



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة " مصحة ابن حيان بالوادي "

إشراف الاستاذ(ة):

أ . د / دربال سمية

إعداد الطالبان:

– طليبة كوثر

– باي منى

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	د/ خضير ليلي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	أ . د / دربال سمية
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	د/ بكاري سولاف

السنة الجامعية: 2025/ 2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة " مصحة ابن حيان بالوادي "

إشراف الاستاذ(ة):

أ . د / دربال سمية

إعداد الطالبان:

– طليبة كوثر

– باي منى

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	د/ خضير ليلي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	أ . د / دربال سمية
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	د/ بكاري سولاف

السنة الجامعية: 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

إن الحمد لله نحمده ونشكره على نعمة القلم ونصيب العلم الذي وهبنا إياه، فبدونه ما كان لهذا العمل أن ينجز ولولاه ما كنا نجني ثمرة مجهودنا.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذة الدكتورة " **دربال سمية** " التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة جزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا تقديم الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة فبورك فيهم.

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم
أهدي ثمرة جهدي المنواعة الى من وهباني الحياة والامل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة و
علماني ان امرتني سلم الحياة صغيرا برا واحسانا و وفاء لهما والديا الكريمين
"الجموعي و مليكة" حفظهما الله و اطال في عمرهما
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إخوتي و اخواتي
إلى سندي في الحياة و رفيق دربي زوجي الغالي "سفيان" حفظه الله
إلى ابنائي و قرّة عيني "غيث و غفران"
إلى عائلة زوجي كل واحد باسمه
شكر خاص لأخي زوجي الدكتور الناصر على مجهوداته و توجيهاته القيمة
إلى كل من كان سندا و دعما لي في هذه المرحلة و اخص بالذكر أم زوجي التي كانت الدافع الأول
لي في هذه الخطوة أمي التي لم تلدني أطال الله في عمرها و في عمر أبي الثاني و أب زوجي "علي"
إلى زميلتي و رفيقتي في هذا العمل المنواعة "منى باي"
إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة دريال سميت.

****كونس****

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم

الى من غرست في قلبي حب العلم والمعرفة، الى من سهرت وتعبت لأصل إلى ما أنا عليه

اليوم، الى من كانت سندي ودعامي في كل خطوة

إلى امي وابي، أهديكما ثمرة جهدي، الى كل من كان له أثر في حياتي العلمية

والعملية، لكم مني كل التقدير والامتنان

الى شريك حياتي، سندي وداعمي الأول "هاني" وأولادي قرة عيني "هال ليان آس" الذين

شاركوني كل لحظة تعب وسهر أهديكم ثمرة جهدي

. إلى زميلتي ورفيقتي في هذا العمل المتواضع "كوثر طليبة".

إلى الأساتذة المشرفة الدكتوراة سميرة دربال.

منى

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير الرؤية، الرسالة، الغايات، والأهداف، والقيم القيادية على أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها لفهم العلاقة بين المتغيرات واعتمدت الدراسة التطبيقية على أداة الإستبيان عن طريق برنامج spss22، وأسفر اختبار الفرضيات عن النتائج التالية: حيث لم يُثبت وجود أثر دال للرؤية والرسالة القيادية على الأداء الوظيفي، ولم يظهر للأهداف القيادية أثر معنوي على الأداء، وفي المقابل أيضاً ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الغايات والقيم القيادية على الأداء الوظيفي.

وتبيّن في الأخير أن التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي يعزى إلى الجوانب العملية والسلوكية المتمثلة في الغايات والقيم، مقارنة بالعناصر النظرية كالرؤية والرسالة، وعليه فإن تعزيز الأداء الوظيفي يتطلب تركيزاً أكبر على صياغة غايات واضحة وقيم تنظيمية محفزة تعكس واقع المؤسسة واحتياجات موظفيها.

Study Summary:

This study aimed to explore the relationship between the dimensions of administrative leadership and job performance within an organization. This was achieved by analyzing the extent to which vision, mission, goals, objectives, and leadership values influence employee performance. The study began with a primary question: What is the extent to which the components of administrative leadership influence job performance? The study relied on a descriptive-analytical approach, given its suitability to the nature of the topic. Data was collected, classified, and analyzed to understand the relationship between variables. Hypothesis testing yielded the following results: No significant effect of leadership vision and mission on job performance was demonstrated, and leadership goals did not appear to have a significant effect on performance. Conversely, a statistically significant effect of both leadership goals and values on job performance was demonstrated.

Finally, it was found that the greatest impact on job performance is attributed to the practical and behavioral aspects represented by goals and values, compared to theoretical elements such as vision and mission. Therefore, enhancing job performance requires a greater focus on formulating clear goals and motivating organizational values that reflect the reality of the organization and the needs of its employees.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	الإله داء.....
II.....	شكر وعرفان.....
III.....	ملخص.....
IV.....	فهرس المحتويات.....
أ.....	مقدمة.....
6.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
8.....	المبحث الأول: التأصيل النظري للدراسة.....
8.....	المطلب الأول: القيادة الادارية.....
25.....	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.....
39.....	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.....
43.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
43.....	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية.....
49.....	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.....
57.....	المطلب الثالث: الفجوة البحثية.....
59.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
60.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة الإحصائية.....
60.....	المطلب الأول: أسلوب الدراسة.....
64.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....
68.....	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.....
74.....	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة.....
74.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
76.....	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين.....
82.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية.....
90.....	الخاتمة.....
94.....	قائمة المصادر والمراجع.....

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

68		جدول رقم 02-01: معامل الثبات Alpha Cronbach
69		الجدول رقم 02-02: الصدق الذاتي لعبارات البعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية
69		الجدول رقم 02-03: الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني: الرسالة القيادية
70		الجدول رقم 02-04: الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث: الغايات من القيادة الإدارية
71		الجدول رقم 02-05: الصدق الذاتي لعبارات البعد الرابع: الاهداف القيادة الإدارية
71		الجدول رقم 02-06: الصدق الذاتي لعبارات البعد الخامس: القيم الإدارية
73		الجدول رقم 02-07: الصدق الذاتي لعبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي
75		الجدول رقم 02-08: البيانات الوصفية لعينة الدراسة
77		الجدول رقم 02-09: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد
77		الجدول رقم 02-10: تشخيص أبعاد المتغير المستقل
80		الجدول رقم 02-11: تشخيص عبارات المتغير التابع
82		الجدول رقم 02-12: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط
83		جدول رقم 02-13: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)
84		الجدول رقم 02-14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية
85		الجدول رقم 02-15: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد
87		جدول رقم 02-17: نتائج تحليل الانحدار المتعدد
86		الجدول رقم 02-16: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار المتعدد)

فهرس الأشكال

23.....	الشكل رقم (1-1): نموذج أبعاد القيادة الإدارية.....
38	الشكل (1-2): يمثل أبعاد الأداء الوظيفي
84	الشكل رقم 01-02: تجانس البواقي (الانحدار البسيط).....
86	الشكل رقم 02-02: تجانس البواقي (الانحدار المتعدد)

مقدمة

تعتبر القيادة الإدارية من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لدورها المحوري في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات، فالقيادة الناجحة لا تقتصر على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تتمثل في القدرة على التأثير في الأفراد، وتحفيزهم، وتوظيف طاقاتهم بكفاءة، بما يخدم الصالح العام للمؤسسة.

ومن جهة أخرى يعد الأداء الوظيفي مؤشرًا حاسمًا في تقييم فاعلية الموظف، وكفاءة النظام الإداري ككل، فهو يعكس مدى الالتزام، والقدرة على الإنجاز، والتفاعل مع متطلبات العمل. وتتجلى العلاقة الوثيقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في كون الأولى تؤثر بشكل مباشر في الثانية.

فكلما كانت القيادة فعالة ومتكيفة مع طبيعة الأفراد واحتياجاتهم المهنية، كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي، ما يؤدي حتمًا إلى تحسين الأداء. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة هذا التفاعل في بيئة العمل الجزائرية، التي تشهد تحولات متسارعة بفعل الإصلاحات الإدارية والتوجه نحو عصريّة القطاع العام.

1- إشكالية الدراسة:

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية؟

وتفرعت عنها مجموعة من الإشكاليات الفرعية:

الإشكاليات الفرعية:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية القيادية على الأداء الوظيفي؟

هل هناك أثر دال للرسالة القيادية على الأداء الوظيفي؟

هل يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للغايات من القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي؟

هل يوجد أثر دال للأهداف القيادية على الأداء الوظيفي؟

هل هناك أثر دال للقيم الإدارية على الأداء الوظيفي؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

✓ تؤثر القيادة الإدارية بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية القيادية على الأداء الوظيفي.
- هناك أثر دال للرسالة القيادية على الأداء الوظيفي.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للغايات من القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- وجود أثر دال للأهداف القيادية على الأداء الوظيفي.
- وجود أثر دال للقيم الإدارية على الأداء الوظيفي.

3- أهداف الدراسة:

التعرف على المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
تحديد أبرز أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين.
قياس العلاقة بين الأسلوب القيادي المتبع وفاعلية الموظفين في أداء مهامهم.
تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين الممارسات القيادية داخل المؤسسات الجزائرية.
الإسهام في الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية وربطها بالأداء.

4- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية القائمة، من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها لفهم العلاقة بين المتغيرات. كما

تم توظيف المنهج المقارن عند الاقتضاء، من أجل استعراض نماذج قيادية من مؤسسات مختلفة ومقارنتها.

5- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات نظرية وعملية:
من الناحية النظرية: تسهم الدراسة في توضيح المفاهيم العلمية المتداخلة بين القيادة والأداء، وتنثري الأدبيات العربية حول هذا الموضوع المهم.
من الناحية العملية: تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار في فهم العوامل المؤثرة في الأداء وتطوير أساليب القيادة بما يخدم تحسين بيئة العمل.

6- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية:
من الناحية الموضوعية:

- إبراز دور القادة الإداريين في تطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة خدماتها.
- وجود فجوة واضحة بين ما تقدمه النظريات القيادية من نماذج مثالية وما يُطبق فعلياً في بيئة العمل داخل المؤسسات الجزائرية، مما يستدعي دراسة معمقة لسد هذه الهوة.

من الناحية الذاتية:

- الاهتمام الشخصي والأكاديمي بمجال القيادة والتسيير الإداري.
- الرغبة في الإسهام بطرح مقاربات علمية جديدة من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في السياق الراهن.

7- حدود الدراسة:

البعد الموضوعي:

تتمحور الدراسة حول العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، من خلال تحليل أنماط القيادة وتأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم.

البعد الزمني:

تمتد الدراسة على الفترة الممتدة من 30 مارس إلى 25 أبريل 2025.

البعد المكاني: أسقطت الدراسة على مصحة ابن حيان بالوادي.

8- صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة جملة من التحديات، منها:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من المؤسسات المعنية بسبب الطابع الحساس لبعض البيانات.
- تفاوت مستويات استيعاب المفاهيم الحديثة لدى بعض أفراد العينة، مما يتطلب تبسيط بعض المفاهيم في أدوات الدراسة.

9- هيكل الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في إطار بحث العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وقد تم تقسيمها إلى فصلين رئيسيين، تضمن كل فصل جملة من المحاور والمباحث التي تخدم أهداف الدراسة. حيث خُصص الفصل الأول للإطار النظري، وتناول في مبحثه الأول التأصيل المفاهيمي للدراسة من خلال التطرق إلى مفهومي القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا خصائصهما، أنماطهما، عناصرهما، والعوامل المؤثرة فيهما، إضافة إلى النظريات ذات الصلة، مع التركيز على أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الأداء الوظيفي. كما تم التطرق إلى العلاقة النظرية بين هذين المفهومين، من خلال تحليل كيفية تأثير القيادة بمختلف أنماطها على مستوى الأداء داخل المؤسسات. أما المبحث الثاني من هذا الفصل، فقد تناول الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مع عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها وتحديد الفجوة البحثية التي سعت الدراسة الحالية لمعالجتها.

في حين جاء الفصل الثاني مخصصاً للدراسة الميدانية، حيث تناول في مبحثه الأول المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال عرض تصميمها، وأسلوب جمع البيانات، ومواصفات مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب التحقق من صدق وثبات أداة البحث. أما

المبحث الثاني، فقد تناول تحليل النتائج واختبار الفرضيات، من خلال وصف عينة الدراسة، وتشخيص المتغيرات الرئيسية (أبعاد القيادة الإدارية كمتحول مستقل، والأداء الوظيفي كمتحول تابع)، وانتهاءً باختبار الفرضية العامة والفرضيات الفرعية باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الملائمة، وصولاً إلى الخاتمة التي ضمت أهم النتائج المستخلصة والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تعد المؤسسات الاقتصادية من الركائز الأساسية في تطور المجتمعات، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتزايدة، أصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية مرهوناً بقدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية، وهو ما يستدعي وجود قيادة إدارية فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها.

فالقيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة إشرافية، بل هي عملية ديناميكية تهدف إلى توجيه الموارد البشرية وتحفيزها لتحقيق الأداء الأمثل، مما يعكس تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المعايير الأساسية التي تحدد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية، حيث يعكس جودة العمل المنجز ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتأثر مستويات الأداء الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها طبيعة القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة، حيث إن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع خلق بيئة عمل تحفيزية، وتعزيز روح الابتكار، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأفراد وأهداف المؤسسة، وبالتالي فإن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي تعد محورياً جوهرياً في دراسات الإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني أنماط قيادية تتلاءم مع متطلبات العمل وتعزز من إنتاجية الموظفين.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في إدارة المؤسسات الاقتصادية، وتحليل تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال استعراض النظريات القيادية المختلفة، مع التركيز على كيفية تعزيز الأداء الوظيفي عبر القيادة الإدارية الفعالة، ومدى مساهمتها في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: التأسيس النظري للدراسة

تعد القيادة إحدى الظواهر الإنسانية التي رافقت المجتمعات البشرية منذ القدم، حيث شكلت عنصرًا أساسيًا في توجيه الأفراد وتنظيم الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فقد ظهرت القيادة في مختلف المجتمعات بأشكال متعددة، بدءًا من القبائل القديمة وصولًا إلى الدول الحديثة والمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، مما يؤكد على دورها الحيوي في إدارة الشؤون العامة والخاصة، ومع تعدد الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية وتزايد المنافسة في مختلف القطاعات، أصبحت القيادة عنصرًا جوهريًا في نجاح المؤسسات والمنظمات، حيث تحدد مسارها وتؤثر على فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

ولقد برزت القيادة الإدارية كأحد أهم مجالات البحث والدراسة في علم الإدارة، نظرًا لأهميتها في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالقيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة إشرافية، بل هي عملية ديناميكية تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وإلهام الموظفين، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق النجاح المؤسسي، كما أنها تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، من بينها الاتصال الفعال، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، وإدارة الصراعات، إضافة إلى مهارات التحفيز والتأثير في الأفراد.

المطلب الأول: القيادة الادارية

تعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فاعلية المنظمات في مختلف القطاعات، إذ تمثل جوهر العملية الإدارية وأحد عناصرها الحيوية التي تضمن التنسيق والتوجيه والتحفيز من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. فالقيادة الإدارية لا تقتصر على إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات، بل تتعدى ذلك إلى التأثير في الأفراد، واستنهاض قدراتهم، واستغلال موارد المؤسسة بشكل فعال ومبتكر.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المفاهيم الأساسية في علوم التسيير والإدارة، نظراً لدورها المحوري في توجيه الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومع تطور بيئات العمل وتزايد التحديات التنظيمية، أصبح من الضروري فهم طبيعة القيادة الإدارية، ومكوناتها، والأسس التي تقوم عليها، ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تسعى جاهدة لتحسين أدائها الوظيفي ومواكبة التحولات الإدارية الحديثة. وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفرع توضيح مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تعريفها، وتحديد خصائصها، وتمييزها عن مفاهيم قريبة كالإدارة والسلطة، مع إبراز أهميتها في السياق المؤسسي.

أولاً: تعريف القيادة

1- لغة: يرجع أصل كلمة " القيادة " إلى الفكر اليوناني واللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل "Archein": بمعنى يبدأ أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني "agere" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد "Leader" فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، و يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.¹

2- تعريف القيادة اصطلاحاً:

لقد تعددت المفاهيم وتعريفات القيادة منها:

فقد عرفها "باس bass" بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.²

¹ ابن منظور: لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001، ص 315.

² فؤاد الشيخ وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ص 185.

وعرفها ليكارت "Lekert": بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة.¹

وهي كذلك محصلة التفاعلات بين الفرد والجماعة ، لأن القيادة ترتبط بالجماعة أكثر من ارتباطها بالأفراد وهكذا نجد أن القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، فهو بهذا بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة.²

3- تعريف القائد:

يعرفه بعض الباحثين على أنه: "القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات الموارد، الاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين".³

"القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب " - القائد هو الشخص الذي يقود ويوجه ويأمر، أو يرشد الجماعة أو النشاط".⁴

كما يعرفه لويس آلان (L.Allen) على أنه: " الشخص الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم".⁵

¹ محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 57.

² زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 155.

³ بشير العلاق، المرجع السابق، ص 19.

⁴ بشير العلاق، المرجع السابق، ص 20.

⁵ زين العابدين درويش، المرجع السابق، ص 162.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب يقولون بأنها: القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة" ويعرفها" أنور أرسلان "بأنها ": القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة".¹

ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن "القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة".

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإدارية

الكفاءة والموضوعية: والمتمثلة في معرفة القائد في مجال عمله وإملاك الخبرات والمعارف إختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.

القدرة على التنسيق: وذلك من خلال معرفة الناس لإملاك مواقف إيجابية إتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء إطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير إختصاصية.

القدرة على تحفيز الأداء: وذلك بإستخدام المحفزات المادية والمعنوية.

القدرة على التميز: من خلال تحقيق متطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، 2010، ص 13.

الفرع الثالث: أنماط القيادة الإدارية

فلقد تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت، توضحت أربعة أنماط وهي كالتالي:

1- النمط أو الأسلوب التسلطي (الديكتاتور): تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.¹

2 - النمط الديموقراطي (الشوري):

يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بينهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3- النمط المتساهل (الفوضوي):

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة. ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة ليفين ليبيت وايت ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة وهي: الأسلوب التسلطي، والأسلوب الديموقراطي، والأسلوب التسبيبي، وقد اختلفت انجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديموقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد

¹ بشير العلاق، المرجع السابق، ص 15.

متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديموقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيته، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.¹

4- النمط الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.²

الفرع الرابع: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي، تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجدت من يقودون يقادون ، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي :

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو من يقود الجماعة، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعات بمدى تأثيره عليها وتغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

¹ زين العابدين درويش، المرجع السابق، ص 164.

² عودة عطاء حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 17.

2- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك جماعة، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، إذ يعتمد على حس تقدير القائد لهذه الحاجات.

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.¹

4- ظروف الموقف: الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتجاه لقرار في موقف معين.

5- التأثير: يعتبر التأثير الركيزة الأساسية للقيادة، إذ ينتج عن الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع الآخرين، مما يؤدي إلى توجيه سلوكهم نحو الاتجاه الذي يهدف إليه.²

الفرع الخامس: أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:³

أ. في الجانب التنظيمي للإدارة: يتركز هذا الجانب على كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري داخل المؤسسة ويقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية يتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها لكن الدور الأساسي وإلهام للقائد هو إعداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات في أقسام التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق شيء ووحدات

¹ كنعان نواف، القيادة الإدارية دار الثقافة، عمان، 1999، ص111.

² Jeen.Luccarron, sabine SEPARI", organisation et gestion de l'entreprise" Dunodparise 2001, P 52

³ كنعان نواف، المرجع السابق، ص 119.

تعمل في توافق وتناغم وهذا ما جعل عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.

ب. في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثير من مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في:

- إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل وإشراكهم فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم وشخصياتهم واتجاهاتهم الشخصية وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم وتفكيرهم.¹

- كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه ولكن يشمل دور كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض على هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقائد الآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة أقرانه من نفس المستوى وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معه وكذا دوره وعلاقته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم كإشراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات ممثلين حكوميين للتنظيمات أخرى مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

¹ كنعان نواف، المرجع السابق، ص 115.

ج. في الجانب الاجتماعي للإدارة¹:

- من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومروّسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات توفر الخدمات الرياضية، الصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها.

- ويبرز دور القيادة الإدارية من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات وانشغالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

- كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تعرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مروّسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

د. في تحقيق أهداف الإدارة: وذلك من خلال ما يلي:²

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافها لمروّسيه والتوفيق بين القدرة على تحمل المسؤولية لحل المشاكل والتناقضات الموجودة في التنظيم والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات.

- كما أن أهمية القيادة الإدارية تبرز في التوفيق والموازنة بين ما عم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات

¹ كنعان نواف، المرجع السابق، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 128.

ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات.

- وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين هذه الأنماط المتعددة التي يتبعها التنظيم الغير الرسمي.¹

الفرع السادس: نظريات القيادة الإدارية.

أدت أهمية القيادة الإدارية على ظهور عدة نظريات قامت بتصنيفها أهمها:

أولا: النظرية الموقفية

هذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إداريا إذا ما نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل أو استطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة وليس بالضروري أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين، ولكنهم يعتمدون الفرصة ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة الإدارية هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير الاهتمام العاملين ويشكل تحدي لهم، كما يذهب هذا الاتجاه إلى رفض فكرة وجود صفات أو خصائص قيادية عامة يجب توافرها في كل الظروف والمواقف وتضع قائدا إداريا مثاليا لكل المواقع، ويرى بعض الباحثون أيضا السمات والصفات والمهارات المطلوب توافرها في القائد الإداري تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات.²

ثانيا: النظرية التفاعلية

ترى هذه النظرية أن القيادة الإدارية عملية تفاعل اجتماعي تركز على السمات وعناصر الموقف وخصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معيار أساسيا يتمحور حول قدرة القائد الإداري على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنفاعة وقيادة

¹ كنعان نواف، المرجع السابق، ص 133.

² محمد القاسم الفريوني، السلوك التنظيمي ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص185.

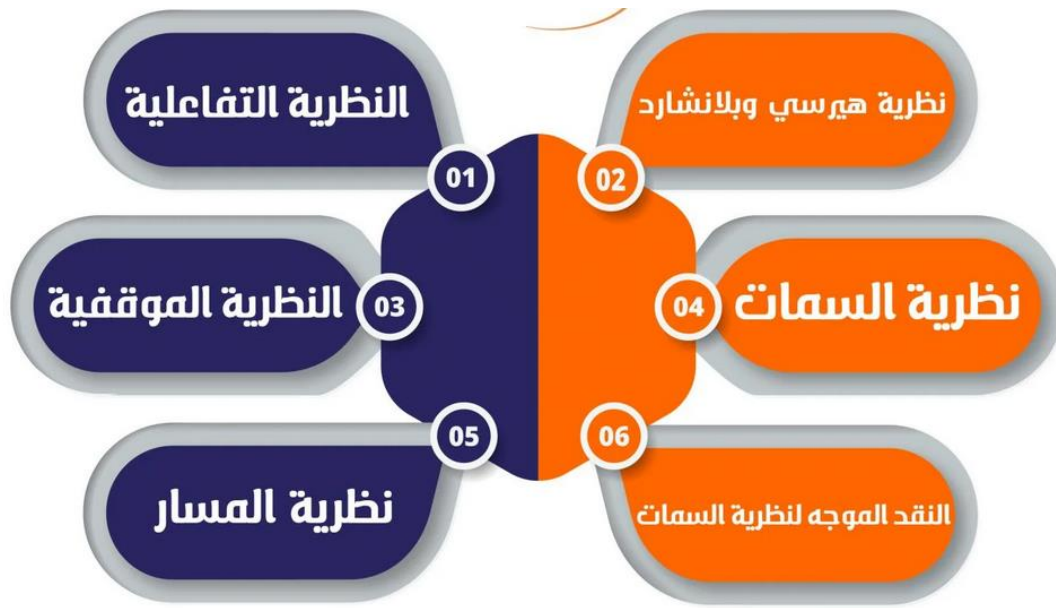
الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، كما يرى البعض من العلماء أن للقيادة دور اجتماعي ينطوي على سلوك مطلوب لمواقف مختلفة وقيم واتجاهات تحدد هذا السلوك، كما ترى هذه النظرية بأن القيادة الإدارية هي عملية تفاعل اجتماعية بين القائد الإداري ومروسيه تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وبحكم الاختلافات الفردية بين المرؤوسين فإن القائد الإداري الناجح هو القادر على التفاعل مع المجموعة ومواجهة توقعات أفرادها والعمل على اتساعها محولاً أن يسلك نحوها السلوك الذي يتلاءم مع توقعات كل فرد، كما أنها لا تنكر ما قدمته نظريتي سمات والموقف لتحديد خصائص الإدارة، ويرى أنصار هذه النظرية أن القيادة الإدارية مرتكزة حول الجماعة وأن السمات القيادية الإدارية التي تحدد نجاح القائد الإداري هي التي تمكنه من التفاعل مع مروسيه وهناك من يرى أن القيادة الإدارية لا تقتصر على علاقة القائد الإداري بمروسيه وإنما تشمل أيضاً علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه.¹

ثالثاً: نظرية السمات في القيادة

هي إحدى النظريات التي تشير إلى أن القادة لديهم سمات شخصية فريدة تجعلهم قادة فعالين، هذه النظرية تفترض أن بعض الأشخاص لديهم سمات جوهرية تجعلهم مؤهلين بشكل طبيعي للقيادة، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، المسؤولية، والشجاعة.²

¹ طارق السويدان، فيصل باشر، ميل صناعة، دار الأندلس الخضراء، السعودية، 2006، ص 113.

² المرجع نفسه، ص 115.



شكل يوضح نظريات القيادة الإدارية

الفرع السابع: مهارات القيادة الإدارية

المهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري حيث من الضروري توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والانسانية في القائد الإداري لكي يتمكن من مهامه القيادية. إن نجاح أي قائد إداري يعتمد على ما يتمتع به من المهارات (ذاتية فنية، تنظيمية، انسانية) فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجة المواقف التي يصادقها.¹

أولاً: المهارة الذاتية: تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للقائد الإداري والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين ومقدرته على ضبط النفس والمبادرة والابتكار والقدرات ذهنية

¹ أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ص 125.

تساعده في التوجيه النفسي، وأكد مارش بأن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية وتتجلى هذه المهارات فيما يلي¹:

1- **الحدس**: وهي قدرة القائد الإداري على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات وامتلاك المبادرة وقبول التغيير.

2- **التمكين**: وهي مشاركة القائد الإداري في اتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات بعمل الجماعة.

3- **فهم الذات**: القدرة على معرفة مواطن القوم والضعف لديه والتعرف على قدراته وامكاناته واختيارها من أجل اكتساب مهارات معينة.

4- **التبصر (الرؤية)**: القدرة وهي قابلية القائد التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات.

5- **التوفيق بين القيم**: وهي القدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على أحداث التوافق والانسجام بينهم.

ثانيا: المهارات الفنية: تعد من أسهل المهارات اكتساب وتطوير فهي تزود القائد الإداري بمعرفة عالية وقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية، وهي أكثر أهمية للإدارة لما تضمنه من إجراءات وتقنيات عالية ومن المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدارته لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته، حل المشكلات وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل التي ينبغي

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات المحمدية العامة الجزائر، ط2، 1998، ص 59.

توافرها في شخصية القائد الإداري والمتعلقة بمجالات مختلفة من العمل الوظيفي وأخرى تتعلق بالتعليم وتطوير الإدارة على أن يكون هناك توازن وعدم إهمال مجال على حساب آخر.¹

ثالثاً: المهارات الذهنية: فتتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى القائد الإداري من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوعات والمشكلات التي تواجهه ويعتبر من أكثر المهارات ضرورة للقائد الإداري إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها وعليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات حيث امتلاك المهارات التنظيمية يساعد على تحقيق الأهداف العامة والحصول على أحسن كفاءة وضمان لسير العمليات الإدارية والتعليمية المختلفة بسهولة ويسر وهي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها إذ تتطلب مجموعة من نشاطات الأداء الذهني الذي يستوجب إتباع خطوات التخطيط والتحليل المنطقي والتركيب أثناء حل مشكلة معينة.²

رابعاً: المهارات الانسانية: إن امتلاك القائد الإداري لها يجعلها عضواً فاعلاً في الجماعة وقادراً على بناء جهود تعاونية وخلق جو من الاستحسان والأمن وأكدت الأبحاث الذي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية أن أهم سمة القادة الإداريين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات انسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتلاكهم لمهارات الانسانية، كما أكدت الدراسات على ضرورة توافر مهارات لدى القادة الإداريين وخصوصاً المهارات الإنسانية والمتمثلة في الاتصال المؤثر والمرونة والتعاون واتخاذ القرار.

خامساً: المهارات السياسية: وتعني قدرة القائد الإداري على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكثير الذي نعيش فيه ومدى تقديره للصالح العام والسياسة العاملة للدولة .

¹ حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات دار الكندي، 2004، ص 89.

² مصطفى نجيب شاويش أساسيات إدارة أعمال المكاتب دار خروبة، بيروت، 2010، ص 237.

سادسا: المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد الإداري على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.¹

الفرع الثامن: أبعاد القيادة الإدارية

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة الإدارية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ويرجع ذلك إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وبخاصة في الدراسات العربية، وتقاس القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد تحدد وظائفها الأساسية، حيث ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

أولاً: التنظيم: ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة.

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

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

رابعاً: صناعة القرار: وتهدف صناعة القرار إلى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة، كما يعرف على أنه عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة، تقييم

¹ القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض 2001، ص 29.

² عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ماليزيا، في الفترة ما بين 23-24/11/2010م، ص 20.

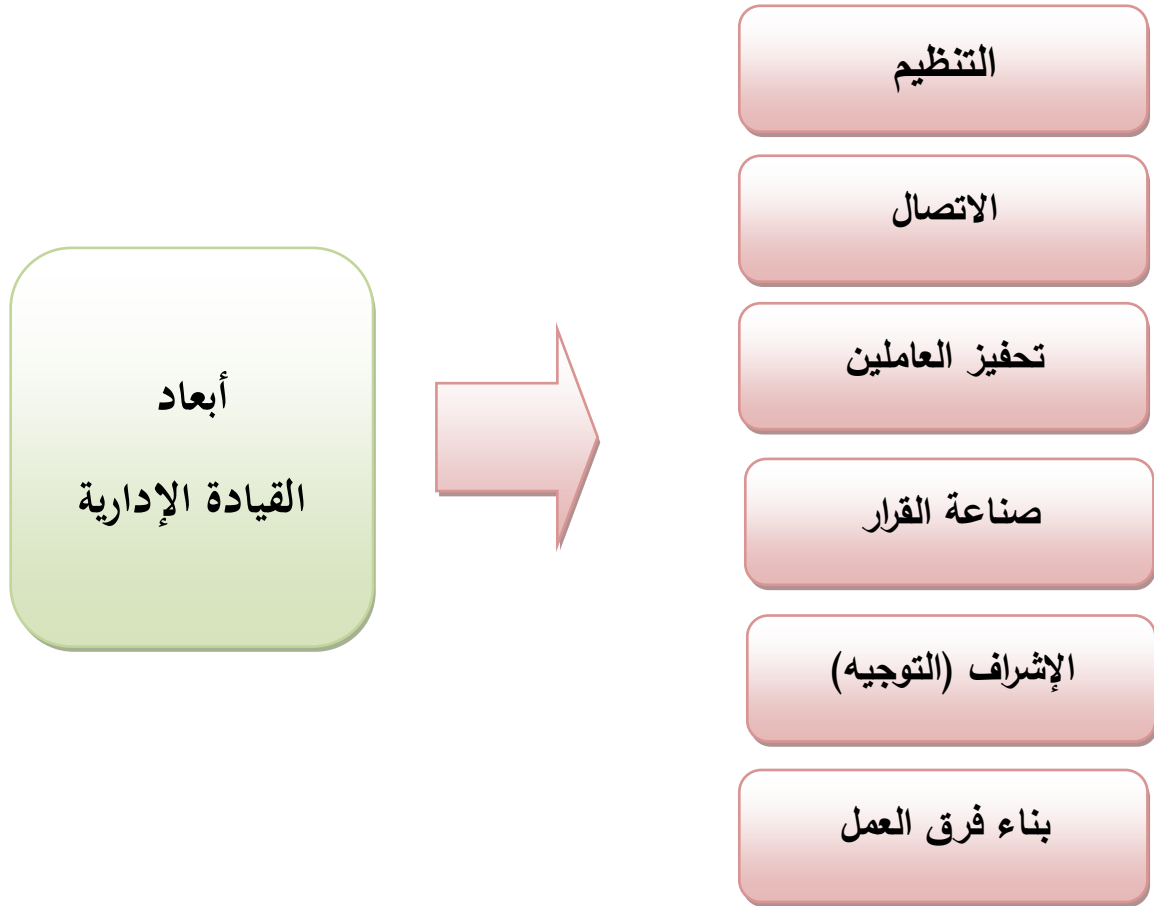
البدائل لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة.

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

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

¹ القريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص285.

الشكل رقم (1-1): نموذج أبعاد القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على:

- القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض 2001، ص 31.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، حيث يرتبط بشكل مباشر بمدى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه داخل المؤسسة، ويعكس الأداء الوظيفي مستوى الإنتاجية والفاعلية في بيئة العمل، كما يُعد أحد المعايير الأساسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

عرف حسن رواية الأداء الوظيفي بقوله: " يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

بمعنى أن الأداء الوظيفي عملية لإتمام وإكمال المهام التي تكون وظيفة الفرد ومن خلالها يقوم العامل بتلبية الحاجات الوظيفية.

فالأداء هو مجرد طريقة لتلبية الفرد لحياته من خلال المهام التي يقوم بها في العمل ويكون له نتائج.

وعرف محمد سعيد الأداء الوظيفي أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة الوظيفة الفرد".²

ويقصد كذلك بالأداء الوظيفي: " المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج

¹ مجيد الكر، موازنة الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2015، ص 36.

² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتب لبنان، لبنان، 1986، ص 310 .

عدة عوامل، كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".¹

والأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والأساليب المطلوبة وتنفيذها.²

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

استحوذ مفهوم الأداء الوظيفي جزءا كبيرا من الاهتمام الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية والأبحاث والمؤتمرات، نظرا لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرار الإجراءات والإستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، ولتعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتعدددها، وكونه يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة وعلى استقرارها. وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار، وتحفز العاملين للعمل بفاعلية.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، إسكندرية، 2002، ص 219 .

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار النشر وتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص 18 .

إن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك إن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا.

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها بعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة.¹

الفرع الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من البرامج والسياسات الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فمن خلال هذه العملية تتمكن المنظمات من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية، وعلى مستوى الموظفين ذاتهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، لاسيما عند إعلام الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة عندها يكون بإمكانه القيام بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديه بما يؤدي إلى تحسين أدائه.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "عملية تقدير أداء كل موظف في المنظمة خلال فترة زمنية معينة لبيان مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي مختلف المجالات، وهذا التقدير قد يتضمن تنفيذ الأعمال المسندة لموظف أو

¹ باسل سعود العنزي، أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة عمان كلية الاعمال: جامعة عمان العربية، 2015، ص 141.

جهوده أو سلوكه وفي تعريف آخر فإن تقييم الأداء الوظيفي هو (عملية يتحقق بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل من أجل مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون، استناداً إلى معايير ومعدلات الأداء، وتكون خلال مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل المعايير في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف، والتي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ليتمكن من تأديته بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون".¹

الفرع الرابع: عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ومنهم من يعددها في:

- **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما ، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.²

¹ خالد حسن محمد البشير ، التاج محمد علي حامد، أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، مجلة اماراباك ، المجلد (العدد 29)، 2018، ص 142.

² نسرین توانیت، القيادة السنوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2013 ، 2014، ص 174.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل لضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

• **المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على " كيف نعمل شيء ما " هذه الخريطة تساعد العامل في تفاهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصوره ذهنية للموقف والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات النظرية.

• **المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة ذهنيا والتي تمثل نشاطا لاختيار السلوك المناسب.

• **معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لأعضاء لإعفاء الآخرين.

• **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لا بد من فتح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هم التمكين والنيابة.

ثانيا: نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ويمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما تشمل درجة الإتقان وجودة المنتج وذلك بما يتناسب والامكانيات المتاحة.

1- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدره الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجه من قبل مسؤوله.¹

3-الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل منا ب يتيح أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعه فهو لا يعد لا يقدر بثمن.

4- التكلفة:

وهي كل في التحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.²

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل اتفق عليها أغلب الباحثين في العلوم الإدارية التي يمكن بيانها كالآتي:

1- الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع المعاصرة التي دخلت إلى مجال الفقه الإداري فهي تمثل عنصر مهما في تكوين المنظمات لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات العامة يكتسبها الموظف خلال عمله الآخرين.

ويمكن بيان الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في المنظمات بالآتي:

1. تزود المنظمة وموظفيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما تعزز ارتباط الموظفين برسالتها وأهدافها.

¹ سعاد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، 2018، ص 45.

² مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية ، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 83.

2. تمثل عنصر من عناصر هوية المنظمة من خلال طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد فيها الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.
3. توفر إطار ممتاز التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي كونها تؤثر على الموظفين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونه داخل التنظيم الذي يعملون فيه.
4. تعمل على جعل سلوك الموظفين ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي مخافة لأحد ينوع الثقافة والعمل على الضد نتها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كثير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الموظفين في المنظمات من وضع إلى آخر.
5. تعمل على توسيع أفق ومدارك الموظفين بشأن الأحداث والتطورات الجارية في الموظفين بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
6. تساعد على التنبؤ بسلوك الموظفين وفرق العمل. فضلا على ذلك تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف التالية:¹

1. تعزز الالتزام برسالة المنظمة بمعنى أن الثقافة تذكر الموظفين بأن منظماتهم أهم شيء بالنسبة لهم.
2. دعم وتوضيح معايير السلوك وتعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة للقدام منهم أيضا، فالثقافة وجه أقوال وأفعال موظفين مما يحقق استقرار السلوك المعتوقة من موظفي الأوقات المختلفة.
3. التأثير في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية في القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.
4. تعزز الثبات والاستقرار في سلوك الموظفين وتحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة في سلوك الموظفين والرقابة التي تحققها الثقافة على العقل والروح والجسد.

¹ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص. 114.

5. المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الجيدة يمتاز موظفتها بدرجة عالية هذا من الالتزام والانتماء والولاء لها.

6. التأثير على الموظفين وعلى إجراءات العمل في المنظمة وتمارس الثقافة ضغوطا على الموظفين من أجل التوافق معها بدءا ارتداء الموظفين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدأ الاجتماعات وانتهاء بسرعة ترقية الموظف على الوظيفة الأعلى.

2- إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها مجموعة للأنشطة الهيكلية المقابلة للقياس تصمم من أجل إنتاج مجموعة محددة من الحاجات لمنظمة معينة أو لمجموعة معينة. ويمكن بيان الدور الذي تقوم به إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي بالاتي:

- تبسيط إجراءات العمل: بمعنى التخلص من الإجراءات غير ضرورية مع الحد من العوامل والمسببات التي تعيق تدفق العمل وتؤدي إلى تعطيل أي أنها وسيلة منطقية لدراسة الخطوات الحالية لأداء العمل بهدف الوصول إلى طريقة أيسر وأسرع وأقل تكلفة للأداء .

2-تطوير الأنظمة والقوانين: إن تطوير وتعديل القوانين والأنظمة والتعليمات ولاسيما ما اختص منها بشؤون الموظفين يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التنمية الإدارية ويعد من متطلباتها الأساسية إذ يساهم في جذب عناصر جيدة ومؤهلة من الموظفين للعمل في الأجهزة والمنظمات الحكومية، وذلك بما تتضمنه من حوافز للموظفين وتقديم خدمات الإيحاء للمواطنين.

-تنمية الموارد البشرية: بمعنى إعداد العنصر البشري إعدادا صحيح يتفق واحتياجات المجتمع، استنادا إلى أن زيادة معرفة وقدرة الانسان تزيد وتطور من قدرته على استغلال موارد الطبيعية " فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده وهي مرحلة تأتي بعد الحصول على

الموظفين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

3- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجات انسجام الموظف مع منظمته وارتباطه بها وهو يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الموظف لأهداف المنظمة وقيامها وقيامها ورغبته في بذل عطاء أكبر وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.¹

ومن انعكاسات الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ما يلي:

1. ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات في الأسس للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، لاسيما معدل دوران العمل فمن المفترض أن الموظفين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر من عمل نحو تحقيق أهدافها كما أنه يساعد إلى حد ما في تسيير كيفية إيجاد الموظفين هدفا لهم في العمل داخل المنظمة.

2. زيادة الالتزام من التنظيم لدى الموظفين يقلل معدلات دوران العمل، كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل ومن ناحيه أخرى نجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن الالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالموظفين الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض.²

4- تكنولوجيا المعلومات :

وتتمثل أهمية التكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات كالآتي:

¹ طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لشهادة الماستر بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2018-2019، ص 36.

² طافر مريم، بومجبرك أحلام، المرجع السابق، ص 37.

1. تساعد المنظمات في الحصول المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب مميز وإيجاد فرص جديدة للعمل.
2. تعد القاعدة الاساس التي تبنى على ضوءها المنظمات ميزاتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل في إنجاح تلك المنظمات.
3. تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منجزاتها وخدماتها وتوخي السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.
4. تفعيل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيزا كبيرا في المنظمة وتحسين الكفاءة.¹
- زيادة الفعالية من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة فضلا عن تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
5. تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة من خلال التجهيز المعلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب.
6. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعد أساس عمل المنظمات.
7. تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخطي الروتين الوظيفي وما يترتب عليه وإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.²
8. تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي مما يساهم في رفع كفاءه وفعالية الإدارة العليا.
9. التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتماء هم للمنظمة من خلال ما.

¹ DAVID M. ASLIN, administrative leadership teams and impacts on campus culture as measured by collaboration, decision making, conflict, communication, favoritism, and confidence, TEXAS A&M University, December 2018

² طافر مريم، بومجبرك أحلام، المرجع السابق ، ص 43.

10. ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار .

11. زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة اعتمادا على التطبيقات الحاسوب كالب برامج المتطورة والأنترنت وتكنولوجيا الاتصال المتعددة.¹

الفرع السادس: معايير الأداء الوظيفي

هناك معايير للأداء تهتم بنواتج الأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة.

أولاً: معايير نواتج الأداء:

بعد أن تحدد المنظمة المهام والأنشطة في الوظيفة يكون من المنطقي تحديد النواتج النهائية، وتندرج تحت هذه المعايير:

أ- وظائف الإدارة العليا: من أهم المعايير هي:

- الإيرادات السنوية - العائد لكل عامل.

- التكلفة لكل عامل - ما في الربح.

- العائد على الأصول - العائد على السهم.²

ب - وظائف الإدارة الوسطى: من أهم معاييرها:

- الالتزام بالميزانية - الالتزام بجداول العمل.

- حل مشاكل الإنتاج والعمليات والوظائف - حل مشاكل دوران العمل.

- تحقيق أهداف الإدارة أو القسم.³

ثانياً: معايير السلوك:

¹ المرجع نفسه، ص 48.

² ابن حنة بلقاسم، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور بالجلقة ، الجزائر 2016، ص 71.

³ هامل سارة - يحيوي نصيرة ، أساليب ادارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، 2015، ص 28 .

يختلف السلوك في الإدارة العليا والوسطى عن العاملين في الوظائف الدنيا، وقد تكون التصرفات السلوكية على القدر نفسه من الأهمية مثل معايير نواتج الأداء السابق، وأهم التصرفات السلوكية باختلاف المستوى التنظيمي.

أ - وظائف الإدارة العليا: أهم معاييرها هي:

- الرؤية الإستراتيجية.
- التخطيط التنفيذي للمنظمة.
- بناء فرق عمل فعالة.
- تطوير مهارات العاملين في المنظمة.
- تطوير المهارات القيادية للمستويات الإدارية.
- ب- وظائف الإدارة الوسطى: أهم معاييرها هي:

- بناء مهارات العاملين في التخطيط.
- التركيز على الجودة التوفير في الطاقة.
- مهارات الاتصال. -مهارات الحسم.
- مهارات اتخاذ القرارات المرنة في العمل.¹
- ج- وظائف العاملين وأهم معاييرها هي:
- العمل الجماعي - الأفكار الجديدة.
- حل مشاكل العمل بناء المهارات الفنية.
- الرغبة في التعلم والتدريب - مهارة الاتصال مع الآخرين.
- التركيز في العمل.²

¹ جدر الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 123.

² ابن حنة بالقاسم، المرجع السابق، ص 82.

الفرع السابع: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وبممكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أولاً: كمية الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

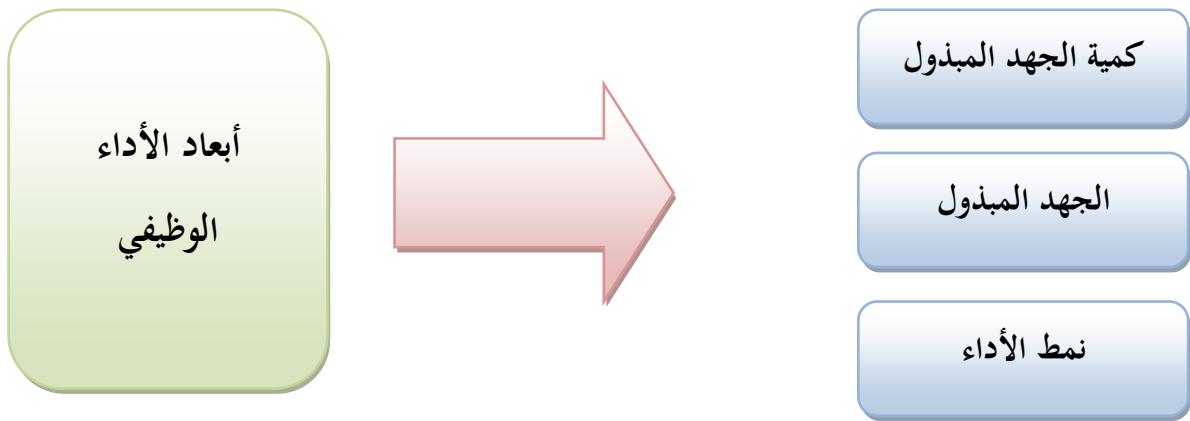
ثانياً: الجهد المبذول

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً: نمط الأداء

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

الشكل (1-2): يمثل أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على:

- ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، أم البواقي، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي، 2017، ص 96.

¹ ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، أم البواقي، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي، 2017، ص 95.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لما لها من دور جوهري في توجيه السلوك التنظيمي، وتحفيز الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل فعّالة. فالقائد الإداري لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذ المهام، بل يتعدى ذلك إلى إلهام الأفراد، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتذليل العقبات التي تعترض سير العمل.

وفي المقابل، يُعتبر الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى كفاءة وفعالية العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يُقاس بمدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة، وجودة العمل المنجز، والالتزام بالمعايير التنظيمية. ويُعدّ تحسين الأداء الوظيفي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات، لما له من أثر مباشر على الإنتاجية والنتائج والاستدامة.

ومن هذا المنطلق يبرز التساؤل حول طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، ومدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على سلوك الموظفين وتحفيزهم ومردودهم العملي. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الفعّالة تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء، من خلال اعتماد أساليب تواصل واضحة، وتقدير الجهود، وتمكين الأفراد من أداء أدوارهم بمرونة وفاعلية.

الفرع الأول: علاقة أنماط القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية حيث شكل التنظيم والتخطيط والرقابة وممارسة متكاملة، تعطى للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات انماء أو لهام أو التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.¹

¹ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 2016، ص 287.

• إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، وأما أهمية القيادة في الجانب الانساني هي إقامة علاقات إنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وأشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

الفرع الثاني: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي

1- دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل.

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

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

أ- التدريب والتعليم في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه من خلال المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، توجيه المرؤوسين الى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، تشجيعهم على التدريب والتعليم، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد.

ب- **التوزيع:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، هذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.¹

ت- **الملائمة:** وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل اكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات الآلات، الأفراد، النفوذ...، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليل الإصابات الملل والسام، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

ث- **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أم Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول إن " أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط".

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغياوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2020، ص 327.

2-1- تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق مكافحة تلوث مكان العمل التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين إهتمام القيادة بالمرؤوسين.¹

الفرع الثالث: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي

تتمثل في الآثار المباشرة وغير المباشرة:

1- الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تسيير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتفاوتة معها في أداء المهمة.

وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين أي أن القائد يوفر الظروف المطمئنة لتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

2-2- الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

حيث تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر القدرة والتعب فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر ومستوى الأداء، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي الى ضعف الأداء ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر على الأداء من عدة سبل منها: أن يتجنب الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد

¹ محمد سرور الحريري، المرجع السابق ، ص 291.

مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلباً على أدائهم وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة هي ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث تساهم في بناء إطار نظري متكامل يساعد الباحث على فهم الموضوع المطروح من زوايا مختلفة، كما تتيح الدراسات السابقة إمكانية تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كاف، مما يوجه البحث الحالي نحو إضافة علمية جديدة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة دريوش شهيناز، بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية، 2012/2011.

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها مطلباً ضرورياً لتطوير المدير إلى مدير قائد وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال عدة مداخل والوقوف على سمات التي يجب توفرها في القائد الإداريين ومن ثم التعرف على النمط والأسلوب القيادي وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسات.

ولتوصل لهذه الأهداف والإجابة عن إشكالية الموضوع اتبعت الباحثة المنهج التوثيقي والمنهج الوصفي ووظفت أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هو أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة هو النمط الديمقراطي.¹

¹ زهير عبد أحجر، هادفي يسرى: النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي تبسة، العدد 15 جوان، 2018، ص 277.

الدراسة الثانية: دراسة نور الدين بوراس، بعنوان دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين، 2013.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كما اعتمد على عدة أساليب لجمع المعلومات منها المقابلة الاستبيان الملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي :

- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محابة وتمييز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع لسلم الإداري .
- القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يجعل العامل يحس بالرضا والإحساس بالمسؤولية.²

¹ دريوش شهنواز بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري 2012، 2011.

² نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، 2013.

الدراسة الثالثة: دراسة فرخة ليندة: بعنوان "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، 2012.

وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومروؤسيه على أداء العمال، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة ككل.

وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها: التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمات؟ ولتحقيق أهداف الدراسة استعانة الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة البحث وأهدافه وأهميته.

وقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي في الدراسات الميدانية، ومن بين الأدوات المستعملة كذلك الملاحظة والمقابلة التي يتم إجرائها مع مختلف القادة ومع العاملين في الشركة وكذلك اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للعمال من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمروؤسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة أو اللين.

- كما كشفت الدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى.¹

¹ فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2012.

الدراسة الرابعة: دراسة قودة عزيز، بوقطيط سايح، بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه الحجيرة ورقلة".

الهدف: التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة.

التساؤل: هل تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة؟

الفرضيات: تم صياغة مجموعة من الفرضيات حول تأثير الاهتمام بالجانب الإنساني، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وإقامة فرق العمل على الفعالية التنظيمية.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

عينة الدراسة: شملت 42 فردًا من العاملين في المؤسسة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل نظرًا لصغر حجم المجتمع.

أداة الدراسة: استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة كأداة مساعدة.

نتائج الدراسة:

✓ الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي إلى نشر المحبة والألفة والتفاهم بين المرؤوسين، مما يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة.

✓ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم واكتساب الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه يساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها.

✓ إقامة فرق عمل تسودها المحبة والتعاون والاحترام يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة.¹

¹ قودة عزيز، بوقطيط سايح، دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - الحجيرة، ورقلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجامعة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، الحجيرة، ورقلة، 2018.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- باللغة الإنجليزية:

1-The Role of Creative Leadership in Enhancing Strategic Performance: A Study in Academic Institutions in the Kurdistan Region of Iraq, iraq , 2010.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية بإقليم كردستان العراق. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، واعتمدت على استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي، مع توصية بتعزيز مهارات القيادة الإبداعية لتحسين الأداء المؤسسي.

2-Saba Nouri Al-Hamdani, Wissam Ali Hussein, Saad Nouri Al-Hamdani, Abdul Salam Adam Hamid, The Impact of Interaction between Participatory Leadership Practices and Perceived Behavioral Integrity on Deviant Work Behavior: An Applied Study on a Sample of Leaders in Private Commercial Banks in Sulaymaniyah, Iraq, 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على سلوك العمل المنحرف في المصارف التجارية الأهلية بمدينة السليمانية.

استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات من عينة مكونة من 108 مديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام.

أظهرت النتائج أن تبني ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة له تأثير معنوي في تقليل السلوكيات المنحرفة، مع توصية بتعزيز هذه الممارسات لخلق بيئة عمل إيجابية.

3-Role of Administrative Leadership in Crisis Management at Sana'a University During the War: A Case Study from the Perspective of Faculty Members, yamen,2015

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بجامعة صنعاء أثناء الحرب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 184 عضو هيئة تدريس.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، مع توصية بتعزيز مهارات القيادة الإدارية لمواجهة الأزمات بفعالية.

2- باللغة الفرنسية:

1-Aram Azad Sadiq, Le rôle des styles de leadership dans la gestion des problèmes administratifs : étude appliquée à l'Université Libano-Française d'Erbil,Iraq , 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية اختيار أنماط القيادة المناسبة لظروف كل منظمة وتأثيرها على مواجهة المشكلات الإدارية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 108 مديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام.

أظهرت النتائج أن تبني ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة له تأثير معنوي في تقليل السلوكيات المنحرفة، مع توصية بتعزيز هذه الممارسات لخلق بيئة عمل إيجابية.

2-Le rôle du leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle chez les employés, university djadaa soudia , 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 167 فردًا من مديري الشركات والمؤسسات والعاملين فيها.

أظهرت النتائج أن أنماط القيادة المختلفة تفسر نسبيًا متفاوتة من التغير في مستويات الثقافة التنظيمية، مع توصية بخلق ثقافة تنظيمية تدعم وتعزز دور القائد بين العاملين داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أولاً: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة الجساسي (2011)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي او بشكل سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو، ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.¹

¹ الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

الدراسة الثانية: دراسة أبو نسيم (2012)، بعنوان تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية المستمدة من المراجع والمجلات والدوريات العلمية.

شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال. ووجدت الدراسة أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، كما وجدت الدراسة أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الإرتجالية وعدم الموضوعية، ونقص بالإهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.¹

الدراسة الثالثة: دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي: بعنوان أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية لدى العاملين، وكذا معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية وداخل كل فئة م ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة.

¹ أبو نسيم، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2012.

وتم التطرق في هذه الدراسة إلى خصائص وأهداف العلاقات الإنسانية وكذا أسس وعوامل تحقيقها.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي واختار العينة العشوائية لاستقصاء المعلومات وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة .

أهم نتائج هذه الدراسة هي:

- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى تنافس فيما يخص زيادة الإنتاجية والأداء في العمل.

- وجود علاقات إنسانية بين العاملين داخل المنظمة يؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع مستوى الأداء.¹

الدراسة الرابعة: دراسة محمد سليمان البلوي (2008) عنوانها: التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

استهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة 372 معلما.

واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.¹

¹ الحربي، خالد بن حمدي الحميدي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

الدراسة الخامسة: دراسة الباحث ناصر بن عقيل بعنوان "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 2005م/2006م.

كان الهدف من الدراسة محاولة التعرف على طبيعة وأهمية العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء العاملين بقوات الأمن خاصة بمدينة الرياض وطرح من خلاله التساؤل الرئيسي التالي: . ما طبيعة وواقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت على جمع البيانات بالاكثفاء بالاستبيان واستغنى عن أدوات أخرى .

عينة الدراسة:

وكان مجتمع الدراسة جميع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض يبلغ عددهم 558 ضابط بلغت عينة الدراسة من 50 عاملا من مجتمع البحث .

نتائج الدراسة:

- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وإنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة ويشعرون بالرضي الوظيفي في العمل.
- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات وحب العمل والتفاني فيه إنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسند إليهم تكشف الدراسات عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تتمثل واقع العلاقات الإنسانية.

¹ البلوي، محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية أفضل.¹

الدراسة السادسة: دراسة محمد العيفة، بعنوان " أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، 2014م.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على اثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وطرح من خلاله الفرضية العامة التالية:

الفرضية العامة:

ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين به ؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث اعتمد في جمع البيانات بالاكثفاء بأداة الاستبيان والمقابلة.

عينة الدراسة:

مجتمع البحث يبلغ عددهم 1141 عامل فقد تم إختيار عينة مكونة من 100 عامل من مجتمع البحث.

نتائج الدراسة:

• وجدت الدراسة أن غالبية المبحوثين منضبطون في أعمالهم وملتزمون بها .

• صعوبة مقابلة المسؤولين في المركب ورؤسائه في العمل مما يبين عمق الهوة بين العامل والمسئول.

¹ بن عقيل، ناصر، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006/2005.

• كما أفادت الدراسة أن غالبية المبحوثين يرون أن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على علاقات العاملين في المركب.

• تبين أن أغلبية أفراد الدراسة يجدون أن الإتصال بين العاملين خارج نطاق العمل بشكل أفضل يؤدي إلى تسيير العمل بشكل منظم.¹

الدراسة السابعة: دراسة كيرد عمار، "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية".

وهي دراسة تمحورت حول "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟.

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

• التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

• تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

• معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:

ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ؟ ولإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية

¹ العيفة، محمد، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2014.

على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (جنس السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.

وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.¹

الدراسة الثامنة: خوجة عبد العزيز، بوخاري محمد، بعنوان "الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية"، 2011.

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

التساؤلات:

إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرجية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟

الفرضيات:

كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

كلما نقص الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرجية انخفض مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

¹ كيرد، عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

المنهج المتبع: المنهج الكمي.

عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من 300 موظفًا.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

✓زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.

✓زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرسية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.¹

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1-Omar Abdelkhalik Yousef Dardas, The Impact of Emotional Intelligence on the Job Performance in Jordanian Universities, majester , 2020.

الهدف: معرفة أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

التساؤلات/الفرضيات: دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي (الكفايات التشخيصية، الكفايات الاجتماعية، قدرة الانفعالات) والأداء الوظيفي.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي والتفسير السيكولوجي.

عينة الدراسة: 294 عضو هيئة تدريس من الجامعات الخاصة في عمان.

أداة الدراسة: استبانة لقياس الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

النتائج: وجود أثر إيجابي للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي.

2-Naji Hussein Naji Sharif ,Professional Performance for Administrative Staff at Najran University, doctora, 2017.

الهدف: التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران.

¹ خواجه عبد العزيز، بوخاري محمد، الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مذكرة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر، 2011.

التساؤلات/الفرضيات: قياس تأثير أبعاد مختلفة مثل الإنجاز في العمل، العلاقات، القدرات، تقييم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية على الأداء الوظيفي.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: 31 مديراً و 135 موظفاً وموظفة من جامعة نجران.

أداة الدراسة: استبانة مكونة من 31 فقرة موزعة على ستة مجالات خاصة بالأداء الوظيفي.

النتائج: مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين كان مرتفعاً من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مدراءهم.

3-Mokhtaria Boutiba, The Effect of the Job Performance Appraisal System on Motivation at Work: A Questionnaire Study for a Sample of Secondary School Teachers in Algeria, 2022.

الهدف: إبراز تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز أساتذة الطور الثانوي بالجزائر.

التساؤلات/الفرضيات: تحديد شروط فعالية نظام تقييم الأداء من حيث الدورية وتجنب أخطاء التعميم والمساواة.

عينة الدراسة: عينة من أساتذة الطور الثانوي في الجزائر.

أداة الدراسة: استبيان.

النتائج: تجنب أخطاء التعميم والمساواة يساهمان في موضوعية التقييم وعدالته، مما يجعله أداة تحفيزية للأساتذة.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

تُعد الفجوة البحثية من الجوانب الأساسية التي تُبرر ضرورة إجراء الدراسة الحالية، حيث تتجلى في عدة جوانب:

1- من حيث الزمان والمكان:

على الرغم من تعدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية أو الأداء الوظيفي، إلا أن معظمها تركز في أماكن جغرافية محددة مثل العراق، سلطنة عمان، ومدينة

ورقلة الجزائرية، كما أن بعضها يعود إلى فترات زمنية سابقة (ما بين 2010 و2021)، مما يجعل الحاجة ملحة إلى دراسات حديثة تُواكب التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، لاسيما في الجزائر أو في منطقة الدراسة المستهدفة بالتحديد، حيث لا تزال القيادة الإدارية في المؤسسات تعاني من إشكاليات في الأداء الوظيفي المرتبط بالموارد البشرية.

2- من حيث عدد العينة:

اتسمت غالبية الدراسات السابقة بصغر حجم العينات (42، 108، 167 مفردة...)، وهي عينات وإن كانت مناسبة لدراسات وصفية، إلا أنها قد لا تعكس بشكل كافٍ الواقع التنظيمي في مؤسسات مختلفة أو متعددة. لذا تبرز الحاجة لدراسة بعينة أوسع، ومن قطاعات متعددة، لتعزيز التعميم وصلاحية النتائج.

3- من حيث المتغيرات:

ركزت معظم الدراسات السابقة على تأثير أساليب القيادة على الإبداع أو الثقافة التنظيمية أو الأداء بشكل عام، دون دمج هذه المتغيرات في نموذج تفسيري متكامل يربط بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي عبر متغيرات وسيطة أو ضابطة (مثل الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي، أو التحفيز...). كما لم تدرس هذه البحوث التفاعل بين أنماط القيادة المختلفة وظروف العمل الحالية التي تتسم بالتعقيد والتحول الرقمي والتغيير السريع، مما يحدّ من فهم العلاقات الديناميكية بين القيادة والأداء.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة الإحصائية

سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة والمنهج المتبع، كما سنوضح فيه كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، كما نعرض صدق الاستبيان وثباته.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

الفرع الأول: تصميم الدراسة

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، حيث التعبير الكيفي يعطينا وصفا للظاهرة موضحا خصائصها في حين التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا موضحا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وهو غير محدد بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها فقط، فلا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر والهدف منه تنظيم المعلومات وتصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره.

يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن. فالطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

أولاً-أنواع مصادر البيانات:

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هناك مصادر الأولية ومصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضاً: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

1. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسة، كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

2. المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة والتي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسة الحكومية أو التابعة للمؤسسة الحكومية أو الشركات والأفراد والجامعيين وغيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموماً، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، المقالات والمداخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: أبعاد القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، وقد تم الجمع والاطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم استخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر.¹

¹ الناصر بوطيب، انعكاسات تطبيق آليات الترشيح على النفقات العامة في الجزائر خلال الفترة (2001-2019). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كلي ومالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2023، ص 295-296.

ثانياً-أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية، ومنه تم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الإدارية) والذي احتوى على 5 أبعاد تضمنت 19 عبارة، وتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والذي احتوى على 11 عبارة. (أنظر الملحق 02).

وتم الاعتماد على المقياس الفئوي ليكرت، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الثلاثي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق، 2 محايد، 3 موافق.

ثالثاً-أساليب التحليل:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصاً العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتقاطع ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية...إلخ، وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يعد المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة وهو مجموع القيم الخاصة بظاهرة معينة مقسوماً على عددها.¹

2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأدقها، ويعرف بأنه الجذر التربيعي لمعدل مجموع مربعات انحرافات القيم عن متوسطها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة تشتت القيم عن متوسطها أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المئوية، أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه.²

¹ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دارصفاء، عمان، الأردن، 2007، ص 64.

² عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرايبة، الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 70.

3. **معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson):** يعتبر معامل الارتباط بيرسون من أفضل الطرق التي تستعمل حاليا بكثرة في الأبحاث العلمية لقياس الترابط بين متغيرين، ويستخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (x.y)، ويقاس قوة العلاقة، وقد يكون الارتباط موجبا إذا كان تغير العنصرين مضبوطا وكاملا، ويكون الارتباط سالبا إذا كان ارتباط العنصرين مختلفا اختلافا عكسيا، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، فيما أنه يكون الارتباط عكسيا عندما تكون القيمة سالبة¹، وكلما كان التناقض كبيرا كان معامل الارتباط يقترب من الرقم (1-) الذي يعتبر تناقضا كليا.

4. **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، ومدى قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%).

5. **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression analysis):** يهتم تحليل الانحدار البسيط بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

6. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis):** يبحث الانحدار الخطي المتعدد إلى معرفة العلاقة السببية بين متغيرين، ويستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضا عن انحدار للمتغير التابع على العديد من المتغيرات المستقلة، لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

7. **تحليل (ANOVA):** يهتم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بفحص الفروقات ذات الدلالات الإحصائية بين عدة فئات التي يزيد عددها عن اثنين.²

¹ رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص 266.

² محمد الشريف ناصري، تحليل الانحدار الخطي باستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 01، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2021، ص 128.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

1. **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. وتمت الدراسة التطبيقية على مستوى مصحة ابن حيان، حيث تم توزيع الاستبيان على أكثر من 40 موظف من عمال المصحة.

2. **عينة الدراسة:** هو الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مصحة ابن حيان بالوادي كعينة يمكن أن تعبر لنا عن دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة وأن أغلب المؤسسات لها نفس المشاكل والتحديات، حيث تم توزيع 45 استمارة استرجعت منها 44 استمارة، وتم الغاء 3 استمارات بسبب عدم الإجابة على احد المحاور أو بسبب الإجابات العشوائية، ومنه تم اعتماد 41 استمارة من أجل تحليلها احصائيا.

3. نبذة عن مكان الدراسة:

تعد المؤسسة الاستشفائية الخاصة ابن حيان احد اهم المؤسسات الصحية في ولاية الوادي ، تم انشاؤها في 11- 08- 2006 وهو تاريخ وضع الحجر الأساس وكانت بداية الاشغال البناء في 17-02-2007 وانتهت في 21- 08- 2010 حيث تم تجهيزها بمختلف التجهيزات الضرورية وفي 199-06-2016 كانت بداية مباشرة اعمالها وتم تدشينها في 11-04-2017 من قبل الوزير الأول عبد المالك سلال. تقع المصحة الخاصة ابن حيان في موقع استراتيجي بحي 08 ماي 1945 (الشط) ، حيث تم بنائها في منطقة أهلة بالسكان بعد عدة دراسات وبحوث تقنية فالمنطقة تتوسط العديد من الدوائر والبلديات التابعة لولاية الوادي تحديدا على يسارها مباشرة صندوق الضمان الاجتماعي وعلى يمينها المستشفى العمومي للصحة الجورية بن عمر الجيلاني على بعد أمتار قليلة .

أما فيما يخص نظامها القانوني هي مصحة ذات طابع ربحي، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، تسير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07- 10 مؤرخ في 10 شوال 1428 الموافق ل 08-10-2007 يتضمن تنظيم المؤسسات الاستشفائية الخاصة وسيرها .

- وحدات أو مصالح مصحة ابن حيان:

✓ تم تجهيز مصحة ابن حيان بالوادي بمعدات وأجهزة متطورة للغاية، لا سيما من حيث الاستشارات الطبية، التدخلات العاجلة، والجراحات، والتصوير بكل أنواعه، كما تقي المؤسسة بالمعايير الدولية فيما يتعلق بسلامة المرضى.

✓ هيكل مصحة ابن حيان بالوادي هو من أفضل الهياكل المتواجدة في مصحات الجزائر، وهو مزود بقاعات علاج لإجراء العمليات الجراحية في مختلف أنواع الجراحات، من جراحة العظام والمفاصل الاصطناعية إلى جراحة الأعصاب والقلب والأوعية الدموية، وجراحة الأنف والأذن والحنجرة، وجراحة الأطفال التشوهات الخلقية، وجراحة الثدي وأمراض النساء، والجراحة في مصحة ابن حيان بالوادي تكون تحت إشراف طاقم طبي متخصص وذو جودة وخبرة يستعملون أحسن الأجهزة بما في ذلك توفر الجراحة بالمنظار.

✓ بالإضافة إلى قاعات العلاج المتواجدة في مصحة ابن حيان بالوادي الجزائر هناك جناح خاص بالكشف الطبي لمرضى السكري والقلب والكلى والبواسير والمعدة والأمعاء، الكشف في مصحة ابن حيان بالوادي يكون مدعما بفحوصات معمقة بما في ذلك تحليلات وتصوير المغناطيسي irm التصوير بالأشعة وتنظير القولون والمعدة والمستقيم.

✓ راحة المرضى أحد أولويات مصحة ابن حيان بالوادي، إذ توفر لهم كافة سبل الراحة والاطمئنان، والمراقبة المستمرة لكافة الأنشطة الحيوية، مصحة ابن حيان ترتقي بخدمات الرعاية الصحية لكافة المرضى، وتسهل تقديم الاستشارات الطبية بجودة وكفاءة عاليتين، مصحة ابن حيان بالوادي الجزائر تضمن راحة المريض أولاً وقبل كل شيء.

✓ تستقبل وحدة العناية المركزة متعددة الأغراض لمصحة ابن حيان بالوادي الجزائر المرضى في حالات الطوارئ، وأيضاً المرضى الذين يتم نقلهم من الخدمات الطبية والجراحية عند الضرورة، يتيح موقع حالات الطوارئ لجميع أقسام العيادة الوصول إليه ، في الحالات المستعجلة عن طريق المصعد.

✓ تحتوي خدمة الطوارئ في مصحة ابن حيان بالوادي على 8 أسرة فردية يتم التحكم فيها رقمياً. يحتوي كل سرير على شاشة متعددة وجهاز التنفس الصناعي والمحاقن ذاتية التنظيف. تستفيد وحدة العناية المركزة في مصحة ابن حيان بالوادي من دعم على مدار 24 ساعة من معمل التحاليل البيولوجية وقسم الأشعة وقسم غسيل الكلى وغرفة قسطة القلب.

✓ مصحة ابن حيان معتمدة من قبل الضمان الاجتماعي لديها اتفاقية مع CNAS و CASNOS لعلاج المرضى، (غسيل الكلى، أمراض القلب، الأوعية الدموية). كما أبرمت مصحة ابن حيان بالوادي الجزائر اتفاقيات مع العديد من الشركات الوطنية والشركات الخاصة والعامة والشركات الأجنبية

ومؤسسات التأمين الدولية لدعم موظفيها والمستفيدين منها: نذكر من هذه المؤسسات المتعاقدة مع مصحة ابن حيان.

Air Algérie

British Petroleum

Ericsson

Europe Assistance

Halliburton

Lafarge

Naftal

Organismes diplomatiques

Red Med

Bilan Rénal

Schneider

Sociétés d'assurances mutuelle CNAS

Sonatrach

Sos International

وبهذا تكون مصحة ابن حيان بالوادي الجزائري من المصحات النادرة في الجزائر التي توفر هذه الاتفاقيات مع هذا الكم الهائل من المؤسسات الخاصة أو العمومية، وتتيح لك الحصول على أرقى الخدمات دون دفع مبالغ باهظة، مصحة ابن حيان بالوادي كاد تكون الأولى في الجزائر من حيث هذه الامتيازات التي توفرها، ومنذ 2006م وحتى يومنا هذا، لا زالت مصحة ابن حيان بالوادي في تطور مستمر تعمل على توفير كادر طبي مؤهل ذو خبرات في كافة المجالات تستقطب الأفضل منها العربية والأجنبية، كما أنّ مصحة ابن حيان بالوادي لا تبخل على مرضاها في توفير الآلات الطبية الحديثة والأولى على مستوى إفريقيا.¹

¹ <https://clinique-ibnhayane.com/2025/04/12>

- الخدمات المقدمة من طرف المصحة:

تتفاوت درجة الاهتمام بمفهوم الرضا في المصحة حسب أهمية نوع الخدمة التي تخص المستهلك (المريض) ، حيث تنقسم الخدمات الصحية إلى نوعين هما:

الخدمات الوقائية : وهي الخدمات التي تقدم للحفاظ على صحة الانسان ووقايته من المرض .

- الخدمات العلاجية : وهي الخدمات التي تقدم لتخلص من المرض بعد حدوثه من خلال فحص المريض وتشخيص مرضه وتقديم الدواء والغذاء الملائمين لحالته ، فضلا عن حسن معاملته لمساعدته على استعادة صحته يتطلب النجاح في هذين النوعين من الخدمات تعاون مثمر بين المريض والمعالج ، وهذا لا يمكن الحصول عليه دون توافر الحماس والقناعة لدى المريض اتجاه الطبيب.

ومن بين الخدمات المقدمة في مصحة ابن حيان لنجاح النوعين السابق ذكرهما : خدمات الاشعة: تقدم مصحة ابن حيان خدمات الاشعة في جناح خاص في الطابق السفلي فيه 2 أطباء متخصصين في الاشعة ومجموعة مساعدين في سكانير ايكوغرافي، راديو عام واشعة عامة ، ولكل نوع من الاشعة غرف خاصة به و 2 قاعات انتظار مجهزة بشكل جيد لراحة المريض أو ذويه ، والمواعيد يمكن ان تكون في نفس اليوم أو يوم واحد قبل الاجراء ، لأنه يوجد الكثير من الزبائن أي الطلب كثير حتى من خارج المصحة والمستشفيات الحكومية والخاصة من داخل وخارج الولاية ، حيث ان جميع الأجهزة المستخدمة الوحيدة على مستوى افريقيا في الجودة والدقة .

- خدمات التحاليل: يعتبر المخبر في مصحة ابن حيان حديث فيه وسائل متطورة ، كذلك مجموعة من المتخصصين من الأطباء والطاقم شبه الطبي والكيمائيين، حيث يتميز بالسرعة في التقديم والجودة في الخدمة ، لكنه لايزال ليس فيه كل أنواع التحاليل لأنه كما ذكرنا انه حديث .

خدمات الفحوصات الطبية تقع الفحوصات الطبية في الطابق السفلي في قاعة كبيرة مكيفة ومجهزة بما ثلاثة مكاتب للأطباء (اخصائي طب وجراحة عامة اخصائي طب الكلى والمسالك البولية، اخصائي جراحة العظام والمفاصل) وكذلك صيدلية وقاعة علاج وقاعة انتظار مجهزة ومريحة لمرضى وذويهم .

- خدمة الفندق: تحتوي مصحة ابن حيان في كل قسم من الاقسام قسم توليد ، جراحة النساء ، جراحة الرجال) على عدد من الغرف المكوت التي تقدم للمريض المقيم العلاج ، الاستشفاء بجودة عالية والمتعلقة بالهدوء والنظافة والطعام والأثاث ... الخ

- خدمة الجراحة: يقع قسم الجراحة في مصحة ابن حيان في الطابق الثالث به قسم للعمليات مجهز بأرقى وأجود الأجهزة، فيها جناح خاص بالنساء وآخر خاص بالرجال وبالنسبة للأطفال حسب المرافق.¹

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 02-01: معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	معامل الثبات
X	المحور الأول: أبعاد القيادة الإدارية	0.879
X1	البعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية	0.687
X2	البعد الثاني: الرسالة القيادية	0.618
X3	البعد الثالث: الغايات من القيادة الإدارية	0.654
X4	البعد الرابع: الاهداف القيادة الإدارية	0.647
X5	البعد الخامس: القيم الإدارية	0.837
Y	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	0.837
	معامل الثبات العام	0.856

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات للمتغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المقبولة، وقدر معدل الثبات العام بـ 85.6% وهي نسبة عالية تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيق الهدف من الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

من أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالعبرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدررون النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

¹ مقابلة مع السيد: قروي محي الدين، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بمصحة ابن حيان، الوادي.

أولاً-بالنسبة للمتغير المستقل: أبعاد القيادة الإدارية

الجدول رقم 02-02: الصدق الذاتي لعبارات البعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية

العبارات	الإحصاءات
العبارة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.749 0.000 41
العبارة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.817 0.000 41
العبارة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.568 0.000 41
العبارة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.723 0.000 41

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الأول كانت بين 57 و 75%، وكانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الأول الرؤية القيادية الإدارية.

الجدول رقم 03-02: الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني: الرسالة القيادية

العبارات	الإحصاءات
العبارة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.799 0.000 41
العبارة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة 0.589 0.000 41

	حجم العينة	
0.662 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 03
0.675 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 04

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الثاني كانت بين 60 و 80%، وكانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الثاني الرسالة القيادية.

الجدول رقم 02-04: الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث: الغايات من القيادة الإدارية

العبارة	الإحصاءات	
العبارة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.824 0.001 41
العبارة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.588 0.000 41
العبارة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.651 0.000 41

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الثالث كانت بين 60 و80%، وكانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الثالث

الغايات من القيادة الإدارية.

الجدول رقم 02-05: الصدق الذاتي لعبارات البعد الرابع: الاهداف القيادة الإدارية

البيانات	البيانات
0.641 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.673 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.789 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.697 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الرابع كانت بين 64 و80%، وكانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الرابع

الأهداف القيادة الإدارية.

الجدول رقم 02-06: الصدق الذاتي لعبارات البعد الخامس: القيم الإدارية

البيانات	البيانات
----------	----------

0.822 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 01
0.851 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 02
0.823 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 03
0.780 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 04

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخامس كانت بين 78 و 85%، وكانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الخامس القيم الإدارية.

ثانياً-بالنسبة للمتغير التابع: الأداء الوظيفي

الجدول رقم 02-07: الصدق الذاتي لعبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

العبارات	الإحصاءات
العبارة 01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.680 0.000 41
العبارة 02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.698 0.007 41
العبارة 03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.789 0.000 41
العبارة 04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.468 0.002 41
العبارة 05	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.501 0.001 41
العبارة 06	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.677 0.000 41
العبارة 07	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.685 0.000 41
العبارة 08	معامل بيرسون 0.670

0.000 41	مستوى الدلالة حجم العينة	
0.678 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 09
0.783 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 10
0.636 0.000 41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة 11

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS25

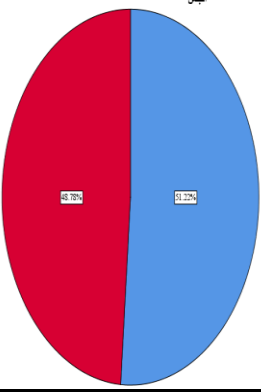
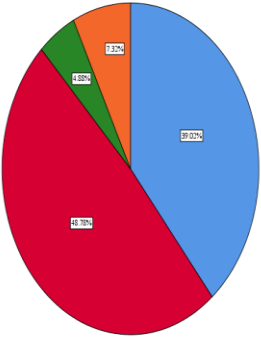
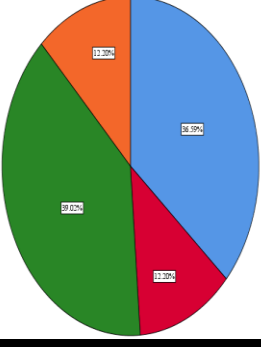
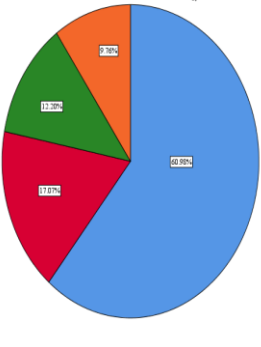
يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الثاني كانت أغلبها فوق 60%، وكانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لمحور الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابة المبحوثين (البيانات الوصفية) للعينة المدروسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02-08: البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة %	الشكل البياني
الجنس	ذكر	21	51.2	
	أنثى	20	48.8	
العمر	أقل من 30 سنة	16	39.0	
	30-40 سنة	20	48.8	
	40-50 سنة	2	4.9	
	أكثر من 50 سنة	3	7.3	
المستوى التعليمي	ليسانس	15	36.6	
	مهندس	5	12.2	
	ماستر	16	39.0	
	دكتوراه	5	12.2	
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	25	61.0	
	5-10 سنوات	7	17.1	
	10-20 سنة	5	12.2	
	أكثر من 20 سنة	4	9.8	

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

يمكن تفسير معطيات الجدول كما يلي:

- حسب الجنس نجد أن نسبة الذكور أكثر من الاناث (الذكور 51 % ، الاناث 49%)، أي أن أغلب المستجوبين هم من الجنسين، ويمكن تفسيره بسبب طبيعة القطاع الذي يستوجب توفر كلا الجنسين لتقديم خدمات صحية للمرضى من كلا الجنسين.
- الفئة العمرية الأكثر استحوادا على عينة الدراسة هي الفئتين (30-40 سنة) بنسبة 48.8% ، تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 39%، وفي الأخير فئة أقل (41-50 سنة) بنسبة 4.9% ، أي أن فئة الشباب هي الأكثر استحوادا خاصة وأنه مع تحسن الوضع الاقتصادي وفتح المجال أمام القطاع الخاص مما أدى الى تشغيل الشباب وفتح العديد من المناصب ، في ظل فتح عديد المؤسسات الخاصة.
- غالبية أفراد العينة هم من حملة شهادة الماستر بنسبة 39% ثم تليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 36.6% وأخيرا حملة شهادة مهندس بنسبة 12.2% وهذا لأن أغلب المناصب المتاحة في المصحة لحملة الشهادات الجامعية، نظرا لتطور الأجهزة الطبية الحديثة.
- حسب سنوات الخبرة نجد أن الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 61% هي الأكثر استحوادا ثم الفئة (5-10 سنوات) بنسبة 17.1% ثم الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 9.8% ، ما يؤكد على أن موظفي المصحة هم من ذوي الخبرة، التي لا تعتبر كبيرة نظرا لأن أغلبهم من فئة الشباب وهذا ما يجعل لدى هذه الفئة الشغف نحو التطور؛

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (أبعاد القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي) سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في إجابات المستجوبين، ولتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول أبعاد وفقرات الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات (موافق، محايد، غير موافق)، يتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم 02-09: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق	1 إلى 1.66
محايد	1.67 إلى 2.33
موافق	2.34 إلى 3.00

المصدر: إعداد الطالبتين

الفرع الأول: تشخيص المتغير المستقل؛ أبعاد القيادة الإدارية

يوضح الجدول أدناه إجابات المستجوبين حول المتغير المستقل: القيادة الإدارية، حيث اشتملت على 05 أبعاد (33 عبارة) تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم 02-10: تشخيص أبعاد المتغير المستقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
X1	البعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية	2.07	0.57	محايد	/
01	تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها	1.82	0.83	محايد	04
02	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	2.31	0.82	محايد	01
03	تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها	1.95	0.70	محايد	03
04	تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلائم مع التغيرات البيئية	2.20	0.81	محايد	02
X2	البعد الثاني: الرسالة القيادية	2.36	0.54	موافق	/
01	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع	2.34	0.88	موافق	03
02	رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها	2.36	0.80	موافق	02
03	يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقاً لمعايير محددة	2.43	0.77	موافق	01
04	تتأخذ رسالة المؤسسة الظروف المحيطة	2.26	0.70	محايد	04
X3	البعد الثالث: الغايات من القيادة الإدارية	2.33	0.56	موافق	/

01	لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها	2.39	0.89	موافق	02
02	غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة	1.83	0.80	محايد	03
03	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة	2.49	0.74	موافق	01
X4	البعد الرابع: الاهداف القيادية الإدارية	2.33	0.56	موافق	/
01	تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها	2.49	0.74	موفق	01
02	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	2.15	0.88	محايد	03
03	تعتبر المؤسسة الأهداف واقعية وقابلة للقياس	2.14	0.75	محايد	04
04	تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذاً بعين الاعتبار الظروف البيئة المحيطة	2.29	0.84	محايد	02
X5	البعد الخامس: القيم الإدارية	2.25	0.71	محايد	/
01	تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن الاستخدام	2.22	0.88	محايد	03
02	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة	2.12	0.87	محايد	04
03	تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر	2.32	0.87	محايد	02
04	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها	2.36	0.85	موافق	01
X	المتغير المستقل: القيادة الإدارية	2.34	0.48	موافق	/

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

بعد ترتيب كل عبارة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية بلغت درجة الموافقة على عبارات المتغير المستقل بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.48، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدهما وكذلك على درجة الموافقة لكنها ضعيفة حول استخدام القيادة الإدارية بمختلف مصالح المؤسسة وعدم وجود تشتت في الإجابات وكانت النتائج كما يلي:

➤ بالنسبة للبعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية: بلغ متوسط هذا البعد 2.07، وهو ما يشير إلى التحفظ من طرف المبحوثين على المؤشرات المرتبطة بالرؤية القيادية الإدارية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.57، ما يدل على وجود تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا البعد؛ حيث احتلت العبارة 02 الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.31، والتي تقر بامتلاك المؤسسة لتصورات واضحة ومحددة للطموح

المستقبلي، تليها العبارات 04 ثم 03 ثم 01 على التوالي والتي يرى المستجوبين ويتحفظ أن المؤسسة ليس لها تصور واضح حول التغيرات البيئية، ولا تطرح رؤاها المستقبلية فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.

➤ **بالنسبة للبعد الثاني؛ الرسالة القيادية:** بلغ متوسط هذا البعد 2.36، وهو ما يشير إلى الموافقة لكنها ضعيفة من طرف المبحوثين حول الرسالة القيادية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.54، ما يدل على وجود تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا البعد؛ حيث احتلت العبارة 03 الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.43، إذ أن المؤسسة تضبط رسالتها وفقا لمعايير محددة، تليها العبارة 02 في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.36، إذ أن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها، ثم العبارة 01 في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.34، إذ أن رسالة المؤسسة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع، وأخيرا العبارة 04 بمتوسط حسابي 2.26، حيث تحفظ المستجوبون حول رسالة المؤسسة والظروف المحيطة.

➤ **بالنسبة للبعد الثالث؛ الغايات من القيادة الإدارية:** بلغ متوسط هذا البعد 2.33، وهو ما يشير إلى الموافقة لكنها ضعيفة من طرف المبحوثين حول الغايات من القيادة الإدارية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.56، ما يدل على وجود تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا البعد؛ حيث احتلت العبارة 03 الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.49، إذ أن رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة، تليها العبارة 01 في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.39، إذ أن المؤسسة لها غايات تريد بلوغها، وأخيرا العبارة 02 بمتوسط حسابي 1.83، حيث تحفظ المستجوبون حول معلومية غايات المؤسسة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.

➤ **بالنسبة للبعد الرابع؛ الاهداف القيادية الإدارية:** بلغ متوسط هذا البعد 2.33، وهو ما يشير إلى الموافقة لكنها ضعيفة من طرف المبحوثين حول الاهداف القيادية الإدارية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.56، ما يدل على وجود تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا البعد؛ حيث احتلت العبارة 01 الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.49، والتي تقر بأن المؤسسة تضع الأهداف قصد تحقيقها، تليها العبارات 04 ثم 02 ثم 03 على التوالي، والتي يرى المستجوبين ويتحفظ أن أهداف المؤسسة غير كافية بالشكل اللازم وغير مرنة، ولا تأخذ الظروف البيئية بالشكل المناسب.

➤ **بالنسبة للبعد الخامس؛ القيم الإدارية:** بلغ متوسط هذا البعد 2.25، وهو ما يشير إلى التحفظ من طرف المبحوثين على المؤشرات المرتبطة بالقيم الإدارية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.57، ما

يدل على وجود تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا البعد؛ حيث احتلت العبارة 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.36، والتي تؤكد ان المؤسسة تعمل على التنافسية والريادة في مجالات عملها، تليها العبارات 03 ثم 01 ثم 02 على التوالي والتي يرى المستجوبين ويتحفظ أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كاف على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر، وضعف الكفاءة وحسن الاستخدام.

الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع؛ الأداء الوظيفي

يوضح الجدول أدناه إجابات المستجوبين حول المتغير التابع: الأداء الوظيفي، حيث اشتملت على 09 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم 02-11: تشخيص عبارات المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المرتبة
01	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحسين الأداء الوظيفي.	2.14	0.83	محايد	06
02	تميل إدارة المؤسسة لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل	1.95	0.83	محايد	11
03	تخلق المؤسسة الحافزية لدى الموظفين بمكافأة المتميزين في تحليل الأداء الوظيفي	2.00	0.86	محايد	10
04	يتفاعل الموظفون في المؤسسة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة	2.22	0.72	محايد	05
05	موظفو المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة	2.34	0.82	موافق	03
06	يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف	2.10	0.80	محايد	07
07	تسخر المؤسسة الهيكل التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي	2.39	0.73	موافق	01
08	يتضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء	2.27	0.86	محايد	04

09	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة للتكيف مع التغييرات التي تحتاجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي	2.07	0.81	محايد	08
10	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين	2.36	0.79	موافق	02
11	تحاول المؤسسة الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين	2.00	0.77	محايد	09
Y	المتغير التابع: الأداء الوظيفي	2.20	0.53	محايد	/

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

بعد ترتيب كل عبارة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية بلغت درجة الموافقة على عبارات المتغير التابع بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.55، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدهم وكذلك على التحفظ وعدم وجود تشتت في الإجابات. وكانت النتائج كما يلي:

احتلت العبارة 07 الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.39، وهي تشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى نشر ثقافة الهيكل التنظيمي لتحقيق وحدة الهدف الكلي، ما يعكس توجهها استراتيجياً نحو ترسيخ العمل الجماعي وتحقيق الانسجام في الأهداف. تلتها العبارة 10 في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.36، والتي تؤكد على أن المؤسسة تعكس ثقافة منظمة يسودها الاحترام المتبادل بين المدراء والمرؤوسين، مما يدل على بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الوظيفي من خلال العلاقات الإنسانية السليمة. ثم جاءت العبارة 05 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.34، وتعكس أن موظفي المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية لمواجهة التحديات، ما يشير إلى وجود كفاءات بشرية عالية الجودة تسهم في تطوير الأداء. تلتها العبارة 08 في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.27، وتُظهر أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتناسب بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء. تلتها العبارة 04 في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.22، وتُظهر أن الموظفين يتعاونون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل من خلال توليد أفكار جديدة، مما يدل على وجود روح العمل الجماعي والتفكير الابتكاري في المؤسسة. ثم جاءت العبارة 01 في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.14، والتي توضح أن الإدارة العليا تسعى باستمرار إلى تحسين الأداء الوظيفي، ما يعكس التزام القيادة بتطوير مستوى العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وأخيراً العبارة 02 في الرتبة 11 بمتوسط حسابي 1.95، والتي تحفظ المستجوبين حول توجه إدارة المؤسسة لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار البسيط، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والتمثلة في كل مما يلي:

الفرع الأول: المعنوية الكلية للنموذج البسيط

تتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 02-12: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	8.863	1	8.863	133.186	0.000	0.774	0.879	1.64
الخطأ المتبقي	2.595	39	0.067					
المجموع الكلي	11.458	40						

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.774، هذا يعني أن 77.4% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيادة الإدارية) وهو معامل مقبول إحصائياً، وهو ما يؤكد على تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. وبلغت قيمة معامل الارتباط r 87.9%، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الفرع الثاني: اختبار جودة النموذج

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro- Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

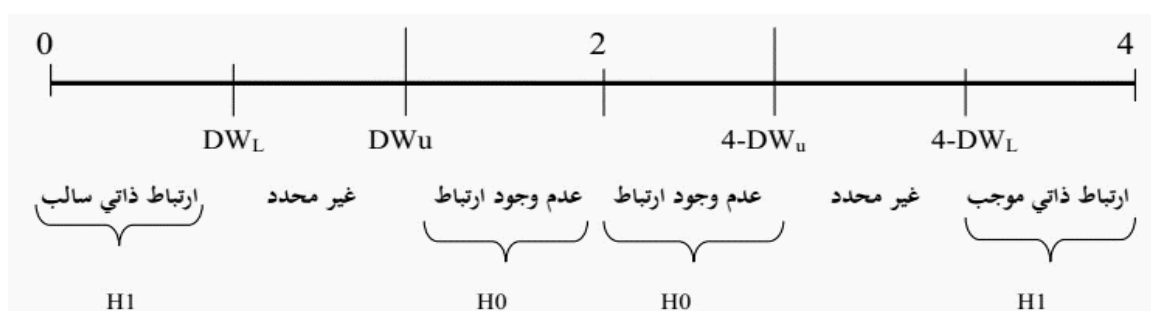
جدول رقم 02-13: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.098	41	0.200	0.979	41	0.641

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

ثانياً-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

ويتم اختباره من خلال إحصائية Durbin-watson انطلاقاً من المخطط التالي:

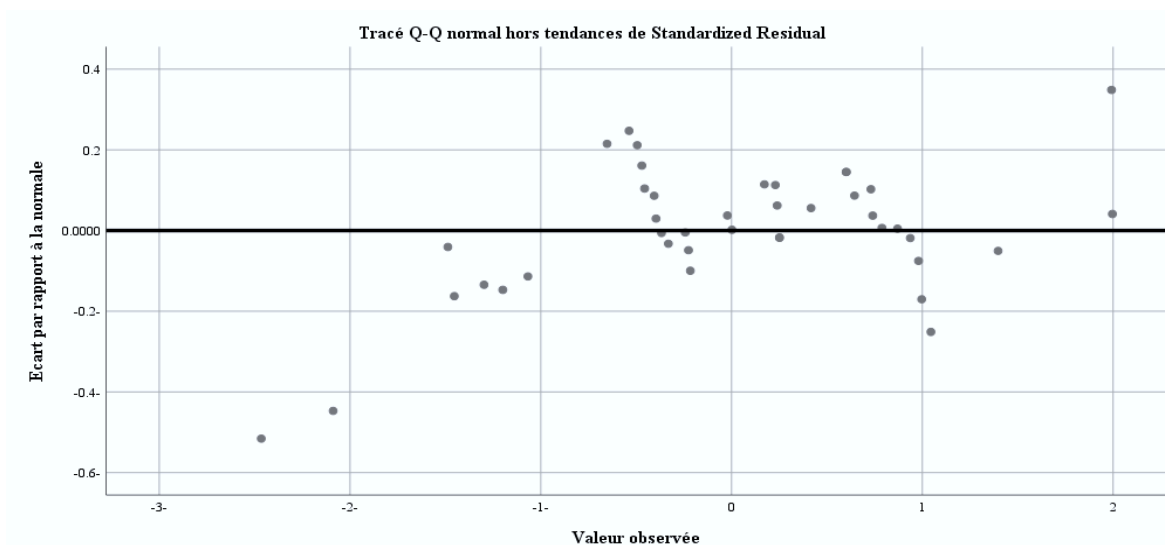


وتؤكد قيمته التي بلغت 1.64 كما يوضحه الجدول رقم 04-14 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 40 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $dl=1.44/ du=1.54$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان $(d_u < DW < 4-d_u)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.54 و 2.46، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ثالثاً-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Heteroskedasticity:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02-01: تجانس البواقي (الانحدار البسيط)



المصدر: مخرجات SPSS25

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.892	0.136	-	0.192	0.026	الثابت Constante
0.000	11.541	0.879	0.084	0.965	القيادة الإدارية

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 25

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة"، ومنه من خلال الجدول نستنتج أن للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) أثر موجب مباشر في (الأداء الوظيفي) لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.01، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية B تساوي 0.822، أي أن 82.2% من التغيرات في الأداء الوظيفي تعود للقيادة الإدارية وبأثر إيجابي، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

$$Y=0.026+0.965X$$

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

حيث:

Y: الأداء الوظيفي؛

X: القيادة الإدارية.

أي أنه كلما تغيرت القيادة الإدارية بوحدة واحدة ارتفع الأداء الوظيفي بـ 0.965 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي وتفسر بالخطأ المعياري.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

الفرع الأول: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 02-15: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل R^2 ajusté	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	9.010	5	1.802	25.770	0.000	0.756	0.887	1.77
الخطأ المتبقي	2.448	35	0.070					
المجموع الكلي	11.458	40						

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

من الجدول نلاحظ أن معامل التحديد المصحح يساوي 0.756، هذا يعني أن 75.6% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل وهو معامل قوي، وهو ما يؤكد على تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r 88.7% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الفرع الثاني: اختبار جودة النموذج

أولاً-اختبار التوزيع الطبيعي:

فاقت مستوى الدلالة 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

الجدول رقم 02-16: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار المتعدد)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.120	41	0.143	0.970	41	0.351

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

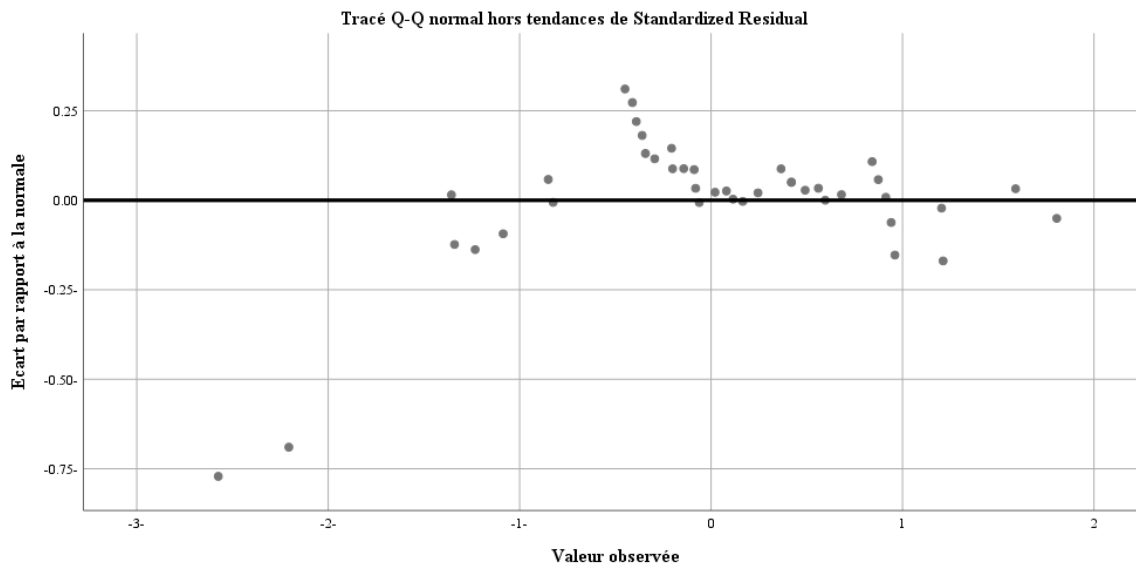
ثانياً-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

تؤكد قيمته التي بلغت 1.77 كما يوضحه الجدول رقم 04-17 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 40 وعدد المتغيرات المستقلة 05 نجد $du=1.77 / dl=1.33$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان $(d_u < DW < 4-d_u)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.77 و 2.23، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ثانياً-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Heteroskedasticity:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02-02: تجانس البواقي (الانحدار المتعدد)



المصدر: مخرجات SPSS25

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ثالثاً-اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity:

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolérance في الجدول رقم 04-19، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1.641 و 2.349 وهي أقل من 10، أما Tolérance فتراوحت قيمته بين 0.426 و 0.610 وهي أكبر من 0.1، أي عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 02-17: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	احصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري				Tolerance	VIF
الثابت Constante	0.115	0.218	-	0.527	0.602	-	-
البعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية	0.076	0.086	0.081	0.882	0.384	0.338	2.959
البعد الثاني: الرسالة القيادية	0.160	0.166	0.162	0.965	0.341	0.311	3.215
البعد الثالث: الغايات من القيادة الإدارية	0.265	0.123	0.279	2.571	0.013	0.322	3.106
البعد الرابع: الاهداف القيادة الإدارية	0.160	0.149	0.169	1.073	0.291	0.590	1.695
البعد الخامس: القيم الإدارية	0.258	0.103	0.345	2.498	0.017	0.444	2.251

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 25

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$y = 0.115 + 0.076x_1 + 0.160x_2 + 0.265x_3 + 0.160x_4 + 0.258x_5$$

حيث:

Y: الأداء الوظيفي

X1: البعد الأول: الرؤية القيادية الإدارية

X2: البعد الثاني: الرسالة القيادية

X3: البعد الثالث: الغايات من القيادة الإدارية

X4: البعد الرابع: الاهداف القيادة الإدارية

X5: البعد الخامس: القيم الإدارية

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الاولى** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية القيادية الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة"

ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T يساوي 0.384 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للرؤية القيادية الإدارية على الأداء الوظيفي، وهو ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الثانية** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة القيادية على الأداء الوظيفي في المؤسسة"

ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.341 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للرسالة القيادية على الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الثالثة** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات من القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة"

ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.013 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للغايات من القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وهو ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الرابعة** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة"

ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.291 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأهداف القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- جاءت صيغة الفرضية الفرعية الخامسة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة"

ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.017 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للقيم الإدارية على الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة

الخاتمة

بعد التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على أبعاد القيادة الإدارية وتأثيرها على مستوى أداء الأفراد، يمكن القول إن القيادة الإدارية تُعد من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، حيث تُعرف بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية تشمل التنظيم، الاتصال، التحفيز، صناعة القرار، الإشراف، وبناء فرق العمل.

وقد تمحور الإشكال الرئيسي للدراسة حول مدى تأثير الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والقيم القيادية على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من فرضيات فرعية تم اختبارها باستخدام المنهج الإحصائي.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية القيادية على الأداء الوظيفي، وهو ما يعني رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: لم يسجل كذلك أي أثر دال للرسالة القيادية على الأداء الوظيفي، مما أدى إلى رفض هذه الفرضية أيضاً.

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للغايات من القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مما يدعم صحة هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لم يثبت وجود أثر دال للأهداف القيادية على الأداء الوظيفي، وبالتالي تم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: تم تأكيد وجود أثر دال للقيم الإدارية على الأداء الوظيفي، مما يثبت صحة الفرضية.

النتائج العامة للدراسة

تتباين أبعاد القيادة الإدارية في تأثيرها على الأداء الوظيفي؛ حيث برزت الغايات والقيم القيادية كعنصرين حاسمين في تحسين الأداء، في حين لم تثبت الرؤية، الرسالة، والأهداف القيادية أثرًا ملموسًا وفق نتائج الدراسة.

يشير ذلك إلى أن الجوانب العملية والسلوكية المرتبطة بالقيم والغايات تُشكل محركًا فعالًا في تعزيز الأداء الوظيفي، على خلاف التصورات النظرية كالرؤية والرسالة.

التوصيات:

✓ ضرورة تعزيز القيم القيادية داخل المؤسسات، من خلال ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والانضباط والشفافية.

✓ العمل على مواءمة الغايات الاستراتيجية للمؤسسة مع قدرات واهتمامات العاملين لتحفيز أدائهم.

✓ إعادة صياغة الرؤية والرسالة المؤسسية بطريقة تتسم بالوضوح والواقعية والتفاعل العملي مع بيئة العمل.

✓ تنظيم دورات تكوينية لفائدة القادة الإداريين حول مهارات التأثير والتحفيز وصناعة القرار الفعال.

✓ تشجيع أساليب القيادة التشاركية وتمكين الموظفين من المساهمة في تحقيق الأهداف.

آفاق الدراسة المستقبلية:

✓ تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية أكثر عمقًا، يمكن أن تتناول:

✓ تأثير أنماط القيادة الإدارية (التحولية، التبادلية، الكاريزمية) على الأداء الوظيفي.

✓ دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

✓ إجراء مقارنات قطاعية بين المؤسسات العمومية والخاصة فيما يخص أساليب القيادة الفعالة.

✓ التوسع في استخدام أدوات إحصائية متقدمة (كالنمذجة الهيكلية SEM) لفهم تأثير الأبعاد القيادية بشكل تداخلي.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتب لبنان، لبنان، 1986.
2. ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، ج3، دار المعارف، القاهرة.
3. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، 2010.
5. جدر الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
6. حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي، 2004.
7. زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
8. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
9. طارق السويدان، فيصل باشر، ميل صناعة، دار الأندلس الخضراء، السعودية، 2006.
10. محمد القاسم الفريوني، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
11. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
12. محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، مصر، 1975.
13. مصطفى نجيب شاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب، دار خروبة، بيروت، 2010.
14. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
15. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
16. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1999.
17. مجيد الكر، موازنة الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.

18. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
19. فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994.
20. القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، 2001.
21. القريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرايبة، الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
23. رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.
- أطروحات الدكتوراه:**
24. الناصر بوطيب، انعكاسات تطبيق آليات الترشيح على النفقات العامة في الجزائر خلال الفترة (2001-2019). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كلي ومالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2023.
25. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دارصفاء، عمان، الأردن، 2007.
- رسائل الماجستير:**
26. ابن حنة بلقاسم، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.
27. ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
28. أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية، جامعة النجاح الوطنية.

29. دريوش شهيناز، أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2012.
30. فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
31. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
32. نسرین تواتيت، القيادة السنوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
33. هامل سارة - يحياوي نصيرة، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2015.
- مذكرات الماستر:**
34. طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018-2019.
35. قودة عزيز، بوقطيط سايح، دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
- المجلات:**
36. خالد حسن محمد البشير، التاج محمد علي حامد، "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري"، مجلة أمّاراباك، العدد 29، 2018.
37. زهير عبد أحجر، هادفي يسرى، "النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي تبسة، العدد 15، 2018.
38. مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر.
39. محمد الشريف ناصري، تحليل الانحدار الخطي باستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 01، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2021.

الملتقيات:

40. عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2010.

الندوات:

41. سعاد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

42. ASLIN, David M., Administrative leadership teams and impacts on campus culture as measured by collaboration, decision making, conflict, communication, favoritism, and confidence, Texas A&M University, December 2018.
43. Jeen. Luccarron, Sabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
44. Stogdill, R. M., Handbook of leadership: A survey of theory and research, New York: Free Press, 1974.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإمتحان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي، سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الموسومة بعنوان:

" دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة "، تم إعداد هذا الإستبيان الذي يستخدم

لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدمة من طرفكم تحضى بالسرية التامة، ويتم استخدامها

لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة، وذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل

سؤال.

تقبلوا منا فائق الشكر التقدير

* تحت إشراف الدكتورة:

دريال سمية

• من إعداد الطلبة:

- طليبة كوثر

- باي منى

الموسم الدراسي: 2024/2025

• البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المستوى التعليمي: ليسانس ☐ مهندس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنة ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الملحق رقم 02: محاور الإستبيان

● المحور الأول: أبعاد القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
الرؤية القيادية الإدارية				
01	توضح المؤسسة رؤيتها المستقبلية لجميع المستخدمين.			
02	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.			
03	تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.			
04	تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلائم مع التغيرات البيئية.			
الرسالة القيادية				
05	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.			
06	رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.			
07	يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.			
08	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.			
الغايات من القيادة الإدارية				
09	لدى المؤسسة غايات محددة بدقة تريد بلوغها.			
10	غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.			
11	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن استراتيجيات الإدارة .			
الأهداف القيادية الإدارية				

12	تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.		
13	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.		
14	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.		
15	تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئة المحيطة.		
القيم الإدارية			
16	تعمل الإدارة على تحسين و فعالية الموظفين .		
17	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.		
18	تعتمد قيم المؤسسة على معايير الجودة والتحسين المستمر.		
19	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.		

● المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
20	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحسين الأداء الوظيفي.			
21	تميل إدارة المؤسسة لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل			
22	تخلق المؤسسة الحافزية لدى الموظفين بمكافأة المتميزين في أدائهم الوظيفي			
23	يتفاعل الموظفون في المؤسسة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة			
24	موظفو المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية			

			والخارجية للمؤسسة	
			يدعم الهيكل التنظيمي الدقة في تحديد نقاط القوة والضعف	25
			تسخر المؤسسة الهيكل التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي	26
			يتضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء	27
			يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة للتكيف مع التغيرات التي تحتاجها المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي	28
			تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين	29
			تحاول المؤسسة الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين	30

الملحق رقم 03: صور لمحل الدراسة مصحة ابن حيان بولاية الوادي



