

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: ادارة أعمال

بعنوان:

تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين
(دراسة حالة بمجمع اتصالات الجزائر بالوادي)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

اشراف الدكتور :

د. شاهد عبد الحكيم

اعداد الطلبة:

أحيممة محمد الأمين

بن ناجي بلقاسم

بوطيب سامية

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة التعليم العالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ.د. عابي خليفة
مشرفا	أستاذ محاضر (أ) بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. شاهد عبد الحكيم
مناقشا	أستاذ محاضر (أ) بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. العبسي علي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك نحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل و يسرت لنا الأمر العسير . أرجو اللهم إن تتقبل منا هذا العمل و أنت راضي عنا .

الشكر ترجمان النية و لسان الطوية و شاهد إخلاص و عنوان الاختصاص

وعليه فإن واجب العرفان يدعوننا أن نتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور عبد

الحكيم شاهد الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل بوافر التوجيهات القيمة والانتقادات الهادفة

الناجمة عن خبرته العلمية التي أخرجت هذا العمل في صورته النهائية

كما نتقدم بالشكر و التقدير لجميع أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم

التجارية الذين قدموا لنا يد المساندة المعنوية و العلمية خلال مشوارنا الدراسي لغاية وصولنا لهذا المستوى

العلمي

الإهداء



إلى من علمه شديد القوى، سيّدنا محمّد صلى الله عليه

وسلّم إلى والدينا وفاءً و عرفاناً

إلى الأحبة من أهلنا وصحبتنا حبّاً وحناناً

إلى من ساهم في بلوغ اللّحظة التي نخط فيها هذي

الكلمات وأمدّنا بحرف ننتفع به أنفسنا وأمتنا .

إلى أهل العلم كافة أهدي هذا الجهد المتواضع

محمد الأمين - بلقاسم - سامية

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين بمؤسسة مجمع اتصالات الجزائر بالوادي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة، و تم توزيع هذا الأخير داخل فروع المؤسسة في (حساني عبد الكريم، حاسي خليفة، البياضة، و الفرع الواقع في حي 17 أكتوبر) بعينة قدرها 40 عينة و تم استرجاع 35 منها، و بالاعتماد على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة و تساؤلاتها .

و في الأخير أظهرت الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية لها تأثير في مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
الكلمات المفتاحية : أنماط، القيادة الإدارية، مستوى تحفيز، العاملين، مجمع اتصالات الجزائر بالوادي .

Abstract

This study aims to find out the impact of administrative leadership styles on the motivation level of employees at the Algeria Telecom Group Corporation in El-Wadi ،where we relied on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the subject of the study ،and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for the study ،and the latter was distributed within the branches The institution in (Hassani Abdel Karim ،Hassi Khalifa ،Bayada ،and the branch located in the 17th of October neighborhood) with a sample of 40 samples and 35 of them were retrieved ،and based on the SPSS program through the use of some statistical methods appropriate to the hypotheses and questions of the study.

Finally ،the study showed that administrative leadership styles have an impact on the level of motivation of employees in the institution under study.

Key words: styles ،administrative leadership ،level of motivation ،employees ،Algeria Telecom Complex in El-Wadi

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	ملخص الدراسة :
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرش الجداول
VII	فهرس الاشكال
أ	مقدمة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

6	تمهيد :
7	المبحث الأول : أساسيات في القيادة الإدارية :
7	المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية :
8	المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية :
9	المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية :
12	المطلب الرابع : نظريات القيادة الإدارية :
15	المبحث الثاني : عموميات حول تحفيز العاملين
15	المطلب الأول: تعريف التحفيز
16	المطلب الثاني : أهمية التحفيز
17	المطلب الثالث: أنواع التحفيز
19	المطلب الرابع: نظريات التحفيز
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
29	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
33	خلاصة:

الفصل الثاني: دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر بالوادي

35	تمهيد:
35	المبحث الأول : الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة
36	المطلب الاول :التعريف بمكان التبرص
36	المطلب الثاني: العينة وأدوات الدراسة
37	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
38	المطلب الرابع: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.....
39	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
42	المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد الدراسة.....
46	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
53	خلاصة:
55	خاتمة:
58	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق

فهرس الجداول

- ال رقم(01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة 29
- الجدول رقم(03): يوضح الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة 39
- الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 40
- الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 40
- الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 41
- الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية 42
- الجدول رقم (08): مقياس ليكارت الخماسي 43
- الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول 44
- الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للبعد الثاني 44
- الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث 45
- الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات 46
- الجدول رقم (13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى 47
- الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية 48
- الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة 49
- الجدول رقم (16): ملخص تحليل التباين لمتغير السن بالفرضية الرابعة 49
- الجدول رقم (17): ملخص اختبارات لمتغير الجنس بالفرضية الرابعة 50
- الجدول رقم (18): ملخص تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بالفرضية الرابعة 51
- الجدول رقم (19): ملخص اختبارات لمتغير الفئة المهنية بالفرضية السابعة 51
- الجدول رقم (20): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة مستوى تحفيز العاملين 52

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): مخطط يوضح أنواع الحوافز 18
- الشكل رقم (02): مخطط ماسلو للحاجات الانسانية 23
- الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس 40
- الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر 40
- الشكل رقم (05) : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 41
- الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية 42

66	الملحق رقم(01): إستمارة الإستبيان
68	الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
68	الملحق رقم(03): معامل الثبات ألفا كرونباخ
68	الملحق رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
68	الملحق رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر
69	الملحق رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
69	الملحق رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية
69	الملحق رقم (08): إستجابة أفراد العينة على مقياس القيادة
70	الملحق رقم (09): إستجابة أفراد العينة على مقياس التحفيز

مقدمة

مقدمة:

تتعلق ظاهرة القيادة الإدارية بالمسؤولية عن تحويل رؤية لحالة مستقبلية إلى واقع يفترض عادة أنه مفضل على الواقع الحالي للمنظمة، ويتحقق ذلك بتنمية وتنسيق مهارات ونقاط قوة الأفراد العاملين مع المحافظة على تلاحم وتماسك فرق العمل ككل.

إن تحقيق الأداء المطلوب من العاملين يعتمد على قدرة القيادة الإدارية في إثارة دوافع عمل معينة تؤدي بدورها إلى إثارة حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد. فتوجيه سلوك العاملين لما يحقق أهداف المنظمة يتطلب من القيادة الإدارية اعتماد آليات تحفيز مناسبة وفعالة تؤدي إلى إثارة حماس العاملين وإحساسهم بأهمية العمل، وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية ويرتفع مستوى رضاهم الوظيفي وتزداد رغبتهم في الأداء بفعالية.

إذا المؤسسات الناجحة اليوم ليست تلك التي تملك الموارد اللازمة و الإمكانيات الضرورية فقط بل تلك التي تملك قادة و إداريين ملمين بمعرفة تامة لمهارات التحفيز و تحريك العنصر البشري لتنفيذ جيد و فعال للعمليات الإدارية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

أولاً: إشكالية الدراسة .

بناء على ما تقدم يمكننا طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- ✓ هل يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- ✓ هل يوجد اثر للقيادة الأوتوقراطية على تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي؟
- ✓ هل يوجد أثر للقيادة الحرة (ألتساهلي) على تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي؟
- ✓ هل يوجد أثرا ذو دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الفئة المهنية)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

وبناء على الأسئلة الفرعية للدراسة تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

— يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على مستوى تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي .

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر بين القيادة الديمقراطية و مستوى تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي .
- 2- يوجد أثر بين القيادة الأوتوقراطية و مستوى تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي .
- 3- يوجد أثر بين القيادة الحرة (ألتساهلي) و مستوى تحفيز العاملين في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي .
- 4- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،العمر،المستوى الدراسي ،الفئة المهنية)؟

ثالثا: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- _ توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية و تحفيز العاملين .
- _ معرفة الأثر الناجم عن مهارة تحفيز العاملين بواسطة القيادة الإدارية للوصول إلى الأهداف المسطرة و العمل المراد تنفيذه بالكيفية و الطريقة الفعالة.
- _ تحديد النمط القيادي السائد في مؤسسة محل الدراسة .
- _ إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي و مستوى تحفيز العاملين.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية البحث كون يواجه مشكلات ذات علاقة بين نوع النمط القيادي السائد الذي يؤثر على العملية الإدارية كون أن القيادة الإدارية تتأثر بشكل واضح بنوع النمط القيادي ومستوى تحفيز العاملين، باعتبار أن المورد البشري يعد من أهم موارد المنظمات في الوقت الحاضر و هو الذي يعول عليه كثيرا في تحقيق أهداف المؤسسة .

خامسا: مبررات اختيار الموضوع .

تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب الآتية:

- _ معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية في مستوى تحفيز الأفراد من أجل ضمان رفع الأداء و إستمرارية المؤسسة .
- _ تحديد العلاقة لتغيري الدراسة و المتمثلان في القيادة الإدارية و تحفيز العاملين.
- _ تحديد النمط القيادي الأكثر دافعية لتحفيز العاملين .

إضافة للأسباب الموضوعية السالفة ذكرها، يمكن إدراج سبب ذاتي وهو وجود ميول شخصي لدراسة هذا الموضوع .

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة.

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

2. المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

سابعا : صعوبات الدراسة .

- عدم وجود مؤسسات منافسة في مجال نشاط المؤسسة .
- صعوبة في استرجاع استبيانات الدراسة .

ثامنا: حدود الدراسة.

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على مجمع اتصالات الجزائر بالوادي، بكل من فروع بلدية حاسي خليفة، فرع حساني عبد الكريم، فرع البيضاء، فرع حي 17 أكتوبر الوادي

الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفترة الممتدة من 12 ماي 2023 إلى 18 ماي 2023.

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في العمال الإداريين و عمال الصيانة و الإنتاج من فروع وكالة اتصالات الجزائر بالوادي

تاسعا: هيكل الدراسة.

للإجابة على ما سبق اتبعنا خطة وهي كالتالي:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية وتطرقتنا فيه الى ثلاثة مباحث حيث جاء المبحث الاول بعنوان أساسيات في القيادة الإدارية و المبحث الثاني عموميات حول تحفيز العاملين والمبحث الثالث الأدبيات التطبيقية.

أما الفصل الثاني فهو دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر بالوادي وفيه ثلاثة مباحث المبحث الأول بعنوان الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية اما المبحث الثاني تم فيه عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

يلعب موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين، فهو يتعلق بتوجيه العاملين بإنجاز الأعمال و تطوير المؤسسات، و تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستخدام الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر اهم العناصر التي تحدد درجة تطور المؤسسة .

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من المفاهيم العامة حول أنماط القيادة الإدارية و مستوى تحفيز العاملين، كما سنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية و تحفيز العاملين.

المبحث الأول : أساسيات في القيادة الإدارية :

يعد هذا المبحث استعراض موجز حول جوانب القيادة الإدارية و أساسياتها بإيجاز للعديد من المواضيع ذات صلة بالقيادة الإدارية مثل تعريفها و أهميتها و أنماطها و نظرياتها و هي كالتالي :

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية :

هي نشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق الأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹

كما عرفها الكاتب رنيسيس ليكرت : بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة² و عرفها كونتر : على أنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

أما هيرسي و بلانشارد 1977 : فقد عرف القيادة على أنها عملية التأثير في موقف محدد و نتيجة تفاعل مثير بين القائد و المرؤوسين و الموقف³

كما عرفها البدري على أنها : مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية و الفنية التي عن طريق العمل الجماعي والتعاوني الذي يسعى على الدوام لتوفير المناخ النفسي و الفكري و المادي للعمل و الذي يحفز إلهامهم و يبعث الرغبة في العمل الفري و الجماعي النشط لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع و للمؤسسات التعليمية⁴ . و يعرفها هانت و آخرين بأنها نوع من التأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل

فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه⁵

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2014، ص 18 .

² محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2014، ص 14 .

³ فانت عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2009، ص 16 .

⁴ مروى شاوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير -إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، ص 18

⁵ قوادري رشيد ، أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين -دراسة حالة مؤسسة باتيسيك ، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ،

المجلد 01، العدد 02 ، عين الدفلة ، جوان ، 2019 ص 10 .

عرفها ستوغديل أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف كما يرى تيد بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين¹ فالقيادة الإدارية هي تأثير على العاملين تعمل على توجيه قدراتهم و مهاراتهم و كذا خبراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة من خلال العمل الجماعي التشاوري فيما بينهم و اتخاذ القرارات السليمة بتعاون مع قائد المؤسسة

المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العدل بينها و عليه فإن أهمية القيادة تكمن في :

- *أنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية .
- *أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات .
- *تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- *السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- *تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- *مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .
- *تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة².
- *تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- *توجيه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .
- *بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- *إن تصرفات القائد الإداري و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع .
- *بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة³.
- *بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية و التأثير

¹ أمين قارة قنذر , محمد بن عدة , تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نفضال المدية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , جامعة يحي فارس , المدية , 2020-2021 , ص 08

² بشير العلق , القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 52 ص 53

³ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 24 .

* بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل و من تخطيط تقديمها و ازدهارها البعيد على أساه¹
 * إن وجود القائد أمر مهم , لأنه مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه في الجماعة لتعمل في جو يسوده التعاون
 لتحقيق ما تتوخاه من أهداف .

* للقيادة أهمية في الإسلام و هي تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح و الإصلاح.²

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية:

تعدد أنماط القيادة الإدارية وتتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة الإدارية لكن رغم هذه التصنيفات للأنماط القيادية يمكن القول أنه أن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وان كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

1- أنماط القيادة بناء على مصادر السلطة :

أساس المصادر الثلاث لسلطة والتي حددها " ماكس " وبيرو "تبعاً لذلك قسمت إلى :

أ - النمط التقليدي: هي نوع القيادة التي يصنفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس و احترام كبير السن لديه وضاحة القول والحكمة التي يتحلى بها ويكون ولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد أو كما يقال (اكبر منك بيوم أكثر منك بسنة)

ب- النمط الجذاب (الملهم) : تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، فهو شخص ملهم يعرف مالا يعرفون وقادر على عمل لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة وأي إشارة هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية .

¹ شهير عدلان , لحاو طيوش , أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين , -دراسة ميدانية ببلدية وجانة , مذكرة مكملة لنيل الماستر في علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة محمد الصديق بن يحيى, جيجل , 2020-2021 , ص 26 .

² ناصر محمد إبراهيم مجمعي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين , قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الأدب في علم النفس , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية , لعام 1424 هـ , ص 21 .

ج- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد قوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعلمون نفس الشيء) وتعتبر السلطة هي المسؤولية والمعايير المتبعة العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة .

2- الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع : يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام

بها كل من لوين و لبيت و وايت في أواخر الثلاثينات حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط للقيادة.

أ- القيادة الديمقراطية : المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل وتحدد السياسات نتيجة المناقشات التي تجري بصورة جماعية والقرارات الجماعية كذلك تتوزع المسؤوليات وان العمل يكون دائما مبني على مناقشة و القرار جماعي¹.

القائد يشترك في المناقشة مع الجماعة ويشجع الأعضاء ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي يسعى إليه الجماعة لتحقيقه ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا ويشجع النقد الذاتي السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد بينهم وبين القائد ويسود الشعور بالراحة النفسية والاستقرار الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم، وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراتهم وميولهم، والجماعة أكثر تماسكا و ترابطا ودوما الشعور بال " نحن " قوي والروح المعنوية مرتفعة.

ب- القيادة الحرة أو المنطلقة (المتساهل): أن القيادة الحرة تركز اهتماما على حرية الفرد العامل في أداء العمل، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية :

* اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

* اتجاه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق وسيلة إلى إسناد الواجبات إليهم

¹ ليلي بوعكاز، الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف ، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016، ص 30 ص 31 ص 32 .

بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيهامزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

*إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .

فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى إن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بأنه مفتوحا للمرؤوسين وسهل، لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .
تتسم القيادة الفوضوية (الحرّة) على الاعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في السلطة اتخاذ القرارات و يصبح دوره بحكم المستشار اذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهامه .¹

ج- القيادة الأوتوقراطية : القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يتخذ كل القرارات والذي يطالب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثلما يريد بالاضبط وفي هذا النموذج، المرؤوسين لا يشاركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد، وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين والقائد الأوتوقراطي ليست لديه الثقة إطلاقا في مرؤوسيه، ويبنى اعتقاده هذا على أساسان المرؤوسين يتميزون بلامبالاة والتكامل وليس لديهم طموح وبالتالي فان حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب.

و للتأكد من أن العمل ينجز وفقا لرغبته يعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه ويؤثر هذا النموذج سلبا على الجانب المعنوي للأفراد لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج ايجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات .²

كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتماما على الإنتاج و تركز القيادة الديمقراطية اهتماما أكبر على المرؤوسين على عكس القيادة الحرة تركز اهتماما على الفرد و العمل في أداء العمل³

¹ عبد المنعم كمال الصادق محمد نور ، القيادة الإدارية و أثرها في أداء العاملين ، بحث تكميلي درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال -دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة شندي ، السودان ، 2017 ، ص 24 .

² ليلي بوعكاز، مرجع سابق، ص 30 ص 31 ص 32 .

³ تفریح أمال ، هادي نور الهدى ، النمط القيادي و أثره على أداء الموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة أحمد دراية ، ادرار ، 2019-2020 ، ص 22 .

المطلب الرابع : نظريات القيادة الإدارية :

1- النظريات الكلاسيكية (السمات) : ومن أهمها :

* نظرية الرجل العظيم : يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة مفادها أن القيادة ذات طبيعة موروثية و أن القادة يولدون و هم موهوبون بالقيادة كما أن لديهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهـم و تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية :

* يمتلك حرية الإدارة .

* يتمتعون بالقدرة على رسم مسار لهم و لغيرهم .

* السيطرة على الأزمات .

* يتمتع بصفات جسمية و عقلية محددة .

و من أهم رواد هذه النظرية : فرنسيس جاتون و جينيـجر .

و من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية : أنها تجعل برنامج التدريب غير ذات معنى لأن القادة هم أشخاص جاهزون كما أن التاريخ يظهر أن بعض القادة العظام لم يورثوا أيا من سماتهم لأبنائهم¹.

2- النظريات السلوكية :

أ- دراسة جامعة اوهايو : قام باحثيها 1945 بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة، وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات من الأسئلة سميت قائمة " وصف سلوك القائد " ومن ابرز روادها : فليشمان وكارول شارترك اللذان توصلا إلى تحديد بعدان لسلوك القائد هما :

* سلوك الاهتمام بميكل مهام وأساليب العمل، وتحديد قنوات الاتصال وتقسيم الأداء

* التعاطف مع العاملين : أي الأخذ بعين الاعتبار أداء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وتنمية جو من الصداقة، الدقة، العدالة والاحترام وخفض التوترات

رغم ما قدمته دراسة جامعة اوهايو من أبحاث وامتيازات إلا أنها لم تراعي متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على علاقة بين متغيري سلوك القائد ونجاحه في القيادة

ب- دراسة جامعة ميشيغان : قام بها الباحثين على رأسهم ليكرت حيث قام الباحثون بدراسة 24 فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، حيث قسمت هذه الأفواج إلى قسمين يتميز الأول بإنتاجية عالية و الثاني بإنتاجية

¹ حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة موارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017- 2018، ص 25 ص 26 ص 27 ص

منخفضة ثم قورن كل فوج من القسم الأول بالفوج من القسم الثاني يمثله في نفس العمل و في عدد العمال و اختصاصاتهم ثم درست الفروق بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع قادة الأفواج و مرؤوسيههم و هكذا توصلت الدراسة إلى نمطين من السلوك للقيادة و هما :

*القيادة المهتمة بالعمال : يميل القائد هنا لأن يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية، و يعمل على تحسين أحوالهم و تشجيعهم على التعاون و التعلق بالمنظمة، تتصف قيادته بالعمومية و عدم التدخل في التفاصيل و يخصص وقتا كبيرا للاتصال .

*القيادة المهتمة بالعمل : هنا يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى وضع قواعد تعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل و الوسائل المستخدمة فيه، كما يحدد معايير لقياس الأداء و يكافئ كل فرد وفقا لمستوى إنجازته، و يكون الإشراف دقيقا و مباشرا و محكما باستخدام أسلوب الثواب و العقاب، و تفاعل القائد مع مرؤوسيه يكون محدودا .

وجهت هذه النظرية انتقادات من قبيل أن القائد في الظروف العادية يميل إلى الاهتمام بالأفراد، بينما في الظروف الصعبة يميل إلى الاهتمام بالعمل .

ج- دراسة جامعة ابوا :

أجريت على تلاميذ مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أحد الأنماط القيادية : التسلطي، الديمقراطي، التسيبي.

قام بها لبيت و رالف وايت و بإشراف كيرت ليفن سنة 1993 أسفرت على النتائج التالية :

*تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات و هي مشروطة بوجود قائد يمارس سلطته و ضبطه على الأفراد .

*الجماعات ذات القيادة الديمقراطية أعلى من نواحي الابتكار في الأنشطة والدفاعية و التباين في مستوى الأداء و الرضا و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي .

*الجماعات ذات القيادة التسيبية منخفضة في جميع النواحي السابقة .¹

3- النظريات الموقفية في القيادة : و يقول أصحاب هذه النظرية و مؤيدوها بأن فعالية القيادة لا يمكن أن تعزي لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعاليته و من هذه النظريات:

¹ حامدي معمر النور، بن جفاف علي، مرجع سابق، ص17ص26ص28ص29ص255.

***النظرية الموقفية ليفيدلر** : تتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة نمط القيادة للموقف الذي يحدث و قد استطاع ان يلخص إلى أن القيادة تعتمد على التوافق الجيد بين شخصية القائد و ثلاث متغيرات و هي : *علاقة القائد بالمرؤوسين أي درجة ولائهم له .

*هيكل العمل و وضوح المهام و حركة الأعضاء .

*القوة المستمدة من السلطة و التي تجعل التحكم في الموقف سهلا .

4- النظرية الوظيفية : هذه النظرية تنظر إلى القيادة على أنها ليست سمات شخصية تتعلق بالقائد بل من حيث أنها وظيفة تنظيمية تحقق القيادة بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة و أغراضها .

و تهتم هذه النظرية بكيفية توزيع المراكز القيادية، داخل الجماعة و تحديد كيفية انتشار هذه التوزيع، هل يكون على مدى متسع أم في حدود ضيقة؟ هل تنحسر القيادة في شخصية القائد بمفرده أو يعاونه أفراد آخرون؟

و تلخص وظائف القائد الجماعة وفق هذه النظرية في ما يلي :

*رسم سياسة الجماعة و التخطيط لها فالقائد يقوم بدوره بتفويض من الجماعة عندما تتوفر الثقة الكاملة بينه و بين الجماعة .

*دوره في تنفيذ آراء و أفكار أعضاء الجماعة، و أن يكون لديه الخبرة الكافية و المهارات المتعددة، و إن يكون نموذج قادر على حل النزاعات و المشاحنات التي تقوم بين أفراد الجماعة و أن يكون قادر على التحكم في النزاعات و الاتجاهات الشخصية .

5- النظرية التفاعلية : يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف. ونفس القيادة من جهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

فتطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه وبالتفاعل مع المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في

الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد وأن ينعكس ايجابيا على التنظيم ككل¹

¹ ليلي بوعكاز، مرجع سبق ذكره، ص 37 ص 38 .

في هذه القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل المتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة و هي القائد و مرؤوسيه و طبيعة المواقف , لدى فقد عبر بعض الباحثين عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات و التفاعل المشترك بين القائد و المرؤوسين .¹

6- النظريات الحديثة في القيادة :

* قيادة تحويلية أو تبادلية : التحويلية لديها رؤية مستقبلية ثابتة و تحدث تغيرات جوهرية و جذرية و تهتم بالقيم الثقافية و المبادئ من أجل تحفيز و تهتم بتنمية مهارات الفرد و نمو المؤسسة و تعمل على تغيير واقع المؤسسة إلى واقع مختلف تماما . أما التبادلية فتعمل على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم و تنظمهم من خلال المهام و الأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت و الهيكل التنظيمي من أجل أن تحقق هذه القيادة الأهداف .²

المبحث الثاني : عموميات حول تحفيز العاملين

لقد أورد الباحثون العديد من التعاريف للحوافز التي تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين و نذكر منها ما يلي :

المطلب الأول: تعريف التحفيز

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد.

ومن هذا التعريف نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيرا فلنكي تستمر عملية التحفيز، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض احتياجات الفرد³

و يرى إيلغر ان التحفيز لا يصنع الكفاءة، ...بل هو حالة نفسية، واعية، تثير الفرد بعدة عوامل داخلية وخارجية والذي يؤدي الى الأداء الفردي والجماعي. ودرجة تحفز الفرد لا يمكن أن تعرف إلا من خلال آثار الأداء المحصل عليه، المواقف وردود الفعل الايجابية، الرضى الواضح في العمل.

¹ العلمي سمية , أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

اجتماع -تخصص تنظيم و عمل , كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية , جامعة العربي بن مهيدي , أم البواقي , 2019-2020 , ص34

² فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 96 ص 97 ص 98 .

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، سنة 2013، ص 79.

ويرى عاطف أن "مفهوم تحفيز الأفراد يجمع ما بين: تشجيع الأفراد على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل، إشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة إلى المسؤولين".

ويرى هامبتون "أن التحفيز (أو الدافعية) هي "مجموعة من القوى المنشطة والحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين"، ويوضح هذا التعريف أن التحفيز عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية (دوافع وحوافز) موجهة لسلوك الإنسان. والفرق بين الدافع والحافز هو أن:

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها، هذه الحاجة تولد عند الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص. أما الحافز فهو عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل.¹

يعد تحفيز الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها، و يعتبر الحوافز الوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل والإنجاز بجد و نشاط و تلزم المدراء في متابعة أداء مرؤوسيهم ليتمكنوا من تقويم أدائهم² مما سبق من تعريفات يمكن القول ان التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه لإثارة الرغبة لدى الفرد(التابع) باعتباره الوسيلة المثلى لذلك، من اجل حمله على أداء العمل المطلوب منه، والحافز هو كل مؤثر خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالفرد يؤدي في حال الحصول عليه إلى إشباع حاجة ما لدى هذا الفرد.

المطلب الثاني : أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزاً. فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة.

إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

¹ كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محمد أو لحاج، البويرة، 2014-2015، ص120 ص 121.

² رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين -دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، البصرة، لسنة 2011، ص 08

- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
 - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
 - أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
 - التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
 - مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
 - ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
 - المحافظة على الآلات وصيانتها.
 - تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
 - جذب العاملين إلى المؤسسة و رفع روح الولاء و الانتماء .
 - تنمية روح التعامل بين العاملين و روح الفريق و التضامن .
 - إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها و خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة¹
- وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.²

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف، 2000: 279):

1. **الحوافز الإيجابية** : هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- أ- **الحوافز المادية** : تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

¹ وهيبية زواني ، عقيلة نزي ، الأنماط القيادية و دورها في تنمية كفاءات العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمدربة ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012-2013 ، ص 16.

² بلقايد ابراهيم و بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، وهران، 2017، ص 257.

ب- الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2. الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته .

كما تم تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي (رابعة، 2003: 50):

1_ حوافز مادية : تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

2_ حوافز معنوية : تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

3_ حوافز فردية : حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.¹

يرتبط بالأداء الفردي بحيث يلمس الفرد العلاقة بين إنتاجية و المقابل الذي يحصل عليه بشكل واضح مما يخلق لديه منافسة مع الآخرين²

4_ حوافز جماعية :توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء .

تنمية روح المشاركة و التعاون , تنمية حماس الجماعة و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات , و تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعات³

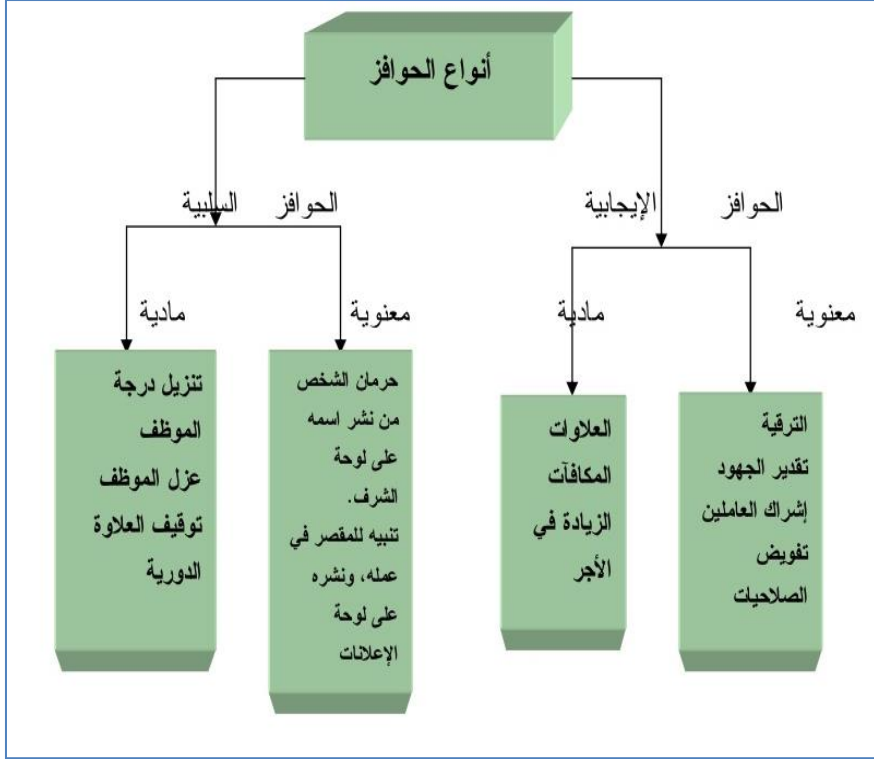
¹ غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ص 13 ص 14.

² بوتدارة محمد , دور المهارة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة -دراسة ميدانية جامعة أدرار كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية , تخصص تنظيم و عمل , جامعة أحمد داراية , أدرار , 2019-2020 , ص 61

³ بوزيان أسماء , دور التحفيز في تحسين أداء العاملين , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2018-2019 , ص 35 .

5_حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم من هنا يمكن للشكل التالي أن يوضح أنواع التحفيز كالاتي:¹

الشكل رقم (01): مخطط يوضح أنواع الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الداء لدى العاملين في مؤسسة القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، ادارة العمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص 15

يلاحظ من خلال الشكل أنه يمثل أنواع التحفيز، ويشير إلى نوعين للتحفيز: التحفيز الإيجابي ومنه المعنوي كتفويض الصلاحيات للموظفين، والمادي كالمكافآت، أما التحفيز السلبي فيتكون أيضاً من المعنوي كإنذار الموظف وتنبهه، والمادي كعزل الموظف عن العمل، وسواء كان التحفيز إيجابياً أم سلبياً، فهو بالتالي يؤدي إلى إثارة دافعية الموظف على تحسين أدائه.²

المطلب الرابع: نظريات التحفيز

1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور :

و هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد و أساسها :

² غازي حسن عودة الحلايبية، مرجع سابق، ص 13-14-15.

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل و جهد محدود عن طريق إستخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود و زمن معقولين و إن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد و زيادة الإنتاج.

و لقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى و هكذا، و لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى، فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، و أثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة و الغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونو متر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة و أسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله و قد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة و الزمن".

وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء و من ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية و بفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، و لذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف و مصالح الأفراد الشخصية و أهداف و مصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة. و ذلك بإعطاء أجور عالية للعمال و التي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. و ينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.¹

والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال و تتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال و فيما يلي الافتراضات الضمنية التالية² :

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة و دافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال و طريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

¹ و فيق النخلة، القيادة الادارية و فن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، من ص 87 الى ص 90.

² و فيق النخلة، مرجع سابق، من ص 87 الى ص 90.

ب- الإنسان هو كائن عقلاي أي أنه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا و عليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

2- نظرية X و Y لدوغلاس ماك جريجور:

أ- نظرية X:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة و ثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل. و لقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه و الضبط و هي :

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل و يحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا و يحاول الوصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه و لا يوجه و البحث عن الأمان الإقتصادي قبل كل شيء.

- و قد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X و التي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل و لا يعمل إلا قليل لا طموح له و يكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة و كل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.¹

هذه الافتراضات تتطلب الدخول النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم و تغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة و حتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر و أدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف و الرقابة المباشرة و هذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X و هي فلسفة "العصا و الجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و ملحقاتها و

¹ وفيق النخلة، المرجع السابق، ص 91-92.

ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله و بالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة و ليس بإرادة الفرد.¹

ب- نظرية Y:

يعتقد من خلالها المدير ماكريجور بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناسا عاديين ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك، ومن افتراضات النظرية:

- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا وطواعية.
 - يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
 - يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- يرغب الانسان في استغلال امكانياته وطاقاته.²

- نظرية الحاجات الانسانية لماسلو :

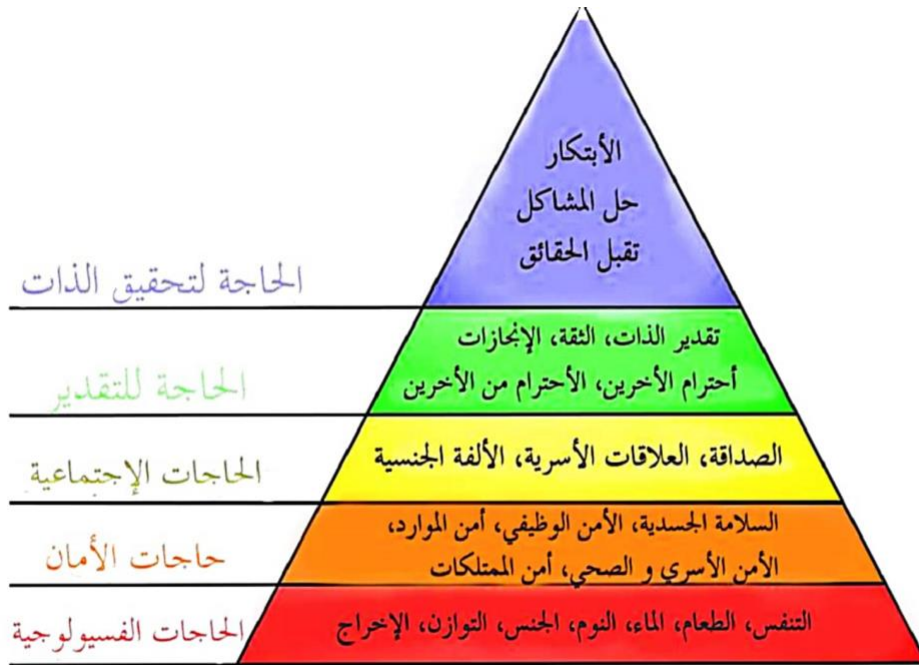
حسب نظرية ماسلو فإن الحاجات الأساسية للإنسان تكون على شكل هرم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية والتي اعتبرها ماسلو أقوى الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها على اعتبار أنها حاجات أكثر أهمية وضرورية وكلما أشبعت حاجة معينة، تطلع الفرد إلى إشباع حاجة أكثر أهمية منها بحيث وأنه يفترض حسب هذه النظرية أن للفرد عدة حاجات متفاوتة من حيث الأهمية حسب نظرة خبراء التسويق، وعليه فالحاجات حسب نظرية ماسلو هي دوافع وغرائز توجد لدى الفرد وتحتاج الى إشباع وتحقيق وهي متفاوتة من حيث الأهمية والضرورة.

الشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي للحاجات الأساسية للإنسان حسب نظرية ماسلو والتي تبدأ من قاعدة الهرم على أساس الحاجات الفسيولوجية ثم تتدرج إلى الحاجات الاجتماعية والجماعية.

¹ وفيق النخلة، المرجع السابق من ص 91 ص 92.

² فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 69-70.

الشكل رقم (02): مخطط ماسو للحاجات الانسانية



الحاجات الأساسية حسب نظرية ماسلو (Bernard Dubois, 1994, p36)

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ كيف رتب ماسلو الاحتياجات الأساسية للإنسان وفق أهميته او ضرورتها لاستمرار حياته، فقام بوضع الاحتياجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم على أساسها أن الانسان لا يمكنه أن يعيش دون طعام وشراب وتنفس، ويرأي ماسلو فإن الانسان عندما يحقق حاجاته الأساسية يسعى لتحقيق الحاجة التي تليها في الهرم والتي تكون أعلى من الأولى، وكلما ارتفع الانسان في سلم الهرم أصبحت الحاجات أكثر سموا وتميزه عن باقي المخلوقات.¹

غير أن مفهوم الحاجات الأساسية يلقي بعض الجدل ويبقى مفهوم لا يلقي الإجماع للاعتبارات التالية: مفهوم نسبي وفي الغالب يرتبط بالزمان والمكان أي تلك الحاجات تتغير من وقت لآخر ومن بيئة لأخرى فالحاجات التي يطلبها الانسان الذي يعيش في دولة أوروبية غير تلك التي يطلبها من يعيش في دولة من العالم الثالث، فهي تختلف كما ونوعا.

عند تصنيف الحاجات الأساسية للإنسان فإنها تتعدد حيث أنها تصنف لحاجات أساسية وأخرى غير أساسية وحاجات ضرورية وأخرى غير ضرورية كمالية، وبهذه الثنائية فسيكون التصنيف على أساس مادي، والقائلون بهذا التصنيف²

¹ نجيب بصله، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد1، الجزائر، مارس2021، ص 622.

²نجيب بصله، المرجع السابق، ص 623.

4- نظرية العاملين لهيرزبرغ:

لقد ركز فردريك هيرزبرغ (FREDERICK HERZBERG) في نظريته على الدور الرئيسي للعمل وظروفه في حياة الأفراد والجماعات العاملة، وقد صنف هيرزبرغ شعور العاملين حول وظائفهم إلى فئتين: **الفئة الأولى:** العوامل الحافزة: MOTIVATIONAL FACTORS وتشمل هذه الفئة:

- الشعور بالإنجاز.
- إدراك الفرد لقيمة عمله.
- أهمية العمل أو الوظيفة.
- الإحساس بالمسؤولية.
- إمكانية التدرج الوظيفي.
- التطور والنمو الشخصي.

الفئة الثانية: العوامل الوقائية: HYGIENE FACTORS وتشمل هذه الفئة:

- سياسة الشركة وأسلوبها الإداري.
- طريقة الإشراف.
- نوعية العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- المرتبات.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن بالنسبة للوظيفة
- التأثير على الحياة الشخصية¹

5 - نظرية الحاجة للإنجاز لـ "ماكلياند":

تعد هذه النظرية حديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز، وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالباً ما تكون أهدافاً عالية

¹ هنري انطوان سميت، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 160 ص 161

المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء ضروريين لشغل المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيزا من طرف خارجي سمة مهمة في القائد الإداري.

6- نظرية تدعيم السلوك لـ "فريدريك سكينر":

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969؛ حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباعا معيناً فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب، وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين؛ فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك. ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له، ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها.¹

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية، وأخرى اهتمت بمستوى تحفيز العاملين، و المورد البشري، ومنها من جمعت بين المتغيرين، وفي مايلي نتطرق لبعض من هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

(1) - دراسة لطيسة عبد الحليم بعنوان: دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين، دراسة حالة بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مناجمت، جامعة البليدة 2 لونييسي علي 2022

¹ بلال مسرحد، محاضرة في مقياس: مدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2019/2018، ص 74 ص 75.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور أنماط القيادة التحويلية الديمقراطية، الأوتوقراطية، الإستراتيجية، على تمكين العاملين في المؤسسات الإقتصادية بولاية بسكرة، و قد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع الباحث من العاملين من مختلف الوظائف البالغ عددهم 1297 عامل تم إختيار عينة عشوائية حجمها 157 و تمثل نسبة 12 بالمئة من مجتمع الدراسة، بالإستعانة بالإستبيان و الملاحظة، المقابلة، و إستخدام برنامج الإحصائية بعلوم الإجتماع SPSS.

و قد توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية لإدارة (النمط الديمقراطي، النمط التوقراطي، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الإستراتيجي) في تمكين العاملين.

(2) - دراسة شهير عدلان لحو طيوش بعنوان: أثر أنماط القيادة على الاداء الوظيفين الإدارين دراسة ميدانية لبلدية وجانة، مذكرة شهادة ماستر، جامعة محمد صديق بن يحيى جامعة جيجل، (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق اهداف توظيف مبادئ البحث العلمي و إكتساب الخبرات و المهارات، و السعي إلى تشخيص النمط القيادي الإداري لدى الرئيس و التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة الجزائرية و محاولة التعرف على العلاقة بين القيادة الديمقراطية و إستقرار الموظفين الإدارين و توضيح مدى تأثير القادة على المرؤسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و قد أتبع الباحث المنهج الوصفي و الإتاونة بالملاحظة و الإستبيان كأدات للدراسة حيث تم توزيع 27 عينة قابلة للدراسة كما تم إستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى أنه: توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية و اداء الموظفين الإدارين و ذلك من خلال صدق الفرضيات الجزئية.

__ توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية و إستقرار الموظفين الإدارين.

__ توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية و إترام الموظفين الإدارين .

__ توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين انماط القيادة الحرة و كفاءات الموظفين الإدارين.

(3) - دراسة موخلوى إبراهيم، رزلاوي طرايقة بارودي بعنوان: دور القيادة الإدارية في رفع اداء العاملين

_دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونالغاز فرع عين تيموشنت، مذكرة ماستر جامعة بالحاج بوشعيب عين تيموشنت 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم و الخصائص و تحديد أهميتها بالنسبة للمنظومة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة محددات رفع الاداء في المؤسسة الواجب على القادة الإدارين إستخدامها و هذا مايمثل جم الزاوية في عملية الإرتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان إستمراريتها.

ولقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الإستعانة بالإستبيان كأدات رئيسية في الدراسة، تم توزيع 35 إستبيان إعتمد عليها في الدراسة .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر المهارات توافر في هؤلاء هي المهارات الإنسانية و القيادية و اهمها حسن الإنصات و حسن الإستماع، كما توصلت إلى إثبات الفرضيات الفرعية و الرئيسية و في الأخير قدمت في البحث مجموعة من الإقتراحات و التي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في مؤسسة ولعل من اهمها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤسين و بث روح العمل الجماعي.

(4)- دراسة قوادري رشيد بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين، دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى، مذكرة ماجستير إدارة الاعمال جامعة يحي فارس المدية (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين فالقيادة الإدارية تقوم بعملية تحفيز لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداءه، مع العمل على رفع معنوياتهم و زيادة حماسهم للإنتاج و تشجيعهم للعمل بروح الفريق.

ولقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الإستعانة بالإستبيان كأدات رئيسية للدراسة حيث تم توزيع 120 إستبانة و أسترد منا 112 إستبانة منها 96 تم إعمادها في الدراسة .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة للنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى (الديكتاتوري والتسيبي) و موافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية

(5)- دراسة صديق زكرياء، بن جيمة عمر بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية عين الصفرء الجزائر، جامعة طاهري محمد بشار 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية، حيث ان تحسين اداء العاملين يعد من اهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه ولقد إتبه الباحث المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، و المنهج التحليلي لتحليل نتائج العينة المدروسة 30 إستبيان . ولقت توصلت هذه الدراسة إلى أن القائد الإداري له دجور طبير في رفع مستوى اداء العامل نحو الافضل و بالتالي من الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير اداء العامل و السير بالمؤسسة نحو القمة.

(6) - دراسة كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز_مديرية توزيع الأغواط_، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محمد و لحاج، البويرة (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، وكما هدفت إلى تحديد مدى تأثير التغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، و الخبرة)، على إستجابة العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، و قد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و الإستعانة بالإستبيان كأدات للدراسة حيث تم توزيع 90 إستبيان للدراسة كما تم إستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة .

_ ولقد توصلت الدراسة إلى : تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد و إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

(7) - دراسة احمد عبد المطلب حسناات بعنوان: أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الأردنية دراسة في خمسة و اربع نجوم بالأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن، أفريل (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة الأنماط القيادية عند المديرين العاملين في المنشأة الفندقية الأردنية، و التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى المديرين الذين تمثلهم الدراسة .

_ التعرف على بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، مسنوى العليمي) على النمط القيادي للمديرين.
_ التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي في الفنادق الأردنية .

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية و الإستعانة بالإستبيان كأدات للدراسة، أختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع البحث عدد أفرادها 120 يمثلون مانسبته 33 بالمئة من مجتمع البحث، و تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

توصلت الدراسة إلى توافر الأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في فنادق الخمسة و اربعة نجوم في الأردن النمط الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الأوتقراطي بدرجة أقل.

_ تبين وجود عوامل و خصائص تؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء و اخرى تؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء الوظيفي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و نمط القيادة الأوتوقراطي .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1)-Rasha Mahdi Salih

Management Administrative forms and its Impact om workers stimulation “surrey study at the general company of Iraqi ports in basrah”2011

هدفت هذه الدراسة على إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز ولقد إتبع الباحث المنهج الوصفي والاستعانة الإستبيان كأدات للدراسة حيث تم توزيع 73 عينة قابلة لدراسة وإستخدام برنامج spss لتحليل البيانات الدراسة وفق قياس الخماسي . ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الثلاثية المستخدمة (النمط التعسفي - النمط الديمقراطي - النمط الموقفي) هي متغيرات مهمة في تفسير وتوضيح التغير الحاصل في المتغير المعتمد (الحوافز) ولكن بنسب متوازية. و ايضا هنالك علاقة و تأثير معنويا و طرديا بين المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي و النمط الموقفي) مع المتغير المعتمد للحوافز.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة قمنا بتلخيصه في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
دراسة كيرد عمار : تأثير القياد الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة	التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين و مدى تأثير المتغيرات الشخصية على الاستجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي	التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين

الاستبيان	الاستبيان	الأداة	سونلغاز مديرية توزيع الأغواط
مديرية اتصالات الجزائر بالوادي	مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الأغواط	المكان	2015
وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.	وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادة الديمقراطية السائدة و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي	النتائج	
التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين	تحقيق أهداف توظيف مبادئ البحث العلمي و اكتساب الخبرات و المهارات البحث العلمي و السعي إلى تشخيص النمط القيادة الإدارية لدى رئيس و التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة الجزائرية	الهدف	دراسة دراسة شهير عدلان لحلو طيوش - أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي الاداري - لبلدية وجانة، جامعة جيجل 2021
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	
مديرية اتصالات الجزائر بالوادي	بلدية وجانة جيجل	المكان	
وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.	يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط القيادة و الأداء الموظفين الإداريين و ذلك من خلال صدق الفرضيات نمط القيادة الديمقراطية و استقرار الموظفين الإداريين نمط القيادة الأوتوقراطي و التزام الموظفين الإداريين نمط القيادي الحر و كفاءات الموظفين الإداريين	النتائج	
التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين	التعرف على حقيقة الأنماك القيادية عند المديرين العاملين في المنشأة الفندقية الأردنية، و التعرف على الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي في الفنادق الأردنية	الهدف	دراسة احمد عبد المطلب حسنات بعنوان: أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الأردنية- دراسة في خمسة و اربع نجوم بالأردن أفريل 2011
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	

مديرية اتصالات الجزائر بالوادي	الفنادق الأربعة و الخمسة نجوم بالأردن	المكان	
وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.	هناك توافق لأنماط القيادة الثلاث حيث يمارس القادة في الفنادق 5 و 4 نجوم في الأردن النمط الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل	النتائج	
التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين	قياس دور أنماط القيادة التحويلية الديمقراطية، الأوتوقراطية، الإستراتيجية، على تمكين العاملين في المؤسسات الإقتصادية بولاية بسكرة	الهدف	دراسة لطيسة عبد الحليم بعنوان: دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين، دراسة حالة بالمؤسسات الإقتصادية بالجزائر 2022
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	
مديرية اتصالات الجزائر بالوادي	مؤسسات اقتصادية ولاية بسكرة	المكان	
وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.	وجود دور ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي و النمط التحويلي و النمط الاستراتيجي) في تمكين العاملين	النتائج	
التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين	دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين فالقيادة الإدارية تقوم بعملية تحفيز لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداؤه، مع العمل على رفع معنوياتهم و زيادة حماسهم للإنتاج و تشجيعهم للعمل بروح الفريق.	الهدف	دراسة قوادري رشيد بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين، دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى 2019
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	
مديرية اتصالات الجزائر بالوادي	مؤسسة باتيسيك عين الدفلى	المكان	

<p>وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى و موافقة الأفراد المبحوثين على مهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية</p>	<p>النتائج</p>	
<p>التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين</p>	<p>دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين فالقيادة الإدارية تقوم بعملية تحفيز لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداؤه، مع العمل على رفع معنوياتهم و زيادة حماسهم للإنتاج و تشجيعهم للعمل بروح الفريق. تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية، حيث ان تحسين اداء العاملين يعد من اهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه</p>	<p>الهدف</p>	<p>دراسة صديق زكرياء، بن جيمة عمر بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية عين الصفراء الجزائر 2018.</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>الأداة</p>	
<p>مديرية اتصالات الجزائر بالوداي</p>	<p>بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية عين الصفراء الجزائر.</p>	<p>المكان</p>	
<p>وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن القياد الإدارية له دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين نحو الأفضل و بالتالي فمن الضروري توفير قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل و السير بالمؤسسة نحو القمة</p>	<p>النتائج</p>	
<p>التعرف على اثر انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين</p>	<p>التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم و الخصائص و تحديد اهميتها بالنسبة للمنظومة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة محددات رفع الاداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين إستخدامها</p>	<p>الهدف</p>	<p>دراسة مولخوى إبراهيم، رزلاوي طرايقة بارودي بعنوان: دور القيادة الإدارية في رفع اداء العاملين _دراسة حالة مؤسسة</p>

الاستبيان	الاستبيان	الأداء	توزيع الغاز و الكهرباء سونالغاز
مديرية اتصالات الجزائر بالوداي	مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونالغاز فرع عين تيموشنت	المكان	فرع عين تيموشنت 2020
وجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.	توصلت إلى أن أكثر المهارات توفرا في هؤلاء هي المهارات الإنسانية و القيادية و أهمها حسن الاتصال و حسن الاستماع	النتائج	

المصدر : من إعداد الطلبة إعتماذ على دراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول :

لقد تم التطرق في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى مفاهيم حول القيادة الإدارية و مختلف الأنماط القيادة الإدارية التي يمارسها القادة من أجل مستوى تحفيز العاملين .

كون أن أنماط القيادة الإدارية للمؤسسات الاقتصادية له تأثير على مستوى تحفيز أداء العاملين و خاصة مساهمته في تحسين أداء و تفعيل النشاط داخل المؤسسة، و للكشف عن واقع أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية و هذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني في الدراسة الميدانية .

الفصل الثاني

دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لنمط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها اعتمادنا منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى القياس الكمي باعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة على عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الاول: التعريف بمكان التبرص

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على

اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، والتي بلغ عدد عمالها 224 عامل، تضم ثلاثة مصالح، المصلحة الإدارية و المصلحة التقنية و المصلحة التجارية، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹

المطلب الثاني: العينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولا: عينة الدراسة:

¹ من وثائق المؤسسة.

تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة حيث تم توزيع 40 استمارة على شكل ورقي حول موضوع: تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين وتم الحصول على 35 استمارة بعد عملية جمع الاستمارات مكتملا.

ثانيا: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات والدقة في تصميمها ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة و عبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية ومنه خلصنا إلى بناء الاستبيان، احدهما حول المتغير المستقل وهو أنماط القيادة الإدارية وآخر للمتغير التابع وهو مستوى التحفيز ويتضمنان الأجزاء التالية :

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن، المهنة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، للأبعاد التالية:

▪ البعد الأول : القيادة الديمقراطية؛

▪ البعد الثاني: القيادة الأوتوقراطية؛

▪ البعد الثالث: القيادة الحرة؛

▪ أما استبيان المخصص لمتغير التابع وهو مستوى تحفيز فقد تضمن 09 عبارة تتعلق بالموضوع.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولا: الأساليب الوصفية

▪ التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

▪ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

▪ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة .
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الانحدار:** وهو تحليل لتنبؤ يقوم بتحليل العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل داخل مجموعة البيانات التي شملت عليها الدراسة
- **معامل Ttest :** يستعمل لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة
- **تحليل التباين (ANOVA):** هو أسلوب إحصائي يستخدم للمقارنة لمجموعات البيانات و قياسها لتحديد أهميتها .

المطلب الرابع: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس أنماط القيادة الإدارية

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم(02):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
14	0.755

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.755 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم(03):يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.650**	البعد الأول: القيادة الديمقراطية؛
0.000	0.563**	البعد الثاني: القيادة الأوتوقراطية ؛
0.000	0.574**	البعد الثالث: القيادة الحرة؛
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لأبعادها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد الدراسة: البعد الأول: القيادة الديمقراطية؛ البعد الثاني: القيادة الأوتوقراطية؛ البعد الثالث: القيادة الحرة؛ تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الدراسة دالة إحصائيا حيث بلغ معامل الارتباط بين 0.563 إلى 0.650، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

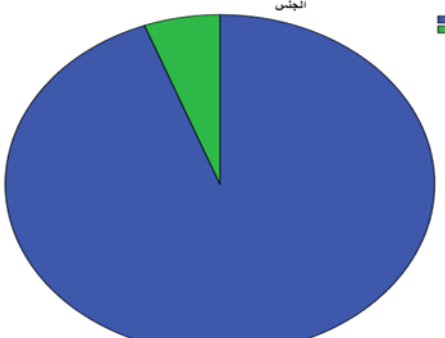
يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة، بالإضافة عرض عبارات أبعاد الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس				
	النسبة %	التكرار	الجنس	
	94	33	ذكر	
	6	2	أنثى	
	100%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

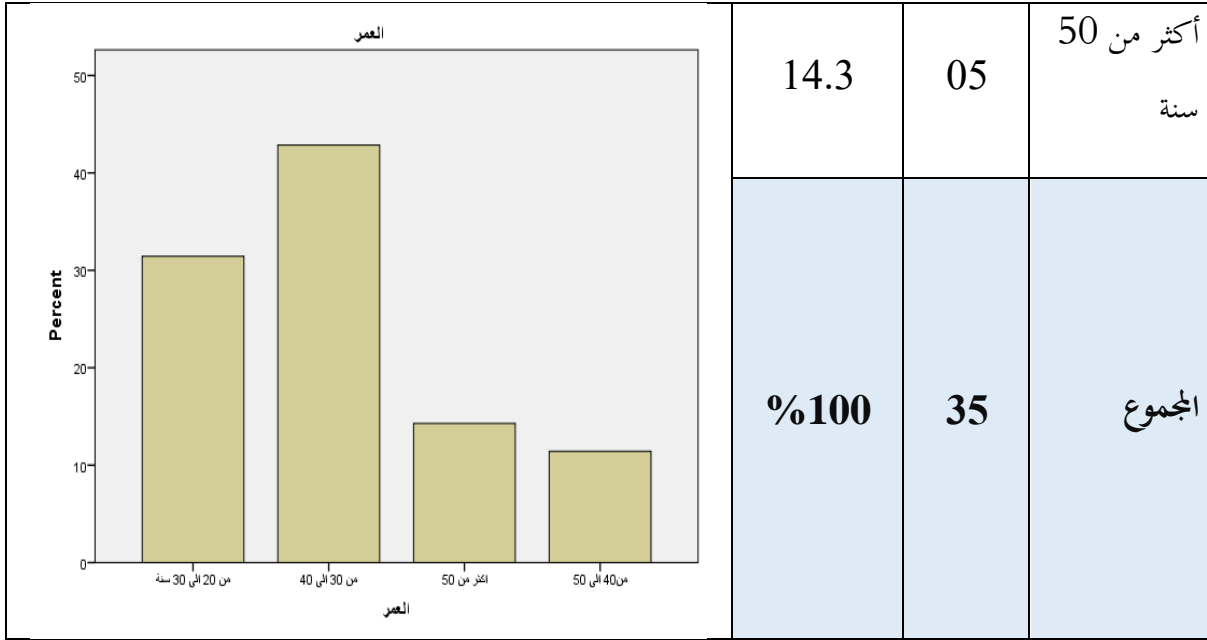
تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 94% لصالح الذكور في حين 06% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور 94% الأغلبية الساحقة في المؤسسة و هذا راجع لنشاط هذه الأخيرة من صيانة أو تسويق أو مبيعات و غيرها كثير من النشاطات في حين أغلب تركز الإناث في المؤسسة في المكاتب و الإدارات المختلفة

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الشكل رقم 4 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر				
	النسبة %	التكرار	الوظيفة	
	31.4	11	من 20 سنة إلى 30 سنة	
	42.9	15	من 31 سنة إلى 40 سنة	
	11.4	04	من 41 سنة إلى 50 سنة	

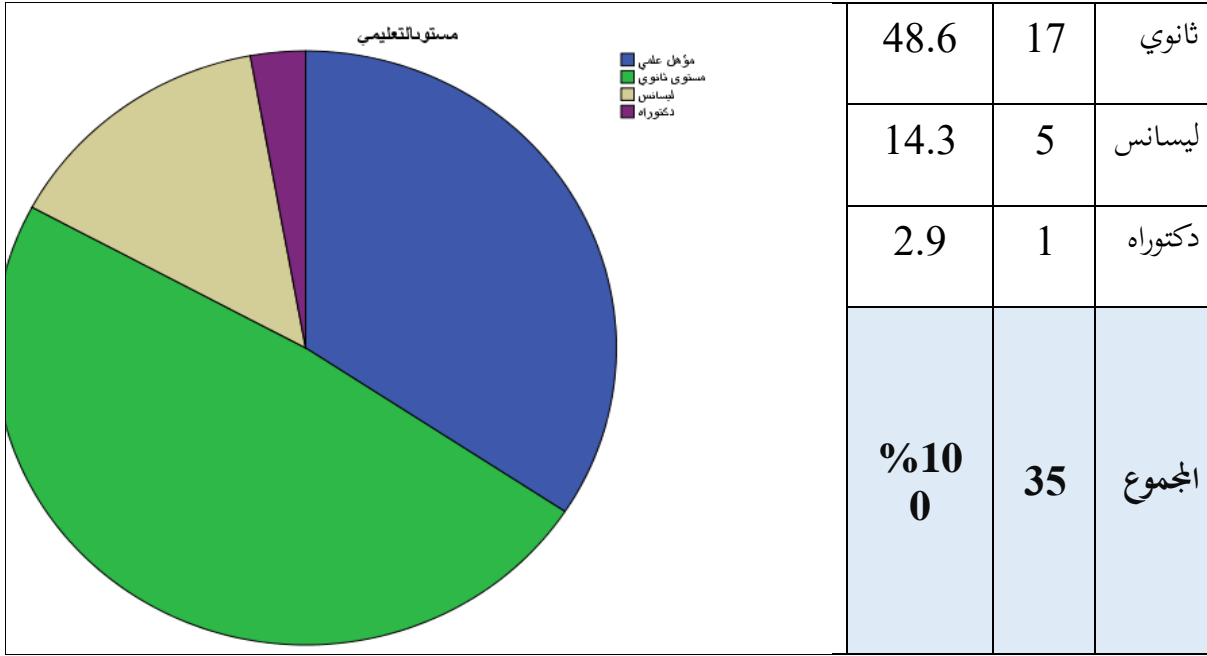


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بعدد 15 عاملا بنسبة 42.9% تليها المرحلة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بعدد 11 عامل ونسبة 31.4% من المجموع الإجمالي للنسب. في المرتبة الثالثة تأتي المرحلة العمرية من 50 سنة فما فوق بعدد 05 عمال بنسبة 14.3% وأخيرا لفئة أقل من 41 سنة إلى 50 سنة بعدد 04 عمال بنسبة 11.4%. من المجموع الإجمالي للنسب. و بالتالي حسب معطيات الجدول أن أغلب الموظفين يتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة و هذا بسبب عدم الخبرة و عدد سنين التوظيف بالمؤسسة أي أن الموظفين يغلب عليهم فئة الشباب .

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

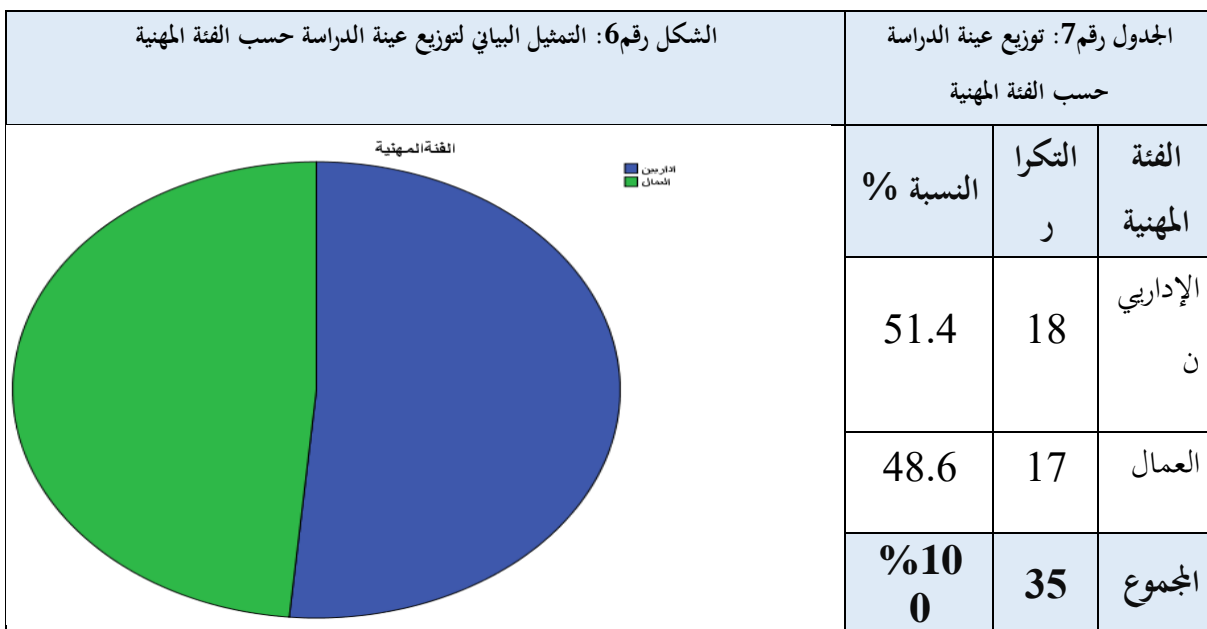
الشكل رقم 5 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	34.3	12	مؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي ثانوي بتكرار 17 ونسبة 48.6% تليها الأفراد الذين يملكون مؤهلات علمية بعدد 12 ونسبة 34.3% في حين المستوى التعليمي ليسانس بعدد ونسبة 14.3% أما مستوى دكتوراه بعدد 01 ونسبة 2.9% من المجموع الإجمالي للنسب. كذلك نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب عينة الدراسة بمستوى تعليمي ثانوي و هذا سبب توظيف الموظفين تنفيذيين للخرجات الميدانية أثر شيء أنهم مدركين تماما لأذواق المستهلكين .

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية بنسب متقاربة حيث كان الإداريين يشكلون نسبة 51.4% بعدد تكرارات 18 حالة، و أما الفئة المهنية للعمال المهنيين بلغت نسبتهم 48.6% بعدد تكرارات بلغ 17 عامل. من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة المهنية أغلبها إداريين و ذلك لكثرة الأعمال الإدارية سواء داخل المؤسسة أو خارجها سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة

المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر نمط القيادة الديمقراطية على مستوى التحفيز لدى العاملين " وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ب لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (8): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق بشدة]1.79 - 1]
غير موافق]2.59 - 1.80]
محايد]3.39 - 2.60]
موافق]4.19 - 3.40]
موافق بشدة]5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي

SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

و ذلك بحساب المدى يساوي الفرق بين أعلى قيمة و أقل قيمة قسمة على عدد الخلايا

$$\text{طول الفئة} : 0.8 = \frac{5-1}{4} = \frac{1-5}{5}$$

و بالتالي طول الفئة يساوي = 0.8

أولا: تحليل عبارات البعد الأول " نمط القيادة الديمقراطية "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة البعد الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1 يسمح قائدك بمشاركة مرؤوسيه في حل المشكلات واتخاذ القرار	3.89	1.231	3	متوسط
2 يشجع قائدك العمل الجماعي	4.24	1.156	1	مرتفع
3 يحرص قائدك المباشر على تنسيق جهود العاملين	3.97	1.124	2	متوسط
4 يستخدم قائدك العدالة بين مرؤوسيه	3.54	1.379	5	متوسط
5 يشجع قائدك المناقشة الجماعية لأساليب العمل	3.84	1.370	4	متوسط
البعد الأول: نمط القيادة الديمقراطية	3.89	1.252		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول نمط القيادة الديمقراطية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.89) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (4.24- 3.54) حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تشجيع قائدهم على العمل الجماعي، أما "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.97) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، أي يحرص قائدك المباشر على تنسيق جهود العاملين، في حين بالمرتبة الثالثة للعبارة رقم 01 بمتوسط حسابي (3.89)، بمعنى أن يسمح قائدهم بمشاركة مرؤوسيه في حل المشكلات واتخاذ القرار.

ثانيا: تحليل عبارات البعد الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطية "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.250	3.71	1. يمارس قائدك صلاحياته بنفسه
متوسط	1.221	3.46	2. صرامة القائد في توجيه الأعمال والضغط على المرؤوسين
متوسط	1.115	3.71	3. يستخدم قائدك سلطته الرسمية للسيطرة على مرؤوسيه
متوسط	1.378	3.43	4. لترم قائدك على قوانين والأنظمة داخل المؤسسة بأسلوب الأمر
منخفض	1.433	2.65	5. يتخذ قائدك القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة بمفرده
متوسط	1.297	3.39	البعد الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني نمط القيادة الأوتوقراطية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.39) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.65-3.71) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.71) مع العبارة رقم 03 أي يستخدم قائدك سلطته الرسمية للسيطرة على مرؤوسيه و يمارس قائدك صلاحياته بنفسه، أما "العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.46) ما يؤكد على صرامة القائد في توجيه الأعمال والضغط على المرؤوسين.

ثالثا: تحليل عبارات البعد الثالث "القيادة الحرة"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة بعد القيادة الحرة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.245	3.54	1. يفوض القائد سلطته للمرؤوسين ويترك بعض من صلاحياته لهم
متوسط	1.372	3	2. يعطي القائد لمرؤوسيه حرية في العمل

متوسط	<u>3</u>	1.361	3.17	3. يتجنب قائدك التدخل في حل النزاعات بين العاملين
متوسط	<u>1</u>	1.226	3.71	4. الرقابة الغير مباشرة للقائد على المرؤوسين تساهم في انجاز الاعمال
متوسط		1.301	3.55	البعد الثالث: القيادة الحرة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث القيادة الحرة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.55) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3-3.71) حيث "العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على الرقابة الغير مباشرة للقائد على المرؤوسين تساهم في انجاز الأعمال، أما "العبارة رقم 1" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، حيث يفوض القائد سلطته للمرؤوسين ويترك بعض من صلاحياته لهم. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي (3.17) تظهر تجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين له دور في رفع مستوى التحفيز.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعتمدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختبار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		أبعاد الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.125	0.863	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل أبعاد الدراسة 0.125 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على مستوى تحفيز

العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على مستوى تحفيز العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.587	0.01	0.55	12.689	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.587$) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.55$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) يؤثر على المتغير

التابع (مستوى التحفيز لدى العاملين) بنسبة (55%) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=12.689) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناء على قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على مستوى التحفيز لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على مستوى تحفيز العاملين محل الدراسة نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفريّة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

قرار الاختبار	قيمة F	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار (B)
(H_1)	16.755	0.43	0.818	0.054

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.054$) وهي غير دالة أكبر من 0.05، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.43$) وهذا يدل أن المتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) ليس له اثر في المتغير التابع (مستوى تحفيز العاملين) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=16.755$) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

- بناء على قرار اختبار الفرضية الثانية: نقبل الفرضية الصفريّة (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على مستوى التحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.49	0.770	0.53	16.840	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.49$) وهي غير دالة أكبر من 0.05، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.53$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (لنمط القيادة الحرة) ليس له اثر في المتغير التابع (مستوى تحفيز العاملين) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=16.840$) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية الثالثة:** نقبل الفرضية الصفرية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الفئة المهنية) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

1 - متغير السن :

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (السن)
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (السن)

الجدول رقم (16): ملخص تحليل التباين لمتغير السن بالفرضية الرابعة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيانات	
					المتغير	السن
	0.003	0.532	2	1.065	بين المجموعات	السن

غير دالة	167.53	32	5361.1	داخل المجموعات
عند 0.05	////////	34	5362.1	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تساوي 0.003 وهي قيمة منخفضة وبالتالي غير دالة عند 0.05، وهذا يدل أن على أن متغير السن ليس له اثر على النمط القيادي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية الرابعة لمتغير السن: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافي (السن)

2- متغير الجنس :

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (الجنس)

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (الجنس)

الجدول رقم (17): ملخص اختبارات لمتغير الجنس بالفرضية الرابعة

البيانات المتغير	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	33	55.64	12.89	33	-0.353	غير دالة عند 0.05
أنثى	2	58.91	4.36			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة ت تساوي 0.353 وهي غير دالة عند 0.05، وهذا يدل على أن متغير الجنس ليس له اثر على النمط القيادي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية الرابعة لمتغير الجنس: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافي (الجنس)

3 - متغير المستوى التعليمي :

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (المستوى التعليمي)
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (المستوى التعليمي)

الجدول رقم (18): ملخص تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بالفرضية الرابعة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيانات المتغير	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
غير دالة عند 0.05	0.282	47.54	3	142.6	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		168.37	31	5219.5	داخل المجموعات	
		////////	34	5362.1	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تساوي 0.282 وهي قيمة منخفضة وبالتالي غير دالة عند 0.05، وهذا يدل أن على أن متغير المستوى التعليمي ليس له اثر على النمط القيادي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة

- **بناء على قرار اختبار الفرضية الرابعة لمتغير المستوى التعليمي:** نقبل الفرضية الصفرية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)
- 4-متغير الفئة المهنية :

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (الفئة المهنية)
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافية (الفئة المهنية)

الجدول رقم (19): ملخص اختبارات لمتغير الفئة المهنية بالفرضية الرابعة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	البيانات المتغير
غير دالة عند 0.05	-0.940	33	15.97	53.93	18	اداريين

			7.46	57.85	17	عمال
--	--	--	------	-------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة ت تساوي 0.940 وهي غير دالة عند 0.05، وهذا يدل على أن متغير الفئة المهنية ليس له اثر على النمط القيادي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية الرابعة لمتغير الفئة المهنية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الديمغرافي (الفئة المهنية)

ثالثا: تفسير الفرضية الرئيسية

التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الجدول رقم 20: يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة مستوى تحفيز العاملين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة sig	القرار
انماط القيادة	87.41	15.14	0.843	0.01	0.00	دال
التحفيز	35.75	11.07				

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين ان معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 0.843 وهو معامل ارتباط قوي عند مستوى الدلالة 0.01 وهو أقل من قيمة 0.05 sig، ومنه نقبل الفرض القائلة بوجود اثر بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.

خلاصة:

من خلال الفصل التطبيقي نستنتج أن القيادة الإدارية تهتم بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالكفاءة في أداء العمل تعتمد على مقومات أساسية، من أهمها الرغبة في أداء العمل والنجاح فيه. ويأتي ذلك من خلال ممارسة المهام التحفيزية بمختلف أنواعها من طرف القيادة الإدارية وتفهمها لطبيعة الدوافع التي توجه سلوك العاملين، وتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم. فدرجة ممارسة المهام التحفيزية تتأثر بنوع النمط القيادي الممارس من طرف القيادة الإدارية، وهذا ما بينته الدراسة الإحصائية في المؤسسة المبحوثة، ومن خلال اجابة المبحوثين في كل استبانة وعليه توصلت الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة الى ان النمط القيادي الديمقراطي وهو الغالب ويؤثر اجابا على مستوى تحفيز العاملين.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال الدراسة تحديد مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين , فهي لها دورا هاما في تحديد أهداف المؤسسة المستقبلية و تحديد نشاطها و مهام جماعة العمل بالمؤسسة.

أنماط القيادة الإدارية تقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة تجعلها تقوم بأداء وظائفها و واجباتها و كذا مهامها التي تكلف بها من أجل بلوغ و تحقيق أهدافها الإستراتيجية للمؤسسة على نحو كل نمط من القيادة الإدارية , فالكفاءة في العمل يقابلها ممارسة المهام التحفيزية بمختلف أنواعها من طرف القيادة الإدارية و من متطلبات هذه الأخيرة القدرة على اختيار أفضل الأساليب والطرق و تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال التوجيه الجيد لسلوك و أفكار الموظفين نحو أغراض المرجوة للمؤسسة و إنجازاتهم فيها .

نتائج الدراسة :

أ- النتائج النظرية :

* القيادة الإدارية لها القدرة على تنمية العاملين و تدريبهم و رعايتهم و اعتبارهم أهم مورد للمؤسسة

* الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .

* نمط القائد الإداري و سلوكه هو الذي يحفز العاملين و يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

* تتطلب القيادة الإدارية ضرورة توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة

* تعد القيادة الإدارية لب الإدارة و لبها النابض حيث تقوم بعمل أساسي يسري في جوانب العملية الإدارية فنجعلها أكثر ديناميكية و فعالة

ب- النتائج التطبيقية :

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على مستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على مستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يوجد

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على مستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (السن, الجنس, المستوى الدراسي, الفئة المهنية)

* ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود اثر بين أنماط القيادة الادارية ومستوى التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة.

التوصيات :

من خلال ما قدمناه ضمن الدراسة النظرية و التطبيقية التحليلية للإشكالية تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين , نتقدم بمجموعة من التوصيات لمؤسسة مجمع اتصالات الجزائر بالوادي أهمها :

*نقترح على المديرين و المسؤولين بالمؤسسة ضرورة الاعتماد على أساليب تحفيزية أكثر فعالية سواء مادية أو معنوية , و التنوع في طرق التحفيز وفقا لبنية العمل و الوظيفة و كذا تبني برامج تحفيزية جديدة و أكثر ناجعة و تحفيزا مثل تمكين العاملين حسب قدراتهم و إمكانياتهم و مواهبهم أيضا .

*يتوجب على القادة في المؤسسة ممارسة مهام النمط الديمقراطي بدرجة أوسع مما هي عليه في جل المؤسسات , و هذا يتضح جليا في توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار و العدالة بين الأفراد العاملين وفقا لما تقتضيه أعمال المؤسسة و أهدافها

*التعامل مع العاملين بعدالة وفق ما يتماشى مع قدراتهم الذاتية و مهاراتهم في أداء العمل يحسن أدائهم الوظيفي , وتشجيعهم على العمل لبلوغ غايات و أهداف المؤسسة المستقبلية

*ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط له

آفاق الدراسة :

من خلال التحليل النظري و التطبيقي الذي تم التركيز عليه ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها :

*دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

*أثر النمط القيادي في تمكين العاملين .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ المراجع باللغة العربية

اولا: الكتب

1. بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010
2. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 24 .
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2014
4. فاتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2009
5. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2014
6. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، سنة 2013
7. وفيق النخلة، القيادة الادارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014
8. هنري انطوان سميث، تكنولوجيا ادارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
9. فاطمة بدر، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018

ثانيا: المجالات

10. بلقايد ابراهيم و بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، وهران، 2017
11. رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين -دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، البصرة، لسنة 2011، ص 08
12. قوادري رشيد، أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين -دراسة حالة مؤسسة باتيسيك، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 02، عين الدفلة، جوان، 2019 .

13. نجيب بصلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد1، الجزائر، مارس2021، ص 622.

ثالثا: المذكرات

14. أمين فارة قندز، محمد بن عدة، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نفضال المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2020-2021.

15. بوتدارة محمد، دور المهارة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة -دراسة ميدانية جامعة أدرار كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة أحمد داراية، أدرار، 2019-2020.

16. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

17. تفريخ أمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي و أثره على أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، ادرار، 2019-2020.

18. حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة موارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018.

19. شهير عدلان، لحاو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، -دراسة ميدانية ببلدية وجانة، مذكرة مكملة لنيل الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020-2021.

20. عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية و أثرها في أداء العاملين، بحث تكميلي درجة الدبلوم العالي في إدارة الاعمال -دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.
21. العلمي سمية، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع -تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.
22. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
23. كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2014-2015.
24. ليلي بوعكاز، الأنماط القيادة السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.
25. مروى شاوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير -إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
26. ناصر محمد إبراهيم مجممي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الأدب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، لعام 1424 هـ
26. وهيبه زواني، عقيلة نزلي، الأنماط القيادية و دورها في تنمية كفاءات العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمدرية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

رابعاً: المحاضرات

27. بلال مسرحد، محاضرة في مقياس: مدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2019/2018،

❖ المراجع باللغة الاجنبية

28. Management Administrative forms and its Impact om workers stimulation
“surrey study at the general company of Iraqi ports in basrah”2011

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان

تحت إشراف الدكتور:

شاهد عبد الحكيم

من إعداد الطلبة:

أحيممة محمد الأمين

بن ناجي بلقاسم

بوطيب سامية

عزيزي الخبيب...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أما بعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، و التي تحمل عنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين -دراسة تطبيقية في مجمع اتصالات الجزائر بالوادي، و لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا، و كذلك و لتحقيق أغراض الدراسة قمنا بإعداد هذه الاستمارة الاستبيان بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة و موضوعية و شفافية، لدى أرجو منكم التكرم للإجابة و إبداء الرأي في فقراتها، و ذلك بوضع إشارة (*) فيما ينطبق عليك، مع العلم أن المعلومات التي يتضمنها هذه الاستمارة سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

كم سنك :

عدد سنوات العمل :

المستوى التعليمي : مؤهل علمي مستوى ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه

الفئة المهنية : الإداريين العمال

أولاً: القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد القيادة الديمقراطية						
01	يسمح قائدك بمشاركة مرؤوسيه في حل المشكلات و اتخاذ القرار					
02	يشجع قائدك العمل الجماعي					
03	يحرص قائدك المباشر على تنسيق جهود العاملين					
04	يستخدم قائدك العدالة بين مرؤوسيه					
05	يشجع قائدك المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
بعد القيادة الأوتوقراطية(ديكتاتورية)						
01	يمارس قائدك صلاحياته بنفسه					
02	صرامة القائد في توجيه الأعمال و الضغط على المرؤوسين					
03	يستخدم قائدك سلطته الرسمية للسيطرة على مرؤوسيه					
04	يلتزم قائدك على بالقوانين و الأنظمة داخل المؤسسة بأسلوب الأمر					
05	يتخذ قائدك القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة بمفرده					
بعد القيادة الحرة (ألتساهلي)						
01	يفوض القائد سلطته للمرؤوسين و يترك بعض من صلاحياته لهم					
02	يسمح قائدك بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات					
03	يعطي القائد لمرؤوسيه الحرية في العمل					
04	يتجنب قائدك التدخل في حل النزعات بين العاملين					
05	الرقابة الغير مباشرة للقائد على المرؤوسين تساهم في إنجاز الاعمال					
ثانياً مستوى التحفيز						
01	يشجع قائدك المبادرات الناجحة					
02	يحفز قائدك بتقديم مكافآت دورية للعاملين					
03	يمنح قائدك الحوافز بشتى أنواعها للمرؤوسين تشجيعاً لهم					
04	التحفيز المادي الذي يتقاضونه المرؤوسين يناسب مجهوداتهم المبدولة					
05	اهتمام قائدك بالاقترحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على دفع مستوى أدائهم					
06	يراعي قائدك كفاءات العاملين عند توزيع المهام عليهم					
07	يشجع قائدك العاملين على إبداء آرائهم في التخطيط و تنفيذ العمل					
08	يوفر قائدك الظروف الملائمة لأفضل أداء					

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين لاستبيان

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د . عيشوش عواطف	1
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. عادل رضوان	2
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. رمحي عقبة	3

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	14

توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	94.3	94.3	94.3
انثى	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 الى 30 سنة	11	31.4	31.4	31.4
من 30 الى 40	15	42.9	42.9	74.3
اكثر من 50	5	14.3	14.3	88.6
من 40 الى 50	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوىالتعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مؤهل علمي	12	34.3	34.3	34.3
مستوى ثانوي	17	48.6	48.6	82.9
ليسانس	5	14.3	14.3	97.1
دكتوراه	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الفئة المهنية

الفئة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اداريين	18	51.4	51.4	51.4
العمال	17	48.6	48.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

استجابات أفراد العينة على المقياس الأول: القيادة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	35	1	5	3.89	1.231
س2	34	1	5	4.24	1.156
س3	35	1	5	3.97	1.124
س4	35	1	5	3.54	1.379
س5	35	1	5	3.66	1.454
س6	35	2	5	3.71	1.250
س7	35	2	5	3.46	1.221
س8	34	1	5	3.71	1.115
س9	35	1	5	3.43	1.378
س10	35	1	5	2.60	1.439
س11	35	1	5	3.54	1.245
س13	35	1	5	3.00	1.372
س14	35	1	5	3.17	1.361
س15	35	1	5	3.71	1.226
Valid N (listwise)	33				

استجابات أفراد العينة على مقياس الثاني: التحفيز

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س16	35	1	5	4.14	1.309
س17	35	1	5	3.34	1.434
س18	34	1	5	3.68	1.342
س19	34	1	5	3.65	1.252
س20	35	1	5	3.71	1.250
س21	34	1	5	3.88	1.297
س22	35	1	5	3.89	1.278
س23	35	1	5	3.80	1.132
س24	35	1	5	3.80	1.302
Valid N (listwise)	33				

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
SMEAN(ادارية_قيادة)	Hypothèse de variances égales	1.419	.242	-.923	33	.363	-3.92702	4.25654	-12.58701	4.73208
	Hypothèse de variances inégales			-.940	24.372	.356	-3.92702	4.17687	-12.54070	4.68667

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
SMEAN(ادارية_قيادة) * مستوى التعليم	Entre groupes	(Combinée)	142.626	3	47.542	.282	.838
	Intra-groupes		5219.541	31	168.372		
	Total		5362.167	34			

ANOVA

SMEAN(ادارية_قيادة)

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	142.626	3	47.542	.282	.838
Intragroupes	5219.541	31	168.372		
Total	5362.167	34			

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

SMEAN(الدرجة_في_المدى) * العدد	Entre groupes (Combinée)	1.065	2	.532	.003	.997
	Intra-groupes	5361.102	32	167.534		
	Total	5362.167	34			

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Intérieur	Supérieur
SMEAN(الدرجة_في_المدى)	Hypothèse de variances égales	.551	.463	-.353	33	.726	-3.27020-	9.26525	-22.12049-	15.58009
	Hypothèse de variances inégales			-.857	2.321	.471	-3.27020-	3.81414	-17.68619-	11.14579