والخصائص مع شرح مختصر لكل صفة، ثم وضع مقياس أمام كل صفة.⁴

2- المقارنة الزوجية: حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذه النحو، ويصعب تطبيق هذه الطريقة في الأقسام الكبيرة العدد.⁵

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 233

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، 2014، ص 663

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 286

⁴ منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط2، 2012، ص 299

⁵ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 230.

3-طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا للنسب التي يحتويها المقياس، وعادة ما يتضمن 5 درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط التوزيع نوعا من التوزيع الطبيعي.¹

4-طريقة الإدارة بالأهداف: وتعتمد هذه الطريقة على أساس النتائج، وليس على أساس السلوك والصفات الخاصة بالعامل.²

وهذه الطريقة من الطرق الحديثة في التقييم حيث تدفع بالفرد إلى تحقيق الأهداف التي التزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء.

رابعا: طرق تحسين الأداء الوظيفي:

في ظل الظروف الراهنة واختلاف التوازن فإن الحاجة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي بطريقة منظمة أصبحت ضرورة حتمية تسعى إليه جميع المنظمات ،لاعتباره جزءا طبيعيا من الممارسات الادارية. وذلك من أجل تحقيق التميز في أداء العنصر البشري.

ومنه يمكن تعريف تحسين الأداء الوظيفي على أنه ذلك: "الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي ينتج عنه المشكلة أو الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ".³ ومن أهم طرق تحسين الأداء الوظيفي ما يلي:

1- تحسين أداء الموظف::

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل:

- **التركيز على القوة:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا بحيث يتم إتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.
- **التركيز على المرغوب:** ويكون بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 188

² منصور محمد إسماعيل العريقي، المرجع نفسه، ص 302

³ علي الأحمدى طلال، خطة تحسين الأداء البشري في مؤسسات الرعاية الصحية، ماهية و خطوات عملية التحسين، مجلة رسالة معهد الإدارة العدد 39، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص01.

• **الترابط بين الأهداف:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد في تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف¹.

2- تحسين طبيعة العمل:

يرى الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت ممتلئة تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في ضرورة معرفة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها كما يرى " هاينز " أنه يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفية يتم من خلال توسيع نطاقها وذلك بتجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي.

ومن وسائل تحسين الوظيفية أيضاً زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وأن تكون فترة التبادل كافية وكذلك معدلات الأداء واقعية.²

3- تحسين الموقف:

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناغم بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون. والملاحظ أنه رغم تعدد مداخل تحسين الأداء، إلا أن جميعها تتفق في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الموظف. فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو كان هناك قصور في توجيه

¹ محمد معمري، مرجع سابق، ص ص 97-98.

² محمد معمري، المرجع نفسه، ص ص 98-99.

سيؤدي ذلك إلى تدني مستوى أداء الموظف. لذا هناك أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري حتى تساهم في تحسين الأداء الوظيفي منها:

درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، مقدار تفويضه للسلطة، معايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.¹

المطلب الثالث: العلاقة التكافؤية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي:

في ظل التقدم التكنولوجي وتطور الاتصالات وتغيير الأنظمة الحكومية مع حاجة المنظمات إلى البقاء والتقدم، أمرا انعكس ذلك على التغيير في مواقف الأفراد، مما تطلب وجود كفاءات قيادية أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى المزيد من مشاركة القوى العاملة.

أولا: العلاقة مع الرؤساء

العلاقة مع الرؤساء أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين وذلك باعتماد أسس موضوعية.

- إن طبيعة العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل لها تأثير واضح على الأداء الوظيفي، سواء كانت هذه العلاقات رسمية وغير رسمية حيث تسمح هذه العلاقة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات، وبالتالي تدعم تحسين الأداء الوظيفي.

- إن القيادة العليا لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم نحوى رفع الروح المعنوية وإشعارهم بالعدالة ودفعهم لتحمل المسؤولية.

- إذا تبنت القيادة العليا استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.²

ثانيا: أثر المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي:

- تشكل المشاركة في صنع القرار حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الابداع ومواجهة تحديات لدى أفراد التنظيم.

¹ العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017-2018، ص150.

² عبد الله سويلم العطوي، مرجع سابق، ص 39.

- إن المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين مدربين وذات خبرة في صنع القرارات ، إضافة إلى تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- إن الإسهام والمشاركة من قبل العمال بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.¹

ثالثاً: دور أداء الفرد في تحسين الأداء الوظيفي:

- إن أداء الفرد في العمل المكلف به قد يكون ناجح أو فاشل وبالتالي ينعكس ذلك على المستوى الأداء الكلي للمنظمة ،ومن أجل أن تقوم المنظمة بالأداء فإن على الفرد أن يضع جانبا أهدافه الشخصية جانبا ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- إن الأفراد لهم أهمية قصوى في تحقيق الأداء الوظيفي في أي منظمة ، وعليه فإن القيادة الفعالة ينبغي أن تزيد من مشاركة القوى العاملة بأكملها.

- إن فعالية أية مجموعة من الأفراد تعتمد بشكل كبير على نوعية قيادتها حيث أن سلوك القائد في تحقيق رغبات الأفراد سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.²

¹ محمد الصالح بوطوطن ، زديرة خمار ، مرجع سابق، ص46.

² عبد العزيز براك محسن ، مرجع سابق، ص 74.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنبين في هذا المبحث الدراسات التي تطرقت للقيادة التشاركية والأداء الوظيفي، حيث تناولنا دراسات عربية وأخرى اجنبية وتم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب، سنتطرق في المطلب الأول الى الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الى الدراسات باللغة الأجنبية اما في المطلب الثالث سيتم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

- المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من أهم وأبرز الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية والأداء الوظيفي نذكر منها:

أولا - القيادة التشاركية:

1- دراسة: م. محمد عبد الله الزعبي (2009). بعنوان: أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
إشكالية الدراسة: وصيغت من خلال الأسئلة التالية:

- هل تؤثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية؟
- هل تختلف تأثيرات القيادة التشاركية باختلاف تجربة الصناعات الشركات الكويتية؟
- هل يختلف درجة تحسين الموارد البشرية باختلاف تجربة الشركات العاملة بالقطاع الصناعي الكويتي؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية.

- منهج الدراسة: أتبع الباحث في هذه الراسة (المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها).
- نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية ككل بالإضافة إلى كل فقرة من فقرات القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، القائد يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، تفويض الصلاحيات) على تحسين أداء الموارد البشرية (كفاءة الأداء، المستوى التشغيلي، تقليل الكلف، دوران العمل).

- القيادة التشاركية بين القادة والعاملين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها كانت أساساً للتحسين والتطوير في أداء العاملين.

2- دراسة: عبد العزيز براك محسن (2012). بعنوان: أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في

تحسين الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية

1-أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة. يمثل نمط القيادة التشاركية والتحويلية (كمتغيرات مستقلة) بأبعادها: نطاق القرار، ودرجة المشاركة، وهيكلية المهام، والهدف من المشاركة، والعقلانية، والتفويض للقيادة التشاركية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدافع الالهامي، والاعتبار الفردي للقيادة التحويلية. ويمثل الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بأبعاده: الدقة في تنفيذ المهام، والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة والإبداع، والعلاقات مع الآخرين.

أهداف الدراسة: أتبع الباحث في هذه الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها).

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية. ووجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير العمر (من هم بعمر 31-41) سنة، والمؤهل التعليمي لصالح حملة الشهادات العليا، والمستوى الوظيفي لصالح القيادات العليا، والخبرة (لهم لديهم خبرة تتراوح بين 01-5) سنوات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التحويلية تُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التحويلية تُعزى إلى عمر القائد، لصالح (من هم بعمر 61) سنة ويزيد. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير العمر (من هم بعمر 31-41) سنة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية وأبعادها، ونمط القيادة التحويلية وأبعادها ومستوى الأداء الوظيفي وأبعاده في المستشفيات الأردنية، تُعزى إلى نوع قطاع المستشفيات (قطاع عام، وقطاع خاص).

3-دراسة: حمدي بن سالم الرويثي (2018) بعنوان: درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه.

1-إشكالية الدراسة: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

-منهج الدراسة: أتبع الباحث في هذه الراسة (المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها).

-أهداف الدراسة: سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية.

-التعرف على المعوقات التي قد تواجه ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية.

-الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول

درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية تبعا لمتغير الكلية.

-أهمية الدراسة: تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول القيادة التشاركية في الأقسام

الأكاديمية في الجامعات السعودية.

وكذلك إطلاع قيادات الجامعات ورؤساء الأقسام الأكاديمية على المعوقات التي قد تواجه القيادة التشاركية

في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية.

وقد يثري هذا البحث المكتبة العربية بمادة علمية عن القيادة التشاركية.

-نتائج الدراسة: توصلت دراسة هذا البحث إلى:

-إن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

كانت بدرجة عالية جدا.

-توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين افراد عينة البحث حول الدرجة الكلية حول

ممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير الكلية.

4-دراسة: طلال غربي كباد الغزي (2018) بعنوان: درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري

مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بقسم الإدارة التربوية والأصول،

كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

-منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة.

-أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين.

-نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة في جميع المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس في مجال علاقة المدير بالطلبة لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج أنّ مستوى النمو المهني مرتفعاً للمعلمين جاء، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا ووفق متغير الخبرة لصالح خبرة (5-10 سنوات)، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس والنمو المهني للمعلمين.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

1- دراسة: الطحان، (2000) بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية "

-أهداف الدراسة: هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين في الشركات الأردنية المساهمة، وانعكاس ذلك على إبداعاتهم الإدارية.

-منهج الدراسة: معتمداً على مجموع من الأدوات الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات والتكرارات والانحرافات المعيارية وغيرها، بقصد تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج.

-نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، بينما كانت هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين عامل الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

2- دراسة: الشريف طلال (2004)، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة.

- منهج الدراسة: واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة: وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذو دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

3- دراسة: د. محمد أحمد هلسه: أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس (دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس).

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات الفلسطينية في محافظة القدس، ومعرفة العوامل المؤثرة في التدريب وعلاقتها بأداء موظفي البلديات المذكورة.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة

- نتائج الدراسة: إن التدريب يؤدي الى تحسن أداء الموظفين ويساعد على رفع قدراتهم الوظيفية، وأن توفر البرامج التدريبية ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات، وتوفر المدربين المختصين والبيئة المناسبة للتدريب يؤدي الى تحقيق الهدف من التدريب. كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات تعزى لمتغيرات الدراسة.

4-دراسة: الحميدي، (2006) بعنوان "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين"

- أهداف الدراسة: وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقويم نظام الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت على كفاءة أداء العاملين.

- منهج الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام، 2006/2005 والبالغ عددهم (1319) موظفا. وتكونت عينة الدراسة من (332) موظفا.

- نتائج الدراسة: وأظهرت نتائج الدراسة إن للحوافز المادية تأثير إيجابية على مستوى أداء الموارد البشرية ويستفاد من هذه الدراسة ما يخص كفاءة أداء العاملين في هذا القطاع وهو محور اهتمام دراستنا في تحسين أداء الموارد البشرية.

-المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة: نديكو وآخرين (Ndiku et.al.2009) بعنوان: تحسين اتخاذ القرار في المدارس من خلال مشاركة المعلم.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على مدى مشاركة المعلمين في صناعة القرار، بالمقارنة مع المدى الذي يرغبون في الوصول اليه، بمنطقتي كلومي وكايتي في مقاطعة ماكوني في كينيا.
- منهج الدراسة: واختار الباحث العينة العشوائية حيث اختار 123 معلما من مدارس المنطقتين.
- نتائج الدراسة: وقد توصل الباحث إلى نتائج الدراسة التالية
- مشاركة العاملين في صنع القرار في مدارسهم يشجعهم ويحفزهم في تنفيذ واجباتهم.
- تشجيع المعلمين أكثر في القرار يكسبهم الثقة والشعور بالمسؤولية.
- كسب المزيد من الخبرة والثقة يجعلهم يطورون بعضهم من خلال التدريب.
- يجب على المديرين تغيير مواقفهم تجاه المعلمين والتعامل معهم كزملاء ومديرين مشاركين.
- في إدارة مدارسهم، هذا سوف يحفز المعلمين وشعورهم أنهم جزء من مدارسهم.
- تشجيع مدراء المدارس من خلال تدريبهم على صنع القرارات التشاركية.

2- دراسة: (Huang et.al.2010):هل تعزز القيادة التشاركية الأداء في العمل عن طريق الحث على الثقة، أو تفويض السلطة؟، التأثيرات التباينية للمرؤوسين الإداريين وغير الإداريين بالصين.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية، أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون.
- منهج الدراسة: أما المنهج المتبع، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين، وهما نموذج التحفيزي والنموذج التبادلي؛ لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين.
- نتائج الدراسة: وقد توصل الباحث الى النتائج الدراسة التالية:
- النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية لديه قوة تفسيرية أقوى من النموذج القائم على التبادل للمرؤوسين الإداريين.
- النموذج القائم على التبادل أقوى قوة توضيحية من النموذج التحفيزي للمرؤوسين غير الإداريين.

3- دراسة: (OloRunsola & Abidouun.2011)

- **أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي، والتعرف عما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية.
- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين في ولاية اكيتي، تم اختيار عينة مكونة من (200) معلم.
- **نتائج الدراسة:** وقد أظهرت هذه الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر.

4-دراسة: (Ghazi Hasan odeh alhalaybeh) بعنوان:

"The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan" - An Applied Study on the Greater Amman Municipality-Middle east university 2013

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في بتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وبتحسين الأداء.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات.
- **نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- المطلب الثالث:** مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:
- من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت ادارة المعرفة التنظيمية والدافعية، والتي خلصت إلى العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

أولاً: أوجه التشابه

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1 - **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات.

2- **بيئة ومجتمع الدراسة:** تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض المجالات مثل تناولها بيئة العمل.

3 - **المجالات:** تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد مجالات القيادة التشاركية

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة والمتغيرات والجدول التالي يوضح الاختلافات الموجودة:

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

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بلدان مختلفة أوروبية وأسيوية وكذلك عربية وفي سنوات مختلفة 2004- 2005 - 2006 - 2009 - 2010- 2011- 2013 هناك من قام بالدراسة في الجامعات والمدارس والهيئات الحكومية	تمت الدراسة بولاية الوادي 2021 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر	الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية.	العينة كانت مكونة من 59 عاملاً	العينة
تناولت الدراسات القيادة من وجهات نظر مختلفة وتفاعلها مع الأداء الوظيفي	الدراسة الحالية اعتمدت على دراسة أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي	المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة كيف يمكن للقيادة التشاركية أن تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال (تفويض السلطة. العمل بروح الفريق. اتخاذ القرار. التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي.

وبالتالي فإن هناك توقع بأن تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث تأثير أو تأثير مجالات القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي.

وإجمالاً استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التالي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت البحث.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبيان وفي اختيار منحي الدراسة.
- المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري.
- التعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم البحث الحالي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمحور حول الإطار النظري للقيادة التشاركية تعرفنا فيه عن المفاهيم العامة للقيادة والقيادة التشاركية وخصائصها وكذلك أهمية وأهداف القيادة ثم مجالات استخدام القيادة التشاركية ومعيقاتها، أما المبحث الثاني كان يتمحور حول الإطار النظري للأداء الوظيفي تعرفنا فيه كذلك عن مفاهيم عامة حول الأداء والأداء الوظيفي وطرق تقييمه وتحسينه، وفي الأخير تعرضنا للعلاقة التكافؤية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، ثم دعمنا دراستنا بدراسات سابقة كانت بالعربية وبالأجنبية متعلقة بموضوع الدراسة ، أو مشابهة له، وقمنا بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينهما. وكل هذه الخطوات تمكنا من التعرف عن الظاهرة وأخذ نظرة عميقة عليها. والفصل الموالي يوضح لنا مدى تجسيد الظاهرة المدروسة على أرض الواقع.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول في الفصل الثاني إبراز دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال استبانة وتوزيعها على العينة المختارة من الأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث ، وقد تم تقسيم هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

- ❖ **المبحث الأول:** تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- ❖ **المبحث الثاني:** الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- ❖ **المبحث الثالث:** دراسة ومناقشة نتائج دراسة الحالة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر وتعتبر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما سنتطرق لمهام ونشاطات المؤسسة.

المطلب الأول: نظرة على المديرية العملية لاتصالات بالوادي.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة ، إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها.

أولاً: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003، وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي:

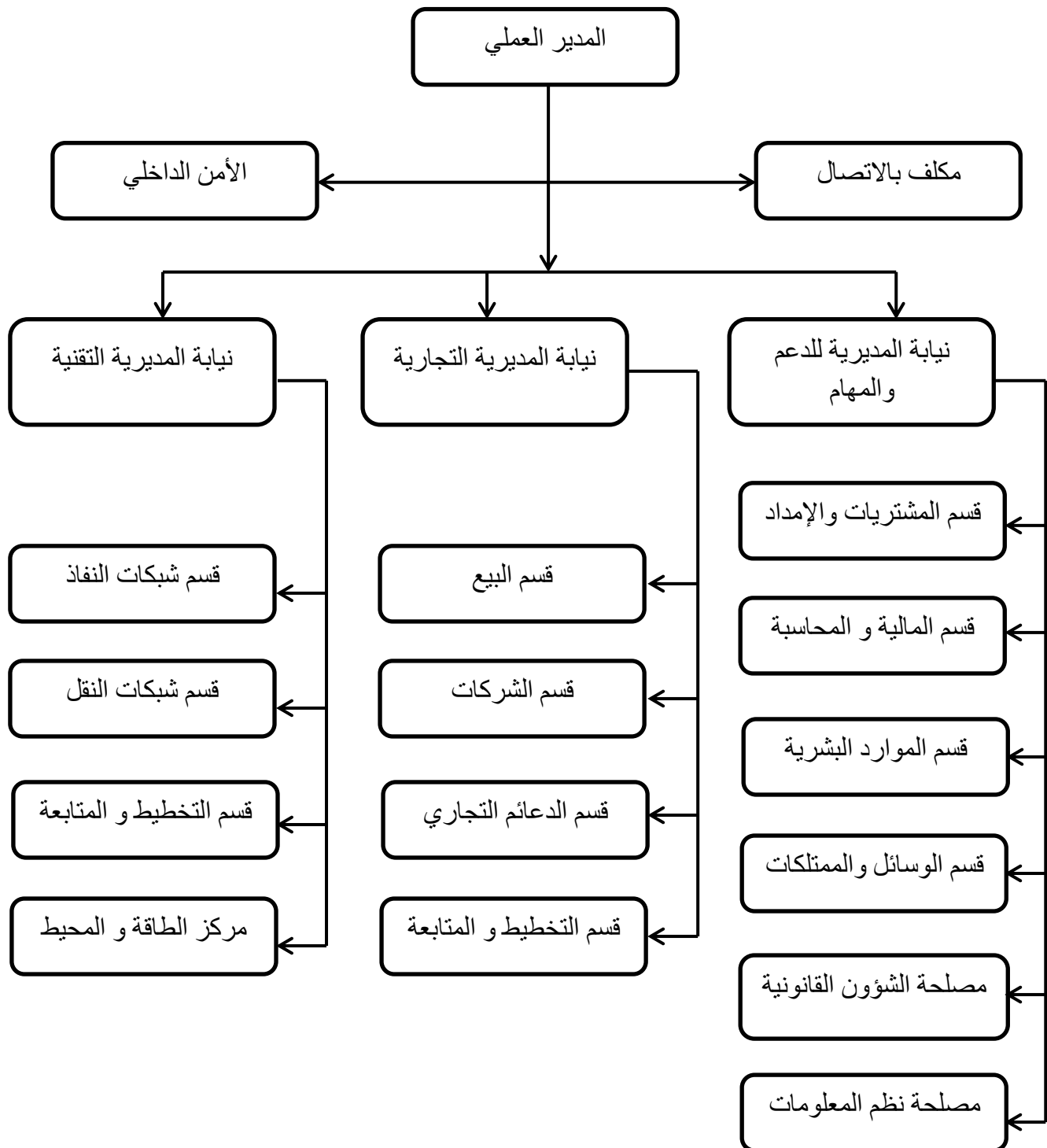
-**المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات، ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

¹ من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

قسم الموارد البشرية:

مهام رئيس قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساساً عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج. والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساساً ب:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.

- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية.
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح التنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.

- متابعة إجراءات التمهين و التريصات التطبيقية.

رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن:

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.

- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات... إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثاني: مهام و نشاطات المديرية العملية بالوادي

1-مهام المديرية العملية بالوادي:

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال.
- تعتبر المركز الإداري الأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

2 - نشاطات المديرية العملية بالوادي:

تتوزع نشاطاتها على ثلاث ميادين:

- بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالة دورا مهما في أهمية المعلومات ومصادقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذا الوصول إلى النتائج في نهاية البحث، هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، حيث نوضح في المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة، وسنرى الأدوات المستخدمة فيها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المدروسة و بيانات الدراسة وطرق جمعها.

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي كونها المؤسسة محل الدراسة وعددهم 59 عامل، وقد تم توزيع 59 استبانة وتم استرجاع 58 أي ما يعادل 98.30% وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 01 أي بنسبة 1.7%.

ثانياً: عينة الدراسة: العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، فعينة الدراسة كانت مشكلة من 59 موظف حيث وزعت الاستمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يوضح الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

العدد	المسترجعة	الملغاة	للتحليل
59	59	01	58
النسبة	100%	1.7%	98.30%

المصدر من إعداد: الطالبات بناء على معطيات الدراسة

من خلال الجدول رقم (2-1) يتبين أن عدد الاستمارات الموزعة على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، بلغت 59 استمارة حيث تم استرجاع 58 استبانة، أي ما يعادل 98.30 % وبلغ عدد الاستبانات الملغاة (لم تسترجع) 01 استبانة أي بنسبة 1.7 %.

ثالثاً: المنهج المتبع

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما وكيفا، والمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف عن جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

رابعاً: بيانات الدراسة

-المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض، وقد تم توزيعها على جميع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، ومن ثم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS25.

- المصادر الثانوية: تمت معالجة الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

خامساً: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ، ويتمثل في دراستنا في القيادة التشاركية بأبعادها الخمسة (تفويض السلطة- المشاركة في اتخاذ القرار- التحفيز والتشجيع- العلاقات الإنسانية-الاتصال بناء المعلومات).

2- المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا في الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولاً الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان، والذي يتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة ، ولقد تم الحصول على الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة ،وقد تم اعداد الاستبيان وفحصه كآآآآآ:

- ✓ تجميع البيانات والمعلومات والمراجع والبحوث والدراسات السابقة
- ✓ تصميم استبيان مبدئي مكون من مجموعة أسئلة تم عرضها على الاستاذ المشرف
- ✓ تم إدخال بعض التعديلات على الاستبيان المبدئي بناء على توجيهات الاستاذ المشرف
- ✓ عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين وكان عددهم 03:
- (تجاني محمد العيد ،بن خليفة أحمد ، عيشوش عواطف).
- ✓ إخراج الاستبيان في شكله النهائي.
- ✓ توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة وقد اشتمل الاستبيان على المحاور التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): يوضح الإحصائيات المتعلقة بمحاور الاستبيان

الابعاد	العبارات
المتغير المستقل	القيادة التشاركية
تفويض السلطة	1 الى 7
العمل بروح الفريق	8 الى 13
المشاركة في اتخاذ القرار	14 الى 20
التشجيع والتحفيز	21 الى 26
المتغير التابع	--
الأداء الوظيفي	27 الى 32

المصدر من إعداد: الطالبات

-تقديم الاستبيان: تم تقديم الاستبيان إلى المستجوبين بشكل مدروس حيث راعينا في تقديمه دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات وبساطتها، وأن تؤدي الغرض المطلوب في الدراسة، وقد تم تقديم الاستبيان وفق التسلسل التالي:

- الجزء الأول: عبارة عن مقدمة حيث يتم التعرف فيها بالدراسة، والغرض منها تحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الاجابة على أسئلة الاستبيان مع توضيح أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي.
- الجزء الثاني: الخصائص الديمغرافية للعينة المستجوبة: كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة.
- الجزء الثالث: مجموعة من الأسئلة عددها 27 سؤال متعلقة بالقيادة التشاركية ومدي تطبيق مجالاتها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، يقابل سؤال ثلاثة خيارات تمثل مقياس ليكارت الثلاثي.
- الجزء الرابع: يتضمن مجموعة من الأسئلة، عددها 06 متعلقة بالأداء الوظيفي لكل سؤال ثلاثة خيارات تمثل مقياس ليكارت الثلاثي.
- وللاطلاع على آراء وتوجيهات المستجوبين اعتمدنا على مقياس لكارث الثلاثي لكل عبارات الاستمارة فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة ، من (01 إلى 03) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر من إعداد: الطالبات

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي الدنيا والعليا كما يلي:

- حساب المدى: أكبر قيمة - أصغر قيمة $1=2-3$
- تم تقسيم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية $0.66=3/2$
- الحد الأعلى للخلية طول الخلية + أقل قيمة في المقياس. وبالتالي طول الخلايا كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (2-4): يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الثلاثي ومجالاته

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3
1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
اتجاه ضعيف	اتجاه متوسط	اتجاه موجب

المصدر من إعداد: الطالبات

المبحث الثالث: دراسة ومناقشة نتائج دراسة الحالة الميدانية

المطلب الأول: عرض نتائج دراسة الحالة الميدانية

أولاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

التحليل الإحصائي يتطلب تدرجاً من ثلاث مستويات، يبدأ بالتعرف على الطبيعة الوصفية لمتغيرات الدراسة، توزيعاتها ومتوسطاتها وكذا انحرافات المعيارية، ثم التعرف على مدى ارتباط أبعاد الدراسة حيث سنستخدم مصفوفة الارتباط للمتغيرات، وصولاً للعلاقة الاستدلالية بين الأبعاد من خلال نماذج الانحدار البسيط والمتعدد بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة.

1- الإحصاءات الوصفية المستخدمة

- التكرارات: لتحديد عدد أفراد العينة وتكرار إجاباتهم عن عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لتحديد النسب المئوية لآرائهم في المؤسسة لدى عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي: ويعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، كما يستخدم بكثرة في مختلف الدراسات الإحصائية.
- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت لأنه يمكننا من التعرف على مدى تشتت العبارات عن وسطها.

2- الاختبارات والاستدلالية الإحصائية المستخدمة:

- الفا كرومباخ: ويستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي بين عبارات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان): وهو مقياس للعلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين.
- اختبار كلومنجروف سميرونوف: للتعرف على طبيعة توزيع البيانات.
- الرسوم البيانية: للتعرف على شكل توزيع البيانات.

ثالثاً: توزيع المتغيرات الشخصية

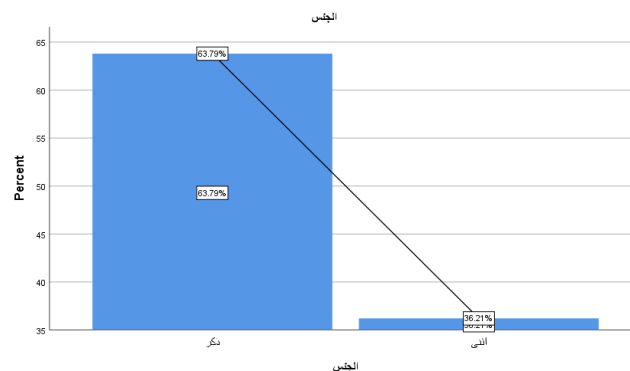
1- حسب الجنس:

جدول رقم (2-5): يوضح مخرجات Spss25 بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	63.8%
أنثى	21	36.2%
المجموعة	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

شكل رقم (2-2): التوزيع بحسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-5) أن أغلب المستجوبين كانت من الذكور بنسبة 63.8% مقابل 36.2% للإناث.

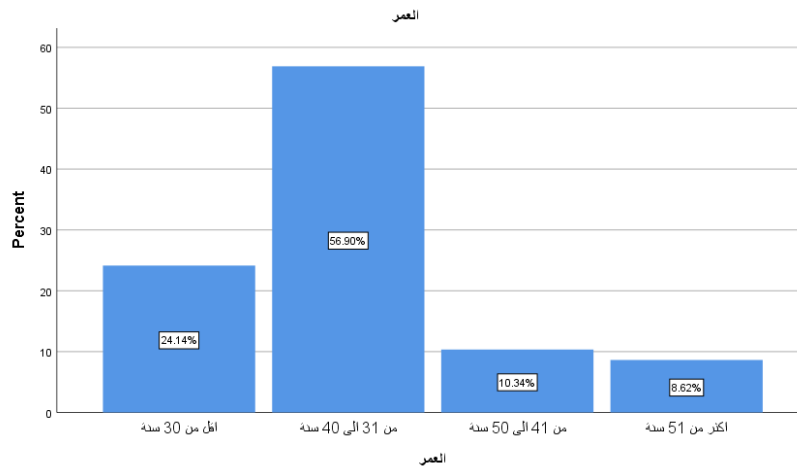
2- بحسب العمر

جدول رقم (2-6): يوضح مخرجات Spss25 بحسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	24.1
من 31 الى 40 سنة	33	56.9
من 41 الى 50 سنة	6	10.3
أكثر من 51 سنة	5	8.6
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25.

شكل رقم (2-3): التوزيع بحسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-6) أن أغلب الأفراد المستجوبين تراوحت أعمارهم في الفئة ما بين (31 إلى 40 سنة) في عينة الدراسة والذين بلغ عددهم 33 فرد أي بنسبة وصلت إلى 56.9% تليها الفئة أقل من 30 سنة بـ 14 فرد بنسبة 24.1% وبعدها الفئة من (41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثالثة بـ 6 أفراد بنسبة 10.3%، وفي الأخير فئة أكثر من 51 سنة بـ 5 أفراد بنسبة 8.6%.

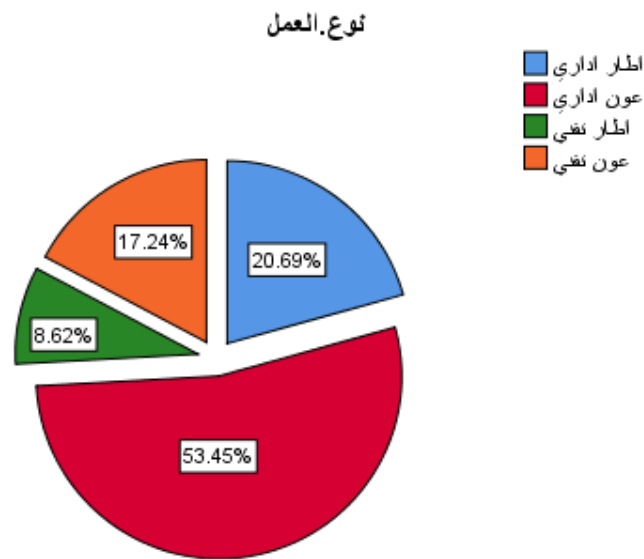
4- بحسب نوع العمل

جدول رقم (2-7): تصنيف عينة الدراسة بحسب نوع العمل

نوع العمل	التكرار	نسبة %
إطار إداري	12	20.7
عون إداري	31	53.4
إطار تقني	5	8.6
عون تقني	10	17.2
المجموع	58	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمر



المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات spss 25

يتضح من الجدول رقم (2-7) المتعلق بنوع العمل طأن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي فئة عون إداري وقد بلغ عددهم 31 فرد بنسبة 53.45%، في حين بلغ عدد أفراد العينة من فئة إطار إداري 12 فرد بنسبة 20.7%، وبلغ عدد الأفراد من فئة عون تقني 10 أفراد بنسبة 17.2%، أما فئة إطار تقني فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 8.62%.

5- بحسب المستوى التعليمي

جدول رقم (2-08): توزيع متغير الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار للعبارة	المستوى التعليمي
39.7	23	ثانوي أو أقل
15.5	9	جامعي
36.2	21	دراسات عليا
8.6	5	شهادات أخرى
100.0	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات spss 25

شكل رقم (2-5): التوزيع بحسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

من خلال الجدول رقم (2-08) المتعلق بالمستوى التعليمي يلاحظ أن أكبر نسبة لمجتمع أفراد الدراسة كانت فئة ثانوي أو أقل وقد بلغ عددهم 23 فرد بنسبة 39.7%، وفي المرتبة الثانية فئة الدراسات العليا بـ 21 فرد بنسبة 36.2%، لتليها فئة جامعي بـ 9 أفراد بنسبة 15.5%، أما فئة شهادات أخرى فقد جاءت بـ 5 لأفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 8.6%.

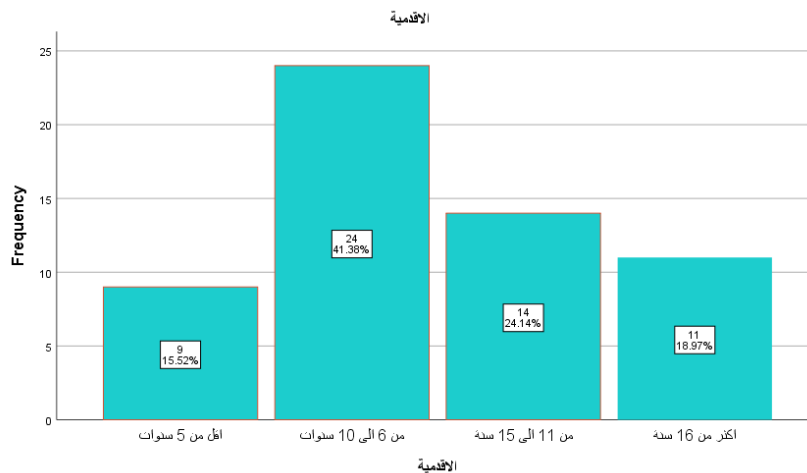
6- بحسب سنوات الخبرة (الأقدمية)

جدول رقم (2-09): يوضح توزيع العينة بالنسبة لمتغير الأقدمية (الخبرة)

الأقدمية	التكرار للعبارة	نسبة التكرار %
أقل من 5 سنوات	9	15.5
من 6 إلى 10 سنوات	24	41.4
من 11 إلى 15 سنة	14	24.1
أكثر من 16 سنة	11	19
المجموع	58	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

شكل رقم (2-6): التوزيع بحسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية)



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

من خلال الجدول رقم (2-9) المتعلق بسنوات الخبرة (الأقدمية) يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) وقد بلغ عددهم 24 فرد ونسبة 41.4 % في حين بلغ عدد الأفراد لفئة من 11 إلى 15 سنة 14 فرد ونسبة مئوية تقدر بـ 24.1 %، بينما فئة أكثر من 16 سنة فقدر عدد أفرادها 11 فرد ونسبة مئوية تقدر بـ 19 %، أما فئة أقل من 5 سنوات فعدد أفرادها يقدر بـ 9 ونسبة مئوية تقدر بـ 15.5 %.

رابعاً- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1- عرض نتائج الصدق والثبات:

من أجل التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

جدول رقم (2-10): يوضح معامل الصدق والثبات للقيادة التشاركية والأداء الوظيفي

المتغير	عدد العبارات	الثبات	الصدق
القيادة التشاركية	26	0.937	0.967
الأداء الوظيفي	6	0.817	0.903
المجموع	32	0.948	0.973

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

يتضح من خلال الجدول أرقام (2-10) أن قيمة ألفا كرونباخ للقيادة التشاركية بلغ 0.937 وهي قيمة عالية وممتازة تدل على ثبات عبارات هذا المحور من الاستبيان، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي 0.817 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور، أما قيمة ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل فقد بلغت 0.948 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات الاستبيان، وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي: كونه شرط للقيام ببقية الاختبارات الأخرى.

جدول رقم (2-11): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحور القيادة التشاركية والأداء الوظيفي

Shapiro-wilk			Kolmogorov-Smirnov			
Sig	df	statistic	Sig	df	statistic	
0.315	58	0.925	0.520	58	0.152	محور القيادة التشاركية
0.531	58	0.911	0.525	58	0.159	محور الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

-من خلال الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير القيادة التشاركية (sig=0.5) حسب Kolmogorov-Smirnov و (sig= 0.3) حسب Shapiro-wilk وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن المتغير القيادة التشاركية التوزيع الطبيعي.

-من خلال نفس الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير الأداء الوظيفي (sig= 0.5) حسب Kolmogorov-Smirnov و (sig= 0.5) حسب Shapiro-wilk وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن متغير الأداء الوظيفي التوزيع الطبيعي.

خامسا: عرض نتائج الاحصاءات الوصفية:

1-المتغير المستقل القيادة التشاركية: وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور القيادة التشاركية، وذلك وفقا لأبعاده المكونة له وهي: تفويض السلطة، العمل بروح الفريق الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز والتشجيع.

البعد الأول: تفويض السلطة

جدول رقم (2-12): يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار				
1	يضع مجلس الادارة خطة العمل وطريقة اداة بمشاركة العاملين	25.9	15	20.7	12	53.4	31	2.28	0.854	7	محايد
2	ينادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين.	8.6	5	31	18	60.3	35	2.52	0.655	4	موافق
3	يسمح المدير بان يأخذ الموظفون أدوار قيادية حسب ما يوكل اليهم من أعمال.	8.6	5	36.2	21	55.2	32	2.47	0.655	5	موافق
4	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات.	10.3	6	36.2	21	53.4	31	2.43	0.678	6	موافق
5	يقبل مدير اقتراحات لها علاقة بطريقة أدائك لعمك تقترحه على أسلوب العمل	10.3	6	27.6	16	62.1	36	2.52	0.682	3	موافق
6	يسمع مديرك لآرائك وآراء العاملين معك.	10.3	6	25.9	15	63.8	37	2.53	0.681	1	موافق
7	توفر المعلومات والبيانات في المؤسسة المتعلقة بالأداء المقوض.	8.6	5	29.3	17	62.1	36	2.53	0.655	2	موافق
المتوسط العام لبعد تفويض السلطة											موافق
									0.522	2.46	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-12) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة بلغ 2.46 وانحراف معياري يقدر ب 0.522، وبالتالي فإن الاتجاه العام لعبارات بعد تفويض السلطة هو موافق.

البعد الثاني: العمل بروح الفريق الجماعي.

جدول رقم (2-13): يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لبعد العمل بروح الفريق الجماعي

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
8	العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار.	11	19	11	19	36	62.1	2.19	0.805	6	محايد
9	وجود تعاون بين الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة.	5	8.6	16	29.3	36	62.1	2.41	0.750	3	موافق
10	يشعر الموظفون بالراحة عند مشاركتهم في اتخاذ قرارات المؤسسة.	8	13.8	14	24.1	36	62.1	2.33	0.781	4	محايد
11	يشارك المدير كافة المستويات في حل المشكلات من خلال فرق عمل جماعية.	14	24.1	24	41.4	20	34.5	2.50	0.731	1	موافق
12	يعقد المدير جلسات سماع ومناقشة لمختلف الانشغالات.	10	17.2	24	41.4	24	41.4	2.43	0.704	2	موافق
13	توفر هيكل المؤسسة توضيحا لمهام وخطوط المسؤولية.	13	22.4	22	37.9	23	39.7	2.33	0.758	5	محايد
المتوسط العام لبعد تفويض السلطة								2.37	0.546	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالعمل بروح الفريق الجماعي بلغ 2.32 وانحراف معياري يقدر بـ 0.588، وبالتالي فإن الاتجاه العام لعبارات بعد العمل بروح الفريق الجماعي هو محايد.

البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (2-14): يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار				
14	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	14	24.1	19	32.8	25	43.1	2.19	0.805	7	محايد
15	يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.	9	15.5	16	27.6	33	56.9	2.41	0.750	3	موافق
16	مشاركة المدير للموظفين في القرارات.	11	19	17	29.3	30	51.7	2.33	0.781	5	محايد
17	المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من اهتمام وحاسة الموظفين.	08	13.8	13	22.4	37	63.8	2.50	0.731	1	موافق
18	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	7	12.1	19	32.8	32	55.2	2.43	0.704	2	موافق
19	يضع المدير آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	10	17.2	19	32.8	29	50	2.33	0.758	6	محايد
20	يطلع العاملون على القوانين الواردة في المؤسسة عند اتخاذ قراراتهم.	5	8.6	24	41.4	29	50	2.41	0.650	4	موافق
المتوسط العام بعد تفويض السلطة										موافق	
										0.546	2.37

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالعمل بروح الفريق الجماعي بلغ 2.37 وانحراف معياري يقدر بـ 0.546، وبالتالي فإن الاتجاه العام لعبارات بعد العمل بروح الفريق الجماعي هو موافق.

البعد الرابع: التحفيز والتشجيع.

جدول رقم (2-15): يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد التحفيز والتشجيع

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
21	الأجر الذي تتقاضاه يجفرك على العمل أكثر.	8	13.8	22	37.9	28	48.3	2.34	0.715	2	موافق
22	يتناسب الراتب مع مجهوداتك التي تبذلها.	13	22.4	15	25.9	30	51.7	2.29	0.817	4	محايد
23	يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم.	7	12.1	26	44.8	25	43.1	2.31	0.681	3	محايد
24	يتم مدبرك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	10	17.2	14	24.1	34	58.6	2.41	0.773	1	موافق
25	نظام الترقية في مؤسستكم عادل.	11	19	22	37.9	25	43.1	2.24	0.757	5	محايد
26	نظام المكافآت المطبق يعطي دافع للعمل.	20	34.5	21	36.2	17	29.3	1.95	0.804	6	محايد
المتوسط العام لبعد تفويض السلطة											محايد
									0.535		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالتحفيز والتشجيع بلغ 2.25 وانحراف معياري يقدر بـ 0.535، وبالتالي فإن الاتجاه العام لعبارات بعد العمل بروح الفريق الجماعي هو محايد.

1- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لمحور الأداء الوظيفي.

جدول رقم (2-16): يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
27	مستويات الشفافية والعدالة داخل المؤسسة تحفزني لبذل جهد أكثر	11	19	23	39.7	24	41.4	2.22	0.750	6	موافق
28	العمل ضمن الجماعة يقلل من الصراعات ويرفع مستوى الأداء الوظيفي	8	13.8	22	37.9	28	48.3	2.34	0.715	5	محايد
29	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات وانتقال المعارف لتحسين الأداء الوظيفي.	7	12.1	17	29.3	34	58.6	2.47	0.706	2	محايد
30	اهتمام المدير باقتراحات الموظفين يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.	5	8.6	19	32.8	34	58.6	2.50	0.656	1	موافق
31	يساهم نظام المؤسسة في التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد.	5	8.6	26	44.8	27	46.6	2.38	0.644	4	محايد
32	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	4	6.9	26	44.8	28	48.3	2.41	0.622	3	محايد
المتوسط العام لبعد تفويض السلطة								2.38	0.494	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على Spss25

نلاحظ من الجدول (2-16) أن المتوسط العام لعبارات المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي بلغ 2.38 وانحراف معياري يقدر بـ 0.494، وقد كان التوجه العام لعبارات محور الأداء الوظيفي هو موافق.

سادسا: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار الفرضية الأولى وتحليل العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

• H0: لا تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى 0.05.

• H1: تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى 0.05.

جدول رقم (2-17): يوضح معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي وتفويض السلطة	0.570	0.324	1.058	0.001	0.539	0.000
$Y = 1.06 + 0.54x$						

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج spss 25.

يوضح الجدول رقم (2-17) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.570$ وهي علاقة طردية مقبولة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.324$ وهي قوة تفسيرية متوسطة، أي أن 32.4% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تفويض السلطة، وأن الباقي 67.6 ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-كما يظهر الجدول أم معلمة الميل بلغت 0.539 مما يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في تفويض السلطة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.539.

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y=B0+B1X$

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X: المتغير التابع (تفويض السلطة)

B1: معلمة الميل وتساوي 0.539

B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.238

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y=1.238+0.53x$

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والقائلة: لا تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى 0.05.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم اختبار الفرضية الأولى وتحليل العلاقة بين العمل بروح الفريق الجماعي والأداء الوظيفي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

• H0: لا يساهم العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

• H1: يساهم العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (2-18): يوضح معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين العمل بروح الفريق

الجماعي والأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي وتفويض السلطة	0.664	0.440	1.091	0.000	0.557	0.000
$Y= 1.091+0.557x$						

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج spss 25.

يوضح الجدول رقم (2-18) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين العمل بروح الفريق الجماعي والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: يساهم العمل بروح الفريق على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.664$ وهي علاقة طردية مقبولة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2= 0.440$ وهي قوة تفسيرية متوسطة، أي أن 44% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير العمل بروح الفريق الجماعي، وأن الباقي 66% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أم معلمة الميل بلغت 0.557 مما يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في تفويض السلطة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.557.

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X: المتغير التابع (العمل بروح الفريق الجماعي)

B1: معلمة الميل وتساوي 0.557

B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.091

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y= 1.091+0.557x$

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والقائلة: لا يساهم العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار الفرضية الأولى وتحليل العلاقة بين العمل بروح الفريق الجماعي والأداء الوظيفي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

•H0: لا تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

•H1: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (2-19): يوضح معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ

القرار والأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي وتفويض السلطة	0.750	0.562	0.678	0.000	0.780	0.000
$Y= 0.678+0.780X$						

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج spss 25.

يوضح الجدول رقم (2-19) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: يساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.750$ وهي علاقة طردية جيدة موجبة لأن

معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2 = 0.562$ وهي قوة تفسيرية جيدة، أي أن 56.2% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير المشاركة في اتخاذ القرار، وأن الباقي 43.8% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 0.780 مما يشير إلى علاقة إيجابية جيدة بين المتغيرين إحصائياً فإن أي زيادة في المشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.780.

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y = B_0 + B_1X$

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X: المتغير التابع (العمل بروح الفريق الجماعي)

B1: معلمة الميل وتساوي 0.780

B0: معلمة التقاطع وتساوي 0.678

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 0.678 + 0.780x$

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والقائلة: لا يساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

سيتم اختبار الفرضية الأولى وتحليل العلاقة بين التحفيز والتشجيع والأداء الوظيفي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

- H0: لا تساهم التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.
- H1: تساهم التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (2-20): يوضح معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز والتشجيع والأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي وتفويض السلطة	0.624	0.389	0.575	0.000	1.088	0.000
$Y = 0.575 + 1.088X$						

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين التحفيز والتشجيع والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: يساهم المشاركة في التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.624$ وهي علاقة طردية جيدة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.389$ وهي قوة تفسيرية جيدة، أي أن 38.9% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير التحفيز والتشجيع، وأن الباقي 61.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 1.088 مما يشير إلى علاقة ايجابية جيدة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في التحفيز والتشجيع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 1.088.

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y=B_0+B_1X$

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X: المتغير التابع (العمل بروح الفريق الجماعي)

B1: معلمة الميل وتساوي 1.088

B0: معلمة التقاطع وتساوي 0.575

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 0.575 + 1.088x$

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والقائلة: لا يساهم التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

سوف نستخدم في اختبار هذه الفرضية تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) في حالة ما اذا كانت المجموعات تساوي 3 أو أكثر، وسيتم استخدام اختبار ت (T test) لعينتين مستقلتين في حالة وجود مجموعتين فقط.

H0: لا تساهم المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.
H1: تساهم المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

6- اختبار (T test) للفروق حول الأداء الوظيفي ومتغير الجنس

جدول رقم (2-21): يوضح نتائج اختبارات (T test) للفروق حول الأداء الوظيفي والجنس

t-test for Equality of Means							
Std. Error difference	Mean difference	Sig (2-tailed)	Df	T test	الدلالة Sig	قيمة ف F	
0.13600	-0.05127	0.708	56	-0.377	0.457	0.560	محور الأداء الوظيفي
0.14104	-0.05127	0.718	37.353	-0.363			

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-21) أن قيمة الدلالة Sig=0.708 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

7-تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير العمر.

جدول رقم (2-22): يوضح نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير العمر

الدالة sig	قيمة ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
0.542	0.724	0.179	3	0.538	بين المجموعات
		0.248	54	13.372	داخل المجموعات
			57	13.910	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات SPSS 25

نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

8-تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-23): يوضح نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير

المستوى التعليمي

الدالة sig	قيمة ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
0.346	1.129	0.274	3	0.821	بين المجموعات
		0.242	54	13.090	داخل المجموعات
			57	13.910	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) أن قيمة $\text{sig} = 0.346$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.

9-تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير نوع العمل.

جدول رقم (2-24): يوضح نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير نوع العمل

الدلالة sig	قيمة ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
0.308	1.228	0.296	3	0.889	بين المجموعات
		0.241	54	13.022	داخل المجموعات
			57	13.910	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-24) أن قيمة $\text{sig} = 0.308$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير نوع العمل عند مستوى معنوية 0.05.

10- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير الأقدمية.

جدول رقم (2-25): يوضح نتائج تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي ومتغير

الأقدمية

الدلالة sig	قيمة ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
0.595	0.637	0.158	3	0.475	بين المجموعات
		0.249	54	13.435	داخل المجموعات
			57	13.910	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-25) أن قيمة $\text{sig} = 0.595$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05.

11- اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية وتحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

• H0: لا تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

• H1: تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (2-26): يوضح معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة التشاركية

والأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي وتفويض السلطة	0.854	0.729	0.940	0.000	0.164	0.379
$Y = 0.940 + 0.379x$						

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (2-25) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين القيادة التشاركية والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.854$ وهي علاقة طردية جيدة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2 = 0.729$ وهي قوة تفسيرية جيدة، أي أن 72.9% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير القيادة التشاركية، وأن الباقي 27.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 0.164 مما يشير إلى علاقة ايجابية جيدة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في القيادة التشاركية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.164.

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y = B_0 + B_1X$

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X: المتغير التابع (العمل بروح الفريق الجماعي)

B1: معلمة الميل وتساوي 0.164

B0: معلمة التقاطع وتساوي 0.940

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 0.164 + 0.940x$

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والقائلة: لا يساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (التحليل)

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: تحليل نتائج الاحصاءات الوصفية

1- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد تفويض السلطة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة بلغ 2.45 وانحراف معياري يقدر بـ 0.522 وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد تفويض السلطة هو خيار موافق، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد تفويض السلطة فقد حملت العبارتين رقم 6 " يستمع المدير لأرائك وأراء العاملين معك" و العبارة رقم 7 " تتوافر المعلومات والبيانات في المؤسسة المتعلقة بالأداء المفوض" أكبر متوسطين 2.53 و 2.681، وانحرافين معياريين 0.522. وجاءت العبارتين رقم 5 " يتقبل مديرك الاقتراحات التي لها علاقة بطريقة ادائك لعملك وبما تقترحه على أسلوب العمل" العبارة رقم 2 " يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين" بمتوسط 2.52 وانحرافين معياريين 0.682 و 0.655 على التوالي. وجاءت العبارة رقم 3 " يسمح المدير بأن يأخذ الموظفين ادوار قيادية حسب ما يوكل اليهم من مهام" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.655. في حين جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.678. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 1 " يضع مجلس الادارة خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الموظفين" بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.854. وهذا يدل على أن تفويض السلطة في المؤسسة يتم تطبيقه.

2- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد العمل بروح الفريق الجماعي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة بلغ 2.45 وانحراف معياري يقدر بـ 0.522 وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد تفويض السلطة هو خيار موافق، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد تفويض السلطة فقد حملت العبارتين رقم 11 " يشارك

المدير كافة المستويات في حل المشاكل من خلال فرق العمل الجماعية" أكبر متوسط 2.50 وانحراف معياري 0.731. وجاءت العبارتين رقم 12 " يعقد المدير جلسات سماع ومناقشة لمختلف الانشغالات" في المرتبة الثانية بمتوسط 2.43 وانحراف معياري 0.704. وجاءت العبارتين رقم 13 " توفر هيكلية المؤسسة وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية" والعبارة رقم 9 " وجود تعاون بين الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.33 وانحرافين معياريين 0.781 و 0.758. في حين جاءت العبارة رقم 8 " العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.805. ومنه يتضح مدى مساهمة العمل بروح الفريق الجماعي داخل المؤسسة.

3- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد العمل المشاركة في اتخاذ القرار.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 2.37 وانحراف معياري يقدر بـ 0.546 وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد تفويض السلطة هو خيار موافق، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد تفويض السلطة فقد حملت العبارتين رقم 17 " المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من اهتمام وحماس الموظفين" بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري 0.731، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 18 " وضوح الاهداف والمسؤوليات يعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.43 وانحراف معياري بلغ 0.704. وجاءت العبارة رقم 20 " يطلع العاملين على القوانين الواردة في المؤسسة عند اتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.650. أما العبارة رقم 15 " يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم" فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.41 وانحراف معياري 0.750. وجاءت العبارتين رقم 16 " يشارك المدير العاملين في اللقاءات" والعبارة رقم 19 " يضع المدير آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية" بمتوسط 2.33 وانحرافين معياريين 0.781 و 0.758 على التوالي. في حين جاءت العبارة رقم 14 " يتمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرار ذات الصلة بعملهم" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.805. وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يتم تطبيقه.

4- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد التشجيع والتحفيز.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالتشجيع والتحفيز بلغ 2.25 وانحراف معياري يقدر بـ 0.535 وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد التشجيع والتحفيز هو

خيار محايد، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد تفويض السلطة فقد حملت العبارة رقم 24 " يهتم مديرك بتوفير احساس جماعي بالمهام الادارية" أكبر متوسط حسابي 2.41 و بانحراف معياري 0.773. وجاءت العبارة رقم 21 "الاجر الذي اتقاضاه يحفزني للعمل اكثر" في المرتبة الثانية بمتوسط 2.34 و بانحرافين معياريين 0.715. وجاءت العبارة رقم 23 " يشجع المدير الموظفين على ابداء آرائهم وطرح افكارهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.31 و انحراف معياري 0.681. في حين جاءت العبارة رقم 22 " يتناسب الراتب مع مجهودي الذي ابذله" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.29 و انحراف معياري 0.817. وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 25 " نظام الترقية في المؤسسة عادل" بمتوسط حسابي 2.24 و انحراف معياري 0.757. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 26 "نظام المكافآت بالمؤسسة يعطي دافع للعمل" بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.95 و انحراف معياري 0.804. وهذا يدل على أن التشجيع والتحفيز غير مطبق في المؤسسة وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لتطبيق التشجيع والتحفيز وأن تتبنى أفكارهم وتبنى خططها المستقبلية على هذه المفاهيم.

5-تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أرقام (2-16) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالتشجيع والتحفيز بلغ 2.38 و انحراف معياري يقدر بـ 0.494 وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الأداء الوظيفي هو خيار موافق، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء الوظيفي فقد حملت العبارة رقم 30 " يهتم مديرك بتوفير احساس جماعي بالمهام الادارية" أكبر متوسط حسابي 2.50 و بانحراف معياري 0.656. وجاءت العبارة رقم 29 "الاجر الذي اتقاضاه يحفزني للعمل اكثر" في المرتبة الثانية بمتوسط 2.47 و بانحرافين معياريين 0.706. وجاءت العبارة رقم 32 " يشجع المدير الموظفين على ابداء آرائهم وطرح افكارهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.41 و انحراف معياري 0.624. في حين جاءت العبارة رقم 31 " يتناسب الراتب مع مجهودي الذي ابذله" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.38 و انحراف معياري 0.644. وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 28 " نظام الترقية في المؤسسة عادل" بمتوسط حسابي 2.34 و انحراف معياري 0.706. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 27 "نظام المكافآت بالمؤسسة يعطي دافع للعمل" بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.22 و انحراف معياري 0.750.

6-تحليل الفرضية الفرعية الأولى: لا تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول رقم (2-17) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يستوجب رفض الفرضية التي تنص على (لا تعمل القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة عند مستوى 0.05)، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.570$ والعلاقة هي علاقة طردية ايجابية متوسطة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2= 0.324$ وهي قوة تفسيرية متوسطة، أي أن 32.4% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تفويض السلطة، وأن الباقي 67.6 ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-تحليل الفرضية الفرعية الثانية: يساهم العمل بروح الفريق الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول رقم (2-18) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين العمل بروح الفريق الجماعي والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: يساهم العمل بروح الفريق على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.664$ وهي علاقة طردية مقبولة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2= 0.440$ وهي قوة تفسيرية متوسطة، أي أن 44% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير العمل بروح الفريق الجماعي، وأن الباقي 66% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة

-تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول رقم (2-19) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: يساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.750$ وهي علاقة طردية جيدة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2= 0.562$ وهي قوة تفسيرية جيدة، أي أن

56.2% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير المشاركة في اتخاذ القرار، وأن الباقي 43.8% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول رقم (2-20) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين التحفيز والتشجيع والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب قبول الفرضية التي تنص على: يساهم المشاركة في التحفيز والتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R=0.624$ وهي علاقة طردية جيدة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.389$ وهي قوة تفسيرية جيدة، أي أن 38.9% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير التحفيز والتشجيع، وأن الباقي 61.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-تحليل الفرضية الفرعية الخامسة: لا تساهم المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

7- اختبار (T test) للفروق حول الأداء الوظيفي ومتغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-21) أن قيمة $\text{sig}=0.346$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.

8- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير العمر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-22) أن قيمة $\text{sig}=0.542$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

9-تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) أن قيمة $\text{sig} = 0.346$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.

10-تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير نوع العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-24) أن قيمة $\text{sig} = 0.308$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير نوع العمل عند مستوى معنوية 0.05.

11-تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول (2-25) أن قيمة $\text{sig} = 0.595$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديمغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05.

12-تحليل الفرضية الرئيسية: تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول رقم (2-26) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين التحفيز والتشجيع والأداء حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05. ويعزز هذا الكلام قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.854$ وهي علاقة طردية جيدة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2 = 0.729$ وهي قوة تفسيرية جيدة، أي أن 72.9% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير القيادة التشاركية، وأن الباقي 27.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

وهذا يثبت صحة الفرضية القائلة تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية عند مستوى 0.05.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، ثم توجهنا إلى دراسة موضوعنا وهو القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وذلك بتحليل مختلف البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذلك إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج spss25، وتم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وتتمثل في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان)، اختبار كل ومنجروف (سميرنوف)، حيث تم التوصل إلى أن القيادة التشاركية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة وطرحنا للسؤال الرئيسي الذي تمحورت حوله الدراسة وهو في كيفية مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي وكذلك التساؤلات الفرعية التي صيغت في الجانب النظري ، وركزنا على أهم الدراسات السابقة التي تتوافق مع دراستنا في بعض النقاط ، ثم حاولنا بعد ذلك وضع الإطار المنهجي للدراسة الذي يمكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الدراسة (تفويض السلطة ، العمل بروح الفريق ، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز والتشجيع)، ثم دعمنا دراستنا بفصل ميداني استخدمنا فيه مجموعة من الأساليب الاحصائية والمتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط تحليل الانحدار البسيط. للتحقق من صحة الفرضيات والتساؤلات وجمع البيانات وتحليلها وقد توصلنا في الدراسة لعدة نتائج منها.

❖ نتائج الدراسة:

يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تأكد صدقها والتي مفادها أن للقيادة التشاركية دور في تحسين الأداء الوظيفي وبناء على هذا فإن ،العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي تعتبر إيجابية بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها ، من خلال فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة الحالية إلى:

- 1- تفويض السلطة يساهم في تطوير نظام العمل داخل المديرية الفرعية لاتصالات الجزائر بالوادي بما تحمله من تحمل للمسؤولية في أداء العمل، واتخاذ القرارات التي تجعلهم يكسبون مهارات جديدة يستخدمونها في حل المشكلات وتقييم الأداء ،مما يساهم في زيادة الكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف.
- 2- أكد عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، أن العمل بروح الفريق يؤثر في تفعيل الاتصال الداخلي بالمديرية ، كما أن تبادل المعلومات بين الزملاء في العمل يقر بوجود تأثير للعمل بروح الجماعة ،وأن التعاون فيما بينهم هو أساس القيادة التشاركية.
- 3- يعمل التحفيز والتشجيع على تحسين مردود أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي فالحوافز هي من أهم مقومات العمل وهي السبيل لتحسن الأداء الوظيفي ،فنظام الحوافز يشجع على تحسين الأداء، كما أن حصول الموظفين على الترقية يجعلهم مميزون في أدائهم.
- 4- لا توجد فروق في القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين بالأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس-العمر- المؤهل العلمي-نمط العمل -نوع العمل)
- 5- لقد بينت الدراسة صحة الفرضيات التي قدمناها سابقا حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد، هي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية يوفرها نمط القيادة التشاركية وذلك بانتهاج إدارة منظمة تحفيزية

تقوم على ،تفويض السلطة. المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الجماعة، والتشجيع والتحفيز. لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

❖ التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها الدراسة فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في مجال التطوير والتحديث في هذا المجال:

1- ضرورة تعميق مفهوم القيادة التشاركية لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، لان هذا المفهوم غير متجذر بقوة عندهم.

2- على المؤسسة وضع أساليب تحفيز وتشجيع من أجل جعل الموظفين يعطون أفضل ما لديهم.

3- على المؤسسة أن تأخذ بآراء الموظفين وتبني أفكارهم.

4- على المؤسسة وضع نظام حوافز ومكافآت للعاملين الذين يقومون بأداء متميز.

5- على المؤسسة الاستفادة من المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

6- وضع دورات تكوينية بصفة دورية من شأنها أن تحسن تبني مفهوم القيادة التشاركية بصفة أكبر.

❖ آفاق الدراسة:

من خلال دراسة موضوع القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وإيماننا من الطلبة بإمكانية توسع وتطوير هذه الدراسة من خلال اقتراح بعض المواضيع:

1-قيام بدراسة تتعلق بدور القيادة التشاركية على أداء المنظمات.

2-القيام بدراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.

3-اجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك، التعليم، السياحة كونها ذات طابع

خدمي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في القطاع الخدمي ذات الطابع العمومي.

قائمة المصادر المراجع

الكتب:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد رقم 14.
- 2- أحمد البعاج، حسن الطعاني، الإدارة التربوية (رؤية معاصرة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- 4- بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2010.
- 5- بلال خلف السكايرة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المنيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2014.
- 6- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي) ، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
- 7- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القدرات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008.
- 8- شاكر أحمد صالح، القيادة والإدارة في المنظمات الصحية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 9- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، 2014.
- 10- عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011.
- 11- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 12- فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- فتحي الويشي، الأساليب القيادية، الأخلاق الإدارية للموارد البشرية، دار الكتاب المصرية، ط1، 2013.
- 14- فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط4، 2015.
- 16- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- محمد عمر الزغبى، محمد تركي، البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، 2014.

- 18- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، الأردن ط 1، 2008.
 - 19- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 54.
 - 20- المختار إسماعيل العروسي، السلوك القيادي للمديرين و أثره على ولاء العاملين للمؤسسة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط3، 2013.
 - 21- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014.
 - 22- منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط2، 2012.
 - 23- نريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط3، 2012.
- المذكرات:**
- 1- أحمد عبد الكريم سليمان أبو سامح، درجة ممارسة مديري مديريات التربية و التعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة الماجستير في أصول التربية تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
 - 2- أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011.
 - 3- حمدي بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية و علاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، 2018.
 - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
 - 4- سعيد بن آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، محافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، 2008.
 - عبد العزيز براك محسن ، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ،أطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة ، جامعة عمان العربية ،2012.
 - 5- عبد الله سويلم العطوي، أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.

- 6- عبد الله محمد علي عقل، اثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، مارس، 2018.
- 7- عدد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجيات المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، 2018، 2019.
- 8- لعراييد نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية و التعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 9- العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017-2018.
- 10- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة، البويرة، 2014 - 2015.
- 11- محمد معمري ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، الجلفة، 2018/2019.
- 12- نبيه أحمد عبد الله المومني، أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة العلوم المالية المصرفية، 2010.

المجلات:

- 1- سامي بن عواد الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لقاءة المدارس الثانوية بمدينة حائل و سبل تطويرها من وجهة نظرا للمعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، ع 3، أبريل 2018.
- 2- عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج، واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم و الحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 19، 2018.
- 3- عبد المالك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 4- علي الأحمد طلال ،خطة تحسين الأداء البشري في مؤسسات الرعاية الصحية، ماهية و خطوات عملية التحسين، مجلة رسالة معهد الإدارة العدد 39 ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،2005.
- 5- علية عبد الله صالح المنتشري، درجة ممارسة قادات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية و أثرها على الأداء المدرسي، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 19، 2018.
- 6- محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، ع2 ديسمبر، 2014.

7- هادي سالم العجمي، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية و علاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية، 2019، جامعة نجران.

8- يوسف بن عبد الرحمان بن يوسف الشبل، تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، (استراتيجية مقترحة)، مجلة البحث العلمي في التربية، ع: 20، السنة ، 2019. منشورات:

1- عبد الحميد الخليل ،إدارة الموارد البشرية ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2018.

المراجع الأجنبية:

- 1- Bennis ,Warren ,Revisionisttheory of leadership ,Harvard ,Business Review,1961.
- 2- Robbins Stephenp , and Mary coulter ,Management Ed ,new jersey prentic,hall ,2005.
- 3- CLAUDE BLANCH ALLEGRE et Autre , **gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**,1^{er} édition, De Boeck, Bruxelles, 2008.

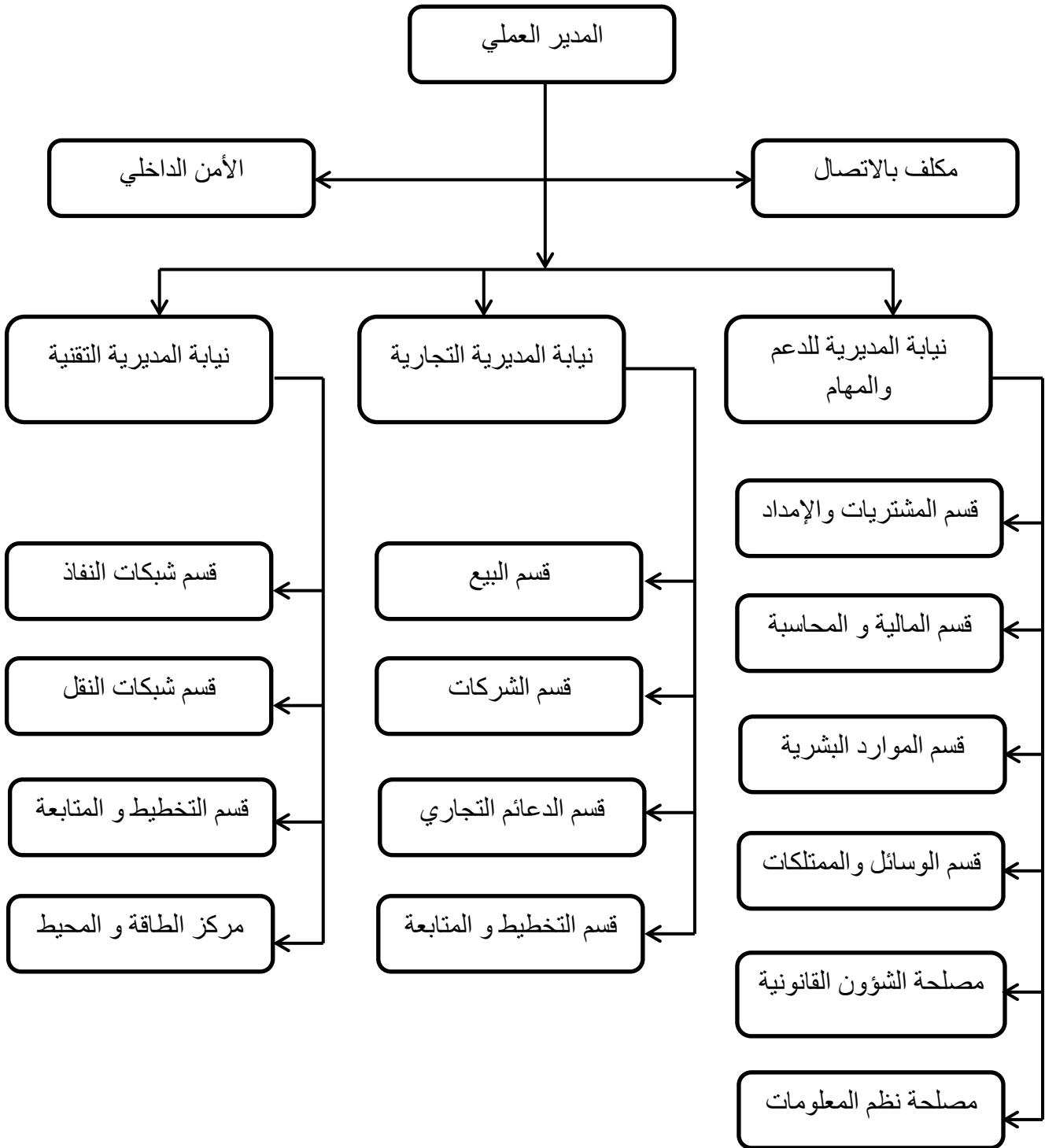
الملحق رقم: 01

الهيكل التنظيمي للمديرية

العملية لاتصالات الجزائر

- بالوادي -

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



الملحق رقم: 02

استمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان

السلام عليكم تحية طيبة للجميع:

هذا الاستبيان موجه إلى الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وذلك في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، للسنة الجامعية 2021/2020 تحت عنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي - فلكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في اثناء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان مع العلم أن إجابتكم ستتعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة:

- أجب عن الأسئلة مع وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة
- الرجاء الإجابة على كل البيانات.

البيانات الشخصية:

1 - الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- اقل من 30 سنة ☐ - من 30 - إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐ - أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي أو اقل ☐ - جامعي ☐ - دراسات عليا ☐ - شهادة أخرى ☐

4- نوع العمل:

- إطار إداري ☐ - عون إداري ☐ - إطار تقني ☐ - عون تقني ☐

5- سنوات الخدمة:

- اقل من 05 سنوات ☐ - من 05 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐ - من 16 سنة فما فوق ☐
- محاور الدراسة:

أولاً: القيادة التشاركية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
- تفويض السلطة:				
1	يضع مجلس الإدارة خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الموظفين.			
2	يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين.			
3	يسمح المدير بأن يأخذ الموظفون أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال.			
4	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات.			
5	يتقبل مديرك اقتراحات لها علاقة بطريقة أدائك لعملك تقترحه على أسلوب العمل.			

6	يستمتع مديرك لآرائك وآراء العاملين معك.		
7	تتوفر المعلومات والبيانات في المؤسسة المتعلقة بالأداء المفوض.		
- العمل بروح الفريق الجماعي:			
8	العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار.		
9	وجود تعاون بين الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة.		
10	يشعر الموظفون بالراحة عند مشاركتهم في اتخاذ قرارات المؤسسة.		
11	يشارك المدير كافة المستويات في حل المشكلات من خلال فرق عمل جماعية.		
12	يعقد المدير جلسات سماع ومناقشة لمختلف الانشغالات.		
13	توفر هيكلية المؤسسة توضيحا لمهام وخطوط المسؤولية.		
- المشاركة في اتخاذ القرار			
14	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.		
15	يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.		
16	مشاركة المدير الموظفين في اللقاءات.		
17	المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من اهتمام وحماسة الموظفين.		
18	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.		
19	يضع المدير آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.		
20	يطلع العاملون على القوانين الواردة في المؤسسة عند اتخاذ قراراتهم.		
- التحفيز والتشجيع:			
21	الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر.		
22	يتناسب الراتب مع مجهوداتك التي تبذلها.		
23	يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم.		
24	يهتم مديرك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.		
25	نظام الترقيّة في مؤسستكم عادل.		
26	نظام المكافآت المطبق يعطي دافع للعمل.		
ثانيا: الأداء الوظيفي			

			27	مستويات الشفافية والعدالة داخل المؤسسة تحفزني لبذل جهد أكثر
			28	العمل ضمن الجماعة يقلل من الصراعات ويرفع مستوى الأداء الوظيفي
			29	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات وانتقال المعارف لتحسين الأداء الوظيفي.
			30	اهتمام المدير باقتراحات الموظفين يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.
			31	يساهم نظام المؤسسة في التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد.
			32	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.

الملحق رقم: 03

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الصف	المؤسسة
01	أ. تجاني محمد العيد	أ. محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
02	أ. بن خليفة أحمد	أ. محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
03	أ. عيشوش عواطف	أ. محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الملحق رقم: 04

مخرجات SPSS25

مخرجات SPSS

المتغيرات الشخصية:

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	63.8	63.8	63.8
	انثى	21	36.2	36.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 20 سنة	14	24.1	24.1	24.1
	من 21 الى 30 سنة	33	56.9	56.9	81.0
	من 31 الى 40 سنة	6	10.3	10.3	91.4
	أكثر من 41 سنة	5	8.6	8.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

نوع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار إداري	12	20.7	20.7	20.7
	عون إداري	31	53.4	53.4	74.1
	إطار تقني	5	8.6	8.6	82.8
	عون تقني	10	17.2	17.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	23	39.7	39.7	39.7
	جامعي	9	15.5	15.5	55.2
	دراسات عليا	21	36.2	36.2	91.4
	شهادة أخرى	5	8.6	8.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		الاقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	15.5	15.5	15.5
	من 6 الى 10 سنوات	24	41.4	41.4	56.9
	من 11 الى 15 سنة	14	24.1	24.1	81.0
	أكثر من 16 سنة	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الجنس	58	1	2	1.36	.485
العمر	58	1	4	2.03	.837
نوع العمل	58	1	4	2.22	.974
المستوى التعليمي	58	1	4	2.14	1.050
الاقدمية	58	1	4	2.47	.977
Valid N (listwise)	58				

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.937	26

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.817	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.948	32

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_التشاركية	.152	58	.520	.925	58	.315
الأداء_الوظيفي	.159	58	.525	.911	58	.531

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570 ^a	.324	.312	.40965

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.058	.262		4.038	.000
	تفويض السلطة	.539	.104	.570	5.186	.000

a. Dependent Variable: الأداء_الوظيفي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.440	.430	.37286

a. Predictors: (Constant), العمل_بروح_الفريق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.091	.201		5.414	.000
	العمل_بروح_الفريق	.557	.084	.664	6.638	.000

a. Dependent Variable: الأداء_الوظيفي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750 ^a	.562	.554	.32977

a. Predictors: (Constant), المشاركة_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.780	.194		4.011	.000
	المشاركة_اتخاذ_القرار	.678	.080	.750	8.480	.000

a. Dependent Variable: الأداء_الوظيفي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.378	.38960

a. Predictors: (Constant), التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.088	.224		4.868	.000
	التحفيز	.575	.096	.624	5.970	.000

a. Dependent Variable: الأداء_الوظيفي

اختبار (T test) للفروق حول الأداء الوظيفي ومتغير الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء_الوظيفي	ذكر	37	2.3694	.47326	.07780
	انثى	21	2.4206	.53908	.11764

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
الأداء_الوظيفي	Equal variances assumed	.560	.457	-.377	56	.708	-.05127	.13600	-.32370	.22117
	Equal variances not assumed			-.363	37.353	.718	-.05127	.14104	-.33695	.23441

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير العمر.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.538	3	.179	.724	.542
Within Groups	13.372	54	.248		
Total	13.910	57			

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.889	3	.296	1.228	.308
Within Groups	13.022	54	.241		
Total	13.910	57			

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير نوع العمل.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	الأداء_الوظيفي Sig.
Between Groups	.538	3	.179	.724	.542
Within Groups	13.372	54	.248		
Total	13.910	57			

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول الأداء الوظيفي ومتغير الأقدمية.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	الأداء_الوظيفي Sig.
Between Groups	.821	3	.274	1.129	.346
Within Groups	13.090	54	.242		
Total	13.910	57			

اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.854 ^a	.729	.724	.25946

a. Predictors: (Constant), القيادة_التشاركية

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.164		.887	.379
	القيادة التشاركية	.940	.854	12.273	.000

a. Dependent Variable: الأداء_الوظيفي