



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة أونيام
بولاية تيزي وزو
"ENIEM"

مذكرة مقدمة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

الأستاذة بوشلاغم زينب

من إعداد الطالبتين:

- بولطواق دنيا
- بوخروب سعاد

العام الدراسي: 2023 / 2024



كلمة الشكر

قال الرسول ﷺ: " من لم يشكر الله ولم يشكر الناس ومن اهدي اليكم معروفا فكافئوه

فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

اللهم انا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها، ونشكرك على كل طريق صعب سيرته لنا،

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين.

ان واجب الوفاء والإخلاص يدعونا ان نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير

الى كل من ساعدنا في هذا العمل وفي مقدمتهم الأستاذة الفضيحة والمحترمة

والمشرفة على رسالة بحثنا " بوشلاغم زينب " التي لم تدخر جهدا في تقديم المساعدة لنا.

كما نتوجه بجزيل الشكر الى المشرف علينا بالتربص السيد " مصباح امين "

وزميله السيد " توابي سامي "

كما نشكر كذلك كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

والى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد او من قريب على انجاز هذا البحث،

دام ومنا معه أوفياء.

والى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

جزاكم الله خيرا

دنيا سعاد



الإهداء



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم)

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على توفيقنا في انجاز هذا العمل،
اخصص ثمرة جهدي لمن كان السبب في بلوغ هذه المرحلة من حياتي،
الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى الذي احمل اسمه
بكل افتخار

والدي الغالي حميد

الى الشمعة التي انارت دربي التي قرن الله طاعته بطاعتها
وجعل الجنة تحت اقدامها

امي الغالية جواهر

حفظهما الله وأطال في عمرهما

الى أحلى ما املك اخواتي الأعزاء

حياة يسرى فايز

الى رفيق الدرب وصديق الأيام وشريكي في كل لحظة،

الى من أنس طريقي

زوجي الغالي

الى زميلتي التي كاتفتني في مسيرتي العلمية

بوخروب سعاد

الى كل الأصدقاء والاقارب ولكل من اعطاني يد العون من قريب او بعيد لإنجاز هذه المذكرة

" دنيا "



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا، وإحسانا، ووفاء لهما

والدي العزيز، ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة في وجودهم في حياتي الى العقد المتين كانوا عوناً لي في رحلة بحثي:

أخي، وصامي توابي.

الى من كاتقني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، إلى رفيقة دربي:

بولطواق دنيا.

وأخيرا الى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى عزوجل ان يجزي الجميع خير الجزاء.

ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

" سعاد "

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	كلمة الشكر
//	الإهداء
//	فهرس المحتويات
//	ملخص الدراسة
//	مقدمة عامة
الإطار المنهجي	
6	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
8	2. فرضيات الدراسة
8	3. أهمية الدراسة
9	4. أهداف الدراسة
9	5. أسباب اختيار الموضوع
10	6. منهج الدراسة
11	7. مجتمع البحث وعينته
12	8. أدوات الدراسة
14	9. حدود الدراسة
14	10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
17	11. الدراسات السابقة

الإطار النظري	
الفصل الأول: أساسيات القيادة الإدارية	
23	المبحث الأول: مفهوم القيادة الادارية
28	المبحث الثاني: عوامل نجاح القيادة الادارية
29	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
32	المبحث الرابع: الفرق بين القيادة والإدارة
34	المبحث الخامس: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
37	المبحث السادس: علاقة القادة الإدارية بالاتصال
الفصل الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي	
42	تمهيد
42	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
43	المبحث الثاني: اهمية الأداء الوظيفي
44	المبحث الثالث: معايير ومحددات الأداء الوظيفي
47	المبحث الرابع: عناصر الأداء الوظيفي
48	المبحث الخامس: خطوات قياس الأداء الوظيفي
52	المبحث السادس: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالسلوك الوظيفي	
56	تمهيد
56	المبحث الأول: تأثير القيادة الإدارية على سلوك الموظفين

58	المبحث الثاني: دور القائد الفعال في تنمية الأداء الوظيفي
59	المبحث الثالث: تأثير القيادة الإدارية على الموظفين حسب الباحثين
60	المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على إنتاجية المؤسسة
62	المبحث الخامس: تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية
63	المبحث السادس: الإبعاد التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
67	1. التعريف بمؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو "ENIEM"
73	2. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
104	3. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
114	4. دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات)
118	5. مناقشة نتائج الدراسة
121	خاتمة
124	الاقتراحات والتوصيات
126	قائمة المصادر المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح قيم ألفا كرونباخ	13
2	يمثل افراد العينة حسب متغير الجنس	73
3	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن	74
4	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
5	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	76
6	يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة	77
7	يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يوفر جو ملائم للعمل	79
8	يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة قادر على مواجهة المشاكل	81
9	يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة عادل في اصدار قوانينه	82
10	يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يتسم بالمرونة	83
11	يمثل توزيع سؤال تقديم التوجيه دون أي ضغوط سمة من سمات المدير الجيد	85
12	يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يفوض للسلطة	86
13	يمثل توزيع سؤال يقبل الموظف العمل خارج أوقات العمل	87
14	يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في اقتراحات جديدة في العمل	88
15	يمثل توزيع سؤال هناك اتصال بين الموظف ومدير المؤسسة	89
16	يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا يدفعه للعمل بجد واخلاص	90

17	يمثل توزيع سؤال يعتبر الموظف مدير المؤسسة التي يعمل بها قدوة جيدة في العمل	91
18	يمثل توزيع سؤال يستشير مدير المؤسسة الموظفين حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به	92
19	يمثل توزيع سؤال معاملة مدير المؤسسة بالحسن للعمال تحفزهم على العمل أكثر	94
20	يمثل توزيع سؤال يفهم مدير المؤسسة الحالة الاجتماعية للموظفين	96
21	يمثل توزيع سؤال القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة	97
22	يمثل توزيع سؤال تساهم القيادة الإدارية في زيادة إنتاجية المؤسسة	98
23	يمثل توزيع سؤال قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة	99
24	مثل توزيع سؤال نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء	101
25	يمثل توزيع سؤال تساهم خصائص المدير الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين	102
26	مدير المؤسسة يفوض للسلطة حسب متغير الجنس	104
27	أشارك في اقتراحات جديدة في العمل حسب متغير المستوى التعليمي	106
28	العلاقة بين العبارة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به ومتغير الخبرة المهنية	108
29	العلاقة بين العبارة القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة مع متغير الخبرة المهنية	110
30	شعوري بالرضا يدفعني للعمل بجد وإخلاص حسب متغير السن	112
31	يمثل الارتباط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي	114
32	يمثل الارتباط بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز	115

33	يمثل الارتباط بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا	116
----	---	-----

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمجلس الإداري بمؤسسة اونيام	69
	رسم بياني يوضح افراد العينة حسب متغير الجنس	73
2	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	74
3	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
4	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	76
5	رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة	78
6	رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة يوفر جو ملائم للعمل	79
7	رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة قادر على مواجهة المشاكل وحلها	81
8	رسم بياني يوضح مدير المؤسسة عادل في اصدار قوانينه	82
9	رسم بياني يوضح توزيع مدير المؤسسة يتسم بالمرونة	84
10	رسم بياني يوضح توزيع سؤال تقديم التوجيه دون أي ضغوط سمة من سمات المدير الجيد	85
11	رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة يفوض للسلطة	86
12	رسم بياني يوضح توزيع سؤال يقبل الموظف العمل خارج أوقات العمل	87
13	رسم بياني يوضح توزيع سؤال يشارك الموظف في اقتراحات جديدة في العمل	88
14	رسم بياني يوضح توزيع سؤال هناك اتصال بين الموظف ومدير المؤسسة	90

15	رسم بياني يوضح توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا يدفعه للعمل بجد وإخلاص	90
16	رسم بياني يوضح توزيع سؤال يعتبر الموظف مدير المؤسسة التي يعمل بها قدوة جيدة في العمل	91
17	رسم بياني يوضح توزيع سؤال يستشير مدير المؤسسة الموظفين حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به	93
18	رسم بياني يوضح توزيع سؤال معاملة مدير المؤسسة بالحسن للعمال تحفزهم على العمل أكثر	94
19	رسم بياني يوضح توزيع سؤال يتفهم مدير المؤسسة الحالة الاجتماعية للموظفين	96
20	رسم بياني يوضح توزيع سؤال القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة	97
21	رسم بياني يوضح توزيع سؤال تساهم القيادة الإدارية في زيادة إنتاجية المؤسسة	98
22	رسم بياني يوضح توزيع سؤال قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة	100
23	رسم بياني يمثل توزيع سؤال نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء	101
24	رسم بياني يوضح توزيع سؤال تساهم خصائص المدير الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين	102

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع " القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة اونيام لولاية تيزي وزو، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية على الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق اهداف المؤسسة.

أجريت دراستنا على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعات الأجهزة الكهرومنزلية لولاية تيزي وزو، ولأجل دراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج المسحي كونه الأنسب لموضوعنا، وانه يقوم على مسح مجموع آراء موظفي مؤسسة اونيام لولاية تيزي وزو، اما بالنسبة للعينة فقد اخترنا العينة العشوائية البسيطة وتمثل عددها في 130 فرد.

اما بالنسبة لأدوات جمع البيانات في دراستنا فقد استعنا بالاستمارة كأداة أساسية لدراسة موضوعنا، وبعد توزيع الاستمارات على افراد عينة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss توصلنا الى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز .
- هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - الأداء الوظيفي - المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لولاية تيزي وزو.

Resumé :

Cette étude a porté sur le thème « le leadership administrative et sa relation avec la performance au travail, une étude d'enquête auprès d'un échantillon d'employés de la fondation ENIEM dans l'État de Tizi Ouzou, au vu du rôle que joue le leadership administrative dans l'amélioration de leurs performance par les employés et atteindre les objectifs de l'instruction.

Notre étude a été menée au niveau de l'Établissement National des industries de l'État de Tizi Ouzou. Afin d'étudier ce sujet, nous avons utilisé la méthode de l'enquête car elle est la plus appropriée à notre thématique et elle s'appuie sur une étude. Enquête d'opinions totales des salariées de la fondation ÉNIÈME dans l'état de Tizi Ouzou quant à l'échantillon, nous avons choisi l'échantillon composée de 130 individus.

Quant aux outils de collecte de données dans notre étude, nous avons utilisé le

Nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Il existe une corrélation entre le leadership administratif et le rendement au travail.
- Il existe une corrélation entre la performance au travail et le système de motivation.
- Il existe une corrélation entre la performance au travail et le sentiment de satisfaction.
- Il n'y a pas de corrélation entre la performance au travail et le niveau d'éducation .

Mots clés : Leadership administratif – performance au travail –National corporation for Home Electrical Industries pour l'État de Tizi Ouzou.

مقدمة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة لازمت التجمعات البشرية في كل زمان ومكان، وقد احتلت دراسة القيادة أهمية رئيسية في الفكر المعاصر، منذ ان ظهرت الكتابات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل القيادة وابعادها.

وقد نظر بعض الباحثين الى القيادة على انها شاملة بكل أوجه، فهي عملية ضرورية لتعبئة وتنسيق جهود المشروع والاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرسومة كما انها مركز السلطة المسؤولة على نجاح وتفوق المؤسسة، وهي التي تستطيع ان تفرض جهودها واساليبها المختلفة اسهاما كبيرا بتهيئة المناخ الملائم في توجيه الجماعة الى أسلم طرق العمل واساليبه ورفع معنوياته ودفعها لزيادة الإنتاج وتحسينه كل ذلك في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة واهداف الأفراد العاملين بها.

يعتبر أداء العاملين المكون الأساسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لانه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإدارية، كما ان أهمية الأداء تتعدى الى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، فالأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفق معايير موضوعية وسلوكية للعمل، ومن اجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تقوم الإدارة بعملية التقييم التي تلعب دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية الأداء الوظيفي للعمال وسلوكياتهم وتصرفاتهم اثناء العمل وقياس مدى جاهزيتهم للنقل والترقية وعلى أساسها يمكن ان تقرر المكافاة وزيادة الراتب وتحسين معدل الإنتاجية في المؤسسة ككل.

لذلك يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم العامل طوال حياته المهنية بطريقة نظامية وفق أسس علمية وعملية مدروسة للوقوف على جانب القوة والضعف وتصحيح السلوكيات والمهارات عن طريق برامج التدريب والتطوير اللازمة للوصول الى اهداف المؤسسة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة أونيام لولاية تيزي وزو، "دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة أونيام"، والتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة أونيام، حيث استخدمنا المنهج المسحي كونه الأنسب لموضوع دراستنا، واعتمدنا على أداة الاستمارة لجمع البيانات، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فيتمثل في موظفي مؤسسة أونيام لولاية تيزي وزو وتتمثل العينة في العشوائية البسيطة التي تتكون من 130 فرد.

وعليه سنتطرق من خلال هذه الدراسة للتعرف على واقع القيادة الإدارية في مؤسسة أونيام وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ولتوضيح الموضوع قسمنا دراستنا بعد الملخص والمقدمة العامة إلى:

- الإطار المنهجي: حيث تناولنا من خلاله إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، أسباب اختيار موضوع الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث وعينته، أدوات الدراسة، مفاهيم ومصطلحات الدراسة ثم الدراسات السابقة.

- الإطار النظري: قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول وهي على الشكل التالي:
الفصل الأول: تحت عنوان "أساسيات القيادة الإدارية" حيث تطرقنا من خلال المباحث بعد تمهيد للفصل إلى:

مفهوم القيادة الإدارية، عوامل نجاح القيادة الإدارية، أنماط القيادة الإدارية، الفرق بين القيادة والإدارة، النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، وأخيرا علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: تحت عنوان "أساسيات الأداء الوظيفي"، حيث تطرقنا من خلال المباحث بعد تمهيد للفصل إلى:

مفهوم الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، معايير ومحددات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، خطوات قياس الأداء الوظيفي، وأخيرا العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: تحت عنوان " علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي"، حيث تطرقنا من خلال الالمباحث بعد تمهيد للفصل الى:

تأثير القيادة الإدارية على سلوك الموظفين، دور القائد الفعال في تنمية الأداء الوظيفي، تأثير القيادة الإدارية على الموظفين حسب حسب الباحثين، تأثير القيادة الإدارية على إنتاجية المؤسسة، تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، وأخيرا الابعاد التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

• الإطار التطبيقي: بعد التمهيد تطرقنا الى: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "اونيام" لولاية تيزي وزو، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات)، مناقشة نتائج الدراسة، وخلصتها ومقترحاتها، ثم قائمة المصادر والمراجع وبعدها ملاحق الدراسة.

الأطار المنجى

الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. منهج الدراسة
7. مجتمع البحث وعينته
8. أدوات الدراسة
9. حدود الدراسة
10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

شهد عصرنا الحالي تغيرات وتطورات كثيرة وسريعة في كل المجالات، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور المؤسسة باعتبارها فاعلا في أحداث التطور والتنمية للبلاد واتساعها وتعقيدها وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية.

فكانت الإدارة ومازالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والمفكرين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وعبر مختلف العصور والفترات التي تعاقبت خلالها ومرورا بالمراحل والتحويلات المتعددة في المجتمع وإنهاءً بظهور كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات.

وتحتاج المنظمة إلى توفير أفراد قادرين على قيادتها بطريقة تسمح بتحقيق التقدم والاستقرار، فالقيادة الفعلية تتطلب جهدا كبيرا وهذا يعني القدرة على مواجهة التحديات والضغوطات التي فرضها التقدم التكنولوجي، وتكون أيضا قادرة على نشر فلسفة إدارية وتكوين مناخ تنظيمي وقيم تشجع على الديناميكية والمبادرة والابتكار والإبداع لكافة الموارد البشرية، والتكيف مع عواصف التغيير أو صد أثارها السلبية، وكذا قدرتها على توفير الإمكانيات المادية والبشرية. فلذلك لجأت المؤسسات إلى اختيار الأفراد القادرين على مسؤولية القيادة الإدارية الفعالة التي يكون لها تأثير على العمال من حيث تحسين أدائهم وإثارة دافعيتهم نحو بذل مجهود أكبر وأداء جيد للأعمال والوظائف التي يقومون بها.

فالقيادة الإدارية باعتبارها عملية تأثير في سلوك الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، فهي جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وأصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري، إذ لا يمكن أن نتوقع أن تكون إدارة أو مؤسسة بدون قائد، فهي القادرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى أهدافها، كونها تؤدي إلى تحقيق التفاعل بين القائد والمرؤوسين، وتؤثر في الكفاءة والإنتاجية من جهة وعلى الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

إن مساهمة القيادة الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين الموظفين ونشر وعي تنظيمي يدعو إلى المشاركة وتبادل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والإنسيابية في حركتها تترك بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

فقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة ومنحه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال فإن أي منظمة تسعى إلى تحقيق كفاءة عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة، كما يعتبر الأداء مهم جدا في حياة المنظمة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها، فهو المؤشر على تقدمها نحو الأهداف المسطرة وإمكانية الاستمرار في ظل بيئة متغيرة، فالأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب وسلوكيات قيادية عالية تساهم في إحداث التطور وإثراء قدرات ومهارات العمال.

يعتبر القائد الإداري المسؤول على تنسيق جهود موظفيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم فنجاح القائد يعتمد أساسا على خصائصه وسماته الشخصية من خلال تبني نمط وأسلوب قيادي يراه مناسباً، فالنمط المتبع من طرف القائد له تأثير فعال على أداء العمال وكذا الارتقاء بمستوى أداء المنظمة.

واستنادا الى ما ذكر فإن السؤال المركزي لدراستنا يتمثل في:

✓ ما هي العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في مؤسسة اونيام بتيزي وزو "ENIEM"؟

يتفرع هذا التساؤل الرئيسي الى تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي؟

2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز.
- توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا.
- توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي.

3. أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله، حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحيوية والحديثة، كما يعتبر من المواضيع التي تكتسب أهمية كبيرة، وذلك لعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المنظمات، فكل منظمة قائد خاص بها، والذي يعد محركا أساسيا لإبراز الدور الهام الذي يقوم به وتأثيره على العمال لإنجاز عملهم وتحسين أدائهم وكذلك تحسين إنتاجية العمل.

كما تكمن أيضا أهمية الدراسة في محاولة الكشف عن "العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي"، وكذلك الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية وتأثيرها في تفعيل دور الموظفين وتحفيزهم لزيادة عطائهم ومهاراتهم مما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء. وتكمن أيضا أهمية دراستنا في البحث حول متغير الأداء الوظيفي الذي تعتبره المنظمات المؤشر الرئيسي التي تعتمد عليه وتسعى من خلاله للوصول الى أهدافها انطلاقا من متغير القيادة.

تكمن أهمية اختيار الموضوع لوجود أهمية كبيرة للقيادة الإدارية في المنظمات، وتأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي باعتباره عامل أساسي في نجاح المنظمة، إضافة الى الوقوف على العوائق التي تواجه القائد والموظفين مما يؤثر سلبا على مردودية المنظمة.

4. أهداف الدراسة:

تعد أهداف الدراسة من الخطوات المنهجية الضرورية والهامة والتي يتمكن الباحث من خلالها هيكلة بحثه بطريقة علمية وصحيحة، فلكل بحث أو دراسة لها مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها.

ومن بين الأهداف التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع هي:

- التعرف على واقع القيادة الإدارية في مؤسسة اونيام "ENIEM".
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- تسليط الضوء على الدور الذي تمارسه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على كيفية مساهمة القيادة الإدارية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- التعرف على كيفية مساهمة القائد الإداري في جعل العمال يشعرون بالرضا الوظيفي.
- معرفة كيفية تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- معرفة كيفية مساهمة الإستراتيجية القائمة بمؤسسة "ENIEM" في تحسين الأداء لدى الموظفين.
- إبراز كيفية مساهمة النمط القيادي السائد في مؤسسة "ENIEM" في تحسين الأداء الوظيفي.

5. أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة، تجعل الباحث يهتم به، ومن بين الأسباب التي حفزتنا لنتناول موضوعنا هذا نجد أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لموضوع "القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" أكثر من غيره من المواضيع الأخرى.
- كون هذا الموضوع يتناسب مع تخصصنا في الماستر اتصال تنظيمي.
- الرغبة في اكتساب مهارات قيادية واتصالية في مجال العمل.
- الحرص على اكتساب المزيد من المعارف والخبرة الذاتية والاستفادة منها مستقبلا.

الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الناحية الموضوعية.
- محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع دراستنا.
- المقارنة بين النتائج التي نحاول الوصول إليها بنتائج الدراسات السابقة.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بالقيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- أهمية موضوع القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في البحوث العلمية الحديثة وارتباطه بالواقع.

6. منهج الدراسة:

تعتبر خطوة إبراز منهج الدراسة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث لإنجاز بحثه، وذلك لكونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو مسار أو منهاج علمي يضمن له تحقيق أهدافه، فالمنهج هو «الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة عن تلك التساؤلات (عبد الله الحليج وأبو بكر، 2002، ص 43).

كما يعرفه بأنه مجموعة الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة للوصول إلى نتيجة (موريس أنجرس، 2004، ص 36)

لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي كونه المنهج المناسب للدراسة، فالمنهج المسحي هو «المنهج الذي يقوم على جميع المعلوم والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها».

ويعرف الباحث محمد زيان عمر بأنه «دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي، دون أي تدخل من قبل الباحث أي دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية، كما هو الحال في المنهج التجريبي» (بن مرسل، 2003، ص 286) كما يعرف على أنه «أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم فهو يعتبر الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات

عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة ومنتشرة بالشكل الذي يصعب الإيصال بمفرداتها». (عبد الحميد، 2004، ص 158)

وبذلك يتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة بجمع المعلومات عن المبحوثين ودراسة ومعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي على أفراد العينة.

7. مجتمع البحث وعينته:

✓ مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث انه "مجموعة من خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث. (موريس انجرس، 2006، ص 62)

كما يعرف بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراسة، او هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة وهو مجتمع محدد الملامح. (الدليمي، 2016، ص 81)

وحسب موضوع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة هم كل العمال الذين ينتمون الى مؤسسة اونيام لولاية تيزي وزو.

✓ عينة الدراسة:

ان العينة ضرورية في إجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي، وتعرف على انها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ويتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي." (عبيدات وآخرون، 1998، ص 74)

وتعرف أيضا على انها: "جزء من المجتمع يتم اختيارها لغرض دراستها والوصول الى بعض الاستنتاجات عن المجتمع." (العزاوي، 2008، ص 182)

وللعينة عدة أنواع منها العينة العشوائية البسيطة وهي النوع الذي اعتمدناه في هذه الدراسة نظرا الى انها تعتبر الأنسب لموضوعنا.

العينة العشوائية البسيطة:

هي أبسط أنواع العينات حيث تجعل احتمال ظهور أية وحدة معاينة مساويا لاحتمال ظهور أية وحدة أخرى، مما يساعد الباحث في تقدير أخطاء المعاينة تقديرا دقيقا ومحسوبا، ويتم اختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث وتحديد حجم العينة المطلوبة، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية. (محمد حسين، 2006، ص296)

وتعرف العينة العشوائية على انها "تلك العينة التي يتم اختيار مفرداتها على أساس عشوائي من خلال إعطاء فرص متساوية لجميع مفردات العينة دون تحيز لإحداها وقد يتم ذلك بإجراء القرعة اذا كان حجم العينة صغير." (نجلاء، بدون سنة، ص78)

وبما ان دراستنا تهدف الى معرفة "العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي" فإن مجتمع البحث يتكون من كل موظفي مؤسسة اونيام لولاية تيزي وزو، وبما ان عددهم كبير فقد اخترنا ان نجري المسح على 130 فرد من مجموع افراد مجتمع البحث.

8. أدوات الدراسة:

يحرص كل باحث على اختيار الوسائل والأدوات المناسبة والتي تمكنه من الوصول الى البيانات المطلوبة مما يسمح له بالوصول الى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها. فاعتمدنا من خلال هذه الدراسة على أداة الاستبيان (الاستمارة)، مادام انها تتناسب مع منهج الدراسة من أجل جمع المعلومات الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من خلال آراء موظفي مؤسسة اونيام بتيزي وزو.

يعرف الاستبيان على أنه "مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذي يصعب الوصول إليهم او مقابلتهم وجها لوجه لاستجوابهم حول موضوع معين او مشكلة معينة." (عبد الهادي، 2006، ص54)

إضافة الى هذا يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على اجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية. (الشريف، 1996، ص123)

تحتوي استمارة استبياننا على أسئلة مغلقة، حاولنا ربطها بإشكالية الدراسة بما أن الهدف هو الكشف عن علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "اونيام" لولاية تيزي وزو، اشتملت استمارة دراستنا على 20 سؤال موزعة على المحاور التالية:

✓ المحور الأول: واقع القيادة الإدارية في مؤسسة اونيام بتيزي وزو.

✓ المحور الثاني: أداء الموظف داخل مؤسسة اونيام بتيزي وزو.

✓ المحور الثالث: دور نظام التحفيز في مؤسسة اونيام بتيزي وزو.

✓ المحور الثالث: دوافع الشعور بالرضا داخل مؤسسة اونيام بتيزي وزو.

وقد قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على موظفي مؤسسة اونيام، بعد مراعاة قدرة الموظفين على فهم الأسئلة وعرضها على الأستاذة المشرفة.

صدق وثبات المقياس المعتمد في الدراسة:

الجدول رقم (01): يوضح قيم ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
المقاييس	0,92

كما يوضح الجدول أعلاه فإن نسبة الصدق والثبات للمقياس المعتمد في هذه الدراسة كانت نسبة مرتفعة جدا قدرت ب 0,92، وهو ما يعطينا الفرصة للحصول على نتائج أكثر مصداقية ومقبولة علميا.

9. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة اونيام بولاية تيزي وزو.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من 17 افريل الى 24 ماي 2024.
- **الحدود البشرية:** هو المجال الذي ينتقي منه الباحث افراد العينة، ويمثل مجال بحثنا في مجموعة من عمال مؤسسة اونيام.

10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

✓ القيادة الإدارية:

لقد اختلفت المفاهيم لكثير من الباحثين وعلماء الإدارة بين مفهوم القيادة والإدارة حيث أن مصطلح القيادة لا يعني الغدارة ومصطل القيادة الإدارية لا يعني القيادة أو الإدارة فالقيادة ليست الإدارة والإدارة ليست القيادة والقيادة الإدارية هي شاملة لكل من خصائص ومميزاتها مجتمعين ومنه سيكون تحديدنا لمعنيي القيادة والإدارة بتحديد معنى القيادة أولاً ثم تحديد معنى الإدارة ثانياً وفي الأخير نتناول القيادة الإدارية.

✓ القيادة:

هناك عدة مفاهيم وبما أنها متقاربة من حيث أنها فق كلها في أنها التأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الهدف المحدد من طرف الجماعة، ولذلك نقصر على البعض منها فقط ومن هذه التعاريف مايلي:

يرفعها إردواي تبدأ بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم. (إردواي تيد، 1965، ص16)

بيتر دراكر P.F.Drucker: إنا ليست عملية منع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية. (إردواي تيد، 1965، ص22)

✓ الإدارة:

من بين التعاريف التي اهتمت بها مايلي:

يعرف صلاح الدين جوهر: الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القرى البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما. (درويش، 1975، ص 375)

ويعرفها ليونارد هويته Lionard .d.whith: وهو استناد الإدارة العامة بجامعة شيكاغو وواحد من فطاحل الدارسين للإدارة العامة بأنها قيادة وتنسيق ورقابة العديد من الأشخاص لإنجاز هدف معين... إنما هي فن ديناميكي يضع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في نظام إداري ويخضعها لتحقيق هدف مطلوب. (Leonard-d 4 ed p2)

✓ القيادة الإدارية:

هي التوثيق والجمع بين عناصر ومهام القيادة وعناصر الإدارة ومهامها، ولذلك فهي تعني عملية التأثير التي يمارسها القائد في نفوس الأتباع للقيام بما يطلبه مكنهم به وتوجيه الجماعة والقيام بمجموعة من الوظائف الإدارية خاصة بالمؤسسة.

ولهذا فالقائد الإداري عكس القائد المدير الإداري، فالقائد يقوم بعملية التأثير من خلال شخصيته القوية بينما يقوم المدير بعملية التأثير عن طريق السلطة والمركز بغض النظر عن رضا التابعين عنه أم لا وهذا يستطيع أن يكون قائدا إداريا إذا استطاع أن يوفق بين القيام بمهام الإدارة وتنفيذ عملياتها وتوجيه التابعين بواسطة عملية التأثير النابعة من قوة شخصيته المؤثرة وبعيدا عن الرسمية كما يستطيع أن يصبح القائد مديرا فقط إذا ضعفت شخصيته وأصبح يمارس سلطته الرسمية في توجيه التابعين. (صفر عاشور، 1983، ص 52)

ومن بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب بأنا القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (درويش، 1975، ص 75)

ويعرفها أنور أرسلان بأنها القدرة على التوجيه والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير بواسطة السلطة الرسمية عند الضرورة. (Leonard 4 ed p2)

كما يعرفها أيضا سيد إسماعيل بأنها ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشر شخص معين في مجال الانحراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص 507)

وعلى هذا الأساس فإن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير والعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنطقة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

✓ الأداء:

لقد اختلف الباحثون في تحديد معنى الأداء: حيث أن هناك من ينظر إليه على أنه عملية تحقيق وتنفيذ القرارات كمال أن هناك من ينظر إليه من حيث مكونات ومعايير تحديده مثل كمية الجهد المبذول ونوعه ونمطه كما يقصد به البعض بسلوك العامل في المؤسسة نتاجا لخصائص سلوكه مع خصائص بنية العمل الذي يعبر عنه بسلوك الأداء الذي يعني الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (أبو زيد فهمي، 2003، ص 508)

✓ الأداء الوظيفي:

هو تلك المهارة أو الجهد المبذول سواء كان الجهد عقليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموصلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية ويمن خلاله الأهداف المسكرة من قبل المنظمة.

المؤسسة العمومية المؤسسة العمومية هي تنظيم إداري وليس نظام قانوني يقوم بإدارة أموال الدولة، مهما كانت طبيعة هذه الأموال، ومهما كانت وظيفتها، كما أن تلك الإدارة هي إدارة غير مباشرة لأموال الدولة تقوم بها المؤسسة على وجه الاستقلال النسبي، وترتبط برابطة التبعية للهيئات المركزية عن طريق الرقابة والتوجيه وإن نشاط المؤسسة يتقيد بالأهداف سواء كانت ترمي إلى تحقيق التراكم المالي أو إشباع الحاجات الاجتماعية أو غيرها. (رياض عيسى، 1987، ص 20)

11. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: القيادة الإدارية وأثرها على الأداء (2017)، لطالب: عمار كيرد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث أجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: - أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛ - تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛ - تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛ - تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛ - تبين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)؛ - ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

أ- أوجه التشابه:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الموضوع.

- نفس أدوات الدراسة.

ب- أوجه الاختلاف:

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بينما في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي.

- تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بينما تناولنا في دراستنا العلاقة بينهما.

الدراسة الثانية: القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة (2019)، لطالب: تباني سلوى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، حيص تم توزيع (65) نسخة، اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: . أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي. . تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. . تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. . تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

أ- أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تناولتا نفس الموضوع.

- كلا الدراستين استعانتا بالاستبيان كأداة للدراسة.

ب- أوجه الاختلاف:

- نوع المنهج المستخدم، حيث اعتمدنا على المنهج المسحي بينما هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة الثالثة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ إدارة الموارد البشرية، من اعداد الطالب حسن محمود حسن ناصر، سنة 2010.

اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي اما بالنسبة لعينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها ان نمط القيادة الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري المنظمات الاهلية الفلسطينية، وكذا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم والأداء الوظيفي.

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

أ- أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تناولتا موضوع الأداء الوظيفي.
- نفس أدوات جمع البيانات.
- الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لكلا الدراستين.

ب- أوجه الاختلاف:

- ركنا على العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، اما في هذه الدراسة ركزوا على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الإطار النظري

الفصل الأول

أساسيات القيادة الإدارية

الفصل الأول: أساسيات القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الادارية

المبحث الثاني: عوامل نجاح القيادة الادارية

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الرابع: الفرق بين القيادة والإدارة

المبحث الخامس: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

المبحث السادس: علاقة القادة الإدارية بالاتصال

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة مهمة أساسية في العملية الإدارية في كل المنظمات فهي ضرورية لتفعيل قدرة المنظمة على أداء دورها وتحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها. فنجاح أي منظمة يرتبط بكيفية قيادة القائد لمنظّمته وتأثيره على موظفيه، إذ يعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم اتجاه تحقيق الأهداف. ففي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها وذكر أهم عناصرها ومهاراتها.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

بما أن القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين القيادة والإدارة فإننا سنتعرف أولاً على القيادة والإدارة بشكل عام وبعدها نستنتج تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص.

1. القيادة:

أن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع.

فقد عرف "باس" القيادة بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. (العجمي، 2008، 2009، ص 57).

وعرفها أيضاً "عاطف عبد الله المكاوي" في كتابه بأنها عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها. (المكاوي، 2008، ص 12).

أما "بشير العلاق" فقد عرف القيادة أنها عبارة عن نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، وأنها نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (العلاق، 2009، ص 5).

فمن التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي: "القيادة هي عملية تأثير القائد على الآخرين من خلال إطلاق قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف".

2. الإدارة:

عرفت الإدارة من قبل العديد من الباحثين والمفكرين ومن بين هذه التعاريف نجد:

يقول أبو الإدارة العلمية "فريدريك تايلور": (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة).

يقول "هنري فايول": أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (العلاق، 2008، ص18.17).

بينما يعرف "جريفث" الإدارة على أنها: (نوع من السلوك العام الذي يوجه في كافة المنظمات البشرية، وهي عملية توجيه والسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية). (العجمي، 2008، ص32) فمن التعريفات التي ذكرناها نستخلص تعريفا إجرائيا للإدارة فهي (عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة وتتضمن مجموعة من المبادئ كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة...).

3. القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. والقائد الإداري هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. (عوني اللبدي، 2015، ص176).

القيادة الإدارية هي قدرة الفرد (القائد الإداري) على التأثير والاقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية. (الغرابوي، 2020، ص16).

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين. (رجب، 2022، ص43)

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

القيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار، فتكمن هذه الأهمية في:

- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد، اذ انهم راس المال الأهم والمورد الأعلى. (حسنين العجمي، 2008، ص 66)
- تنظيم وتوجيه وترتيب حتميات العمل والوصول الى صنع واتخاذ القرار الرشيد.
- زيادة وتيرة التقدم والازدهار من خلال الجهود التي يبذلها القائد مع الافراد لتصحيح المسارات والتوجهات في كافة الميادين.
- احداث التغيير والدينامية في عمل المؤسسة. (ابوطاحون، 2012، ص 38)
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (رجب، ص 42)

ثالثا: عناصر القيادة الإدارية

ان القيادة الإدارية لا تقوم الا بوجود قائد واتباعه وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف معين، ولكي تتحقق عملية القيادة لا بد من توافر عدة عناصر، وهي:

1. القائد:

وهو من اهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية لها أهمية في نجاح العملية القيادية والرقى بها الى مصاف العمليات. (فليون، 2018، ص 77)

فلا بد للقائد ان يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه، وان الزمن هو استثمار المستقبل وان اهداف المؤسسة هي اهداف القائد الخاصة. (عطا حمادي، 2013، ص 20)

2. الجماعة والمرؤوسين:

هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة إليهم بنجاح. (العلاق، 2009، ص 54)

3. الهدف:

ان المهمة الأساسية لأيّة منظمة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الافراد لتحقيق الأهداف، فهناك اهداف خاصة بالأفراد وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي الى تحقيق اهداف المنظمة ككل.

4. التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك او مواقف او مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة.

5. الموقف او الظرف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة او في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الازمات والخطر الذي يهدد حياة الجماعة، ويمكن للقائد الماهر ان يتكيف مع المواقف والظروف او حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار او التصرف المناسب في الوقت المناسب. (الغريايوي، 2020، ص22-23)

رابعا: مهارات القيادة

المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة، ويمكن تقسيم مهارات القيادة الى ما يلي:

➤ المهارات الفنية:

وتتضمن جملة الأساليب والطرق العلمية والفنية التي تتبع عند ممارسة القائد لمهامه، فعندما يصادف مشكلات او مواقف غير مألوفة، فإنه يقيم الموقف ويدرك ابعاده المختلفة، ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة.

ويمكن ان تعرف المهارة الفنية على انها "المعرفة التخصصية في مجال العمل من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

➤ المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العلم الجماعي بينهم، وتشتمل المهارات الإنسانية على الجوانب التالية: (عامر، 2013، ص)

- القدرة على التعامل مع الافراد.
- بناء علاقات طيبة مع الجميع.
- إدراك القائد لميول واتجاهات المرؤوسين.
- تقديره لمشاعرهم، واشعارهم بالثقة.
- تقبل اقتراحاتهم.
- افساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية.

➤ المهارات الفكرية:

وهي الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين اجزائه المختلفة، ولذا تشمل هذه المهارات على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراءة في التعامل مع المعلومات، والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة، ويتطلب في هذه المهارة مراعاة الابعاد التالية: (جرار، 2018، ص266-267)

- القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة.
- التمكن من التفكير الاستراتيجي والسيطرة على بُعد الابتكار.
- تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل.
- المهارات الفكرية المطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشكلون المستويات الإدارية الأعلى.

➤ المهارات التنظيمية:

وهي ان ينظر القائد للمنظمة على أساس انها نظام متكامل ويفهم أهدافها وانظمتها وخططها، ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة. (العلاق، سنة، ص15)

المبحث الثاني: عوامل اختيار القائد الإداري:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول الى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فعملية اختيار القادة الإداريين ينبغي ان تدفع لشروط صارمة وهي: (العلاق، 2009، ص11)

✓ تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقييد بقاعدة الاقدمية على ان تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- الكفاءة في العمل والقدرة في الإنتاج.
- ان يكون مارس اعمال القيادة في المستوى الاشرافي الأول بنجاح.
- ان يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
- ان تكون التقارير المكتوبة عنه طوال خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
- ✓ ان يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في اجراء عملية الاختيار.
- ✓ ان تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:
- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع الى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

أنماط القيادة الإدارية هي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد، المرؤوسين والوضع نفسه) أي المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه، وبذلك نرى تباينا في القيادات فبعضها يلاقي المديح والآخر يخفق بل ونلاحظ القائد نفسه ينتقل نمط قيادي معين للآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة ومن بين هذه الأنماط نذكر:

✓ النمط الديمقراطي:

- وهذا النمط يفوض السلطة الى المرؤوسين ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات ويثق بأنهم قادرون على تحمل المسؤولية ويفضل اتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية:
- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل.
- عندما يكون القائد على حبرة فنية عالية ومدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع التابعين. (الصيرفي، 2006، صفحة 138)

✓ النمط الديكتاتوري (السلطي):

تقوم القيادة السلطوية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله؛ كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة في ظل القيادة الديكتاتورية؛ كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن أسبابا لتصرفاته؛ رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته؛ مستهترا بكل الآراء التي تخالفه؛ ولذلك فإن القائد الديكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال. وتجدر الإشارة الى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادرا) أسلوبا إيجابيا في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمج.

ومن سمات الشخصية للمدير من النمط الديكتاتوري:

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وبالتالي سلب الكثير من حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين.
- عدم تقبله النقد حتى لو كان بناء.
- حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان.
- عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها كانت غير سليمة.
- التفرة في المعاملة بين العاملين في المؤسسة. (بطرس، 2020، صفحة 68، العجمي، 2008، 2009 صفحة 80).

✓ النمط الإنساني:

تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين، وإبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتناء بشؤونهم. والاستماع لاقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتمامهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الاسري ومعاملتهم كنظراء لهم.

ومن سمات الشخصية للمدير من النمط الإنساني:

- يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
- ان طريقته هي طريقة كماليات.
- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة او بعنف لكي لا يسبب مضايقات للأحد.

✓ النمط البيروقراطي:

تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج. هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

ومن سمات الشخصية للمدير من النمط البيروقراطي:

- لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.
- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
- يؤمن بترك الناس على حالها.

✓ النمط الزبقي (الميكافلية):

ومن سمات الشخصية للمدير من نمط الزبقي:

- ممكن تنفيذ الاعمال بمساعدة الآخرين عن طريق اشتراكهم في القرارات.
- يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق اخذ آرائهم بشكل عام.
- يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير رسمي واهميته.
- يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.
- يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

✓ نمط الفريق:

ومن سمات الشخصية للمدير من النمط الفريق:

- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.
- التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- طالما ان كل شخص شارك في صياغة اهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بيت اهداف المنظمة والاهداف الشخصية وبالتالي فان التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد.

المبحث الرابع: الفرق بين القيادة والإدارة.

يخلط الكثيرون بين مفهومي الإدارة والقيادة، وقد يعتبران مترادفان، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه هي ما تركز عليه كل منهما.

ففي هذا المبحث سنتعرف على الفرق الموجود بين هاذين المفهومين القيادة والإدارة.

يرى "ولمان" بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأفراد والبيئة لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد بواسطة طرق التأثير التي تتعرض لها لتحقيق الأهداف. (الغريابوي، ص26)

تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه، لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف.

كما أن هناك فروقا عديدة واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، وابتعد كل البعد عن استخدام السلطة، فالقائد يواكب التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً لإحداث التغيير المطلوب، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقديم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص.

أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة. وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة.

وبشير مفهوم الإدارة الى الكفاءة في ارتقاء سلم النجاح، بينما يدل مفهوم القيادة على التأكد من ان السلم يستند الى الجدار الصحيح، وكثيرا ما يحدث غلط في استخدام هذين المفهومين، وهناك التباس كبير بين المفهومين بسبب طبيعة العمل الذي يتمحور حوله كل منهما. (رجب، 2022، ص35-36)

القيادة تطلق عادة على ميدان الاعمال على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل، منهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة، اما الإدارة فإنها تدل على مجهودات الأشخاص في المستويات العليا في سلك الوظائف الإدارية.

ومع ذلك لا يصح ان ننظر الى كل من الإدارة والقيادة على انها شيئان منفصلان عن بعضهما تمام الانفصال، فالفرد في أي مستوى من مستويات الإدارة في اية منظمة من المنظمات يقسم وقته في الواقع بين الإدارة والاشراف على اعمال مرؤوسيه، ولكن مع ذلك ينفق بعض الوقت في وضع سياسة قسمه او ادارته ومستواه الإداري في المنظمة التي يعمل فيها. (العزاوي وحكمة، 2018، ص114)

الإدارة عادة تعني الحاضر بينما القيادة تعني التغيير، حيث ان رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره، وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من اجل تحقيق الأهداف، بينما القيادة فهي الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة مصادر داخل المنظمة او خارجها، فالقائد هو محرك التغيير، ودافعه الأساسي في المنظمة، وليس في استطاعة كل مدير ان يكون قائدا حتى ولو كان في مركز القيادة، كما انه ليس شرطاً ان يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً، ولكن المؤكد ان المدير الناجح يجب ان يكون قائداً ناجحاً فعلاً في نفس الوقت، لان القيادة هي أساس نجاح العمليات الإدارية، وهذا يؤكد على وجود علاقة قوية بين القيادة والإدارة. ولقد قدم "دان هندركس" بهذا الخصوص قائمة فروق بين القيادة والإدارة، لخصها فيما يلي: (المبروك، 2017، ص177)

- القيادة صفة، والإدارة علم وفن.
- القيادة تزود الفرد بالقدرة على التخيل، والإدارة تحول الفرد الى المنظور الواقعي (العلاقة الصحيحة بين الأشياء).
- القيادة تعالج المفاهيم، والإدارة تربط الوظائف ببعضها ببعض.
- القيادة تبحث عن الفاعلية، والإدارة تكافح في سبيل تحقيق الكفاءة.

• القيادة هي التأثير على الموارد الكامنة الصالحة، والإدارة هي التنسيق بين الموارد المتاحة للوصول الى اقصى انجاز.

• القيادة تزدهر بتوفير الفرص، والإدارة تزدهر بالإنجاز.

نستخلص ان القيادة والإدارة يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفقا لمعايير واسس معينة.

المبحث الخامس: النظريات المفسرة للقيادة

يتضح لنا اختلاف في تفسير نظريات القيادة الإدارية، لكن ظهور كل نظرية كان امتدادا لسابقتها ولا تلغيها، ففي هذا المبحث سوف نذكر اهم هذه النظريات:

أولا: نظرية الرجل العظيم (العلاق، 2020، ص 167-168)

تتلخص هذه النظرية في ان الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصريا دون غيره من افراد جماعته هي التي تفرضه قائدا عليهم. وتفترض هذه النظرية ان التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة تتحقق عن طريق اشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية. فالقائد الفذ يستطيع ان يغير من سمات الجماعة وخصائصها.

اما النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم، فهو ان درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة، تتفاوت من طرف الى آخر فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصيته بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة. يعاب أيضا على النظرية انها لا تكون صحيحة الا اذا كانت الجماعة مستعدة لتقبل التغيير واستيعابه، اما اذا عارضته فلن تستطيع قوة ما ان تفرضه الا الى اجل محدود. كذلك فان قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يرقى فيه الى المستوى المرموق فيها. وعلى ذلك فان التغيير قد يحدث نتيجة للتغيير في ظروف الجماعة أكثر مما يكون بسبب شخصية القائد نفسه. وتقول هذه النظرية: "ان القائد يولد ولا يصنع".

ثانيا: نظرية السمات (السامرائي، 2023، ص20)

ان نظرية السمات تقوم على افتراض أساس يتمثل في إمكانية وصف الشخصية الانسانية بدلالة العديد من السمات التي يظهرها الفرد خلال سلوكه، وان للقادة الناجحين مجموعة اهتمامات وقابليات شخصية مختلفة كما لدى القادة الأقل فاعلية. وتتشترك هذه النظرية مع نظرية الرجل العظيم في ارجاع القيادة الى شخصية القائد، وعلى حد تعبير "بترولو" انها بدأت مسيرتها من نظرية الرجل العظيم في تأكيدها على تشابه سمات الافراد جميعا. الا ان السمات التي يتمتع بها القائد هي الأكثر ظهورا وأعلى درجة او نسبة من تلك لدى الآخرين بصورة عامة، أي ان الفروق تعود الى درجتها وليس الى نوعها.

ثالثا: النظرية السلوكية (بشرى، قدرية محمد، 2011، ص119-120)

يركز انصار هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري، بمعنى التركيز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره على الآخرين، وكيف يعمل على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة من جهة واشباع رغبات العاملين من جهة أخرى، وبمقدار ما يستطيع المدير من تحقيق هذين الهدفين بمقدار ما يكون قائدا الى جانب كونه مديرا فالتوازن فيما بين هذين الهدفين هو ما يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي.

رابعا: نظرية الموقف (ناصر العدوانى، 2015، ص31)

ارتبطت هذه النظرية بالعالم "فيدلر" وتسمى أيضا بنظرية الاحتمال، وقد بدأت بالبروز منذ سبعينيات القرن العشرين، وتحاول هذه النظرية ان تفسر العلاقات المتبادلة داخل كل نظام فرعي في المنظمة، فالقائد في هذه النظرية قد ينجح في أحد المواقف، وقد لا ينجح في مواقف أخرى، اذ تفترض هذه النظرية ان القائد لا يكون قياديا بشكل مطلق وانما الأمور نسبية، والقادة يكونون بالمقدمة في الظروف والمواقف التي يجدون أنفسهم مؤهلين لها، وقد يكونون في مكان التابعين في مواقف أخرى لا تتوافر لديهم الكفاية والخبرة لإدارتها.

خامسا: النظرية التفاعلية (بشير العلاق، 2020، ص168)

وتعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، ذلك لان كل واحدة منها لا يمكن ان تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فاذا كانت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ترجع القيادة الى شخصية القائد، وان نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فان النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين افرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقا لهذه النظرية، لابد من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين. فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف. والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الافراد والاهداف والجماعة.

سادسا: النظرية الوظيفية (علياء حسين، 2015، ص22)

تعتمد هذه النظرية على ان خصائص القيادة تتباين وفقا لكل وظيفة، ويكتسب القائد كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته او قدرته على الاقناع. وقد ظهر نمطان من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:

- القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.
- القيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم.

المبحث السادس: علاقة القيادة الإدارية بالاتصال

✓ الاتصال الإقناعي في القيادة الإدارية

إذا كان الاتصال هو عملية نقل رسالة من مصدر إلى متلقي غير قناة معينة كما سبق ذكره ويستهدف إحداث اشتراك حول معرفة فالإقناع هو عملية تأثيرية قصديه على سلوكيات أو أفكار الشخص أو جماعة معينة فهذا يقودنا إلى القول بأن هماك تكاملا بين المفهومين يعني أن الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالأخبار ونقل المعلومات أو التعبير التي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية ولعله أهمها أنه ليس نوع كباقي أنواع الاتصال وليس حتى الأكثر أهمية أو إفادة بل إنه الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار كلية وهذا بالنظر إلى طابعه العملي وكذلك إلى فعاليته فالالاتصال الإقناعي في ميدان القيادة يكون بين القائد والإتباع فالقائد يظهر كمحترف في الاتصال الإقناعي الذي يبحث عن إقناع إتباعه .

✓ فعالية الكلام في القيادة الاتصالية

إن المقدرة على التحدث إلى الإيتباع لا تقل أهمية عن المقدرة على الإقناع بل تزيد عنها لدى القائد فهو في حاجة إلى أن يكون حديثه جذابا مفهوما يحدث الأثر المطلوب لدى الإيتباع سواء كان تابعا أو الإيتباع كلهم وقد أقر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم دعاء سيدنا موسى بأن يحل له عقدة من لسانه ليكون قادرا على عملية التخاطب فقال تعالى على لسان موسى عليه السلام أيضا واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي ومن مواصفات القائد العرض بالإلقاء الذي يجلب انتباها أكثر ويبعث في نفوس مستعلميه رغبة في الإنصات والمتابعة ، هو ذلك القائد الخطيب الذي يمتلك قدرة ارتجالية للإلقاء على عكس الخطيب تماما الذي يعتمد على تجريد وتدوين الخطبة وعرضها بطريقة الكتابة وهي حالة لا شعورية لدى المتلقي وهو يتلقى عن عفوية، يستجيب على أثرها لما هو لافته للانتباه وإذا عرض الكلام عن طريق الإلقاء تجذب للسامعين أكثر إلى المتلقي وتسهل عملية التواصل من خلال عملية الإلقاء من استخدامات للجوارح عن فكرة ما، إن كانت هي بدورها تمثل تعبيرا خاصة لا يتيسر استخدامها أثناء القراءة باختصار، التحضير للكلام الوضوح البساطة الحيوية، كل هذا من أجل الوصول إلى كسب الأتباع يسمى أحيانا إلى الوقوف على معرفة نفسية السامع ، والبيئة الاجتماعية والظروف المحيطة بالتابع أو المرؤوس التي قد تبعث في نفسه الملل من طول الإلقاء وحدوث شروع الاستماع التشويق وهو من العناصر المهمة لدعم العملية الاتصالية بين القائد وأتباعه ومهما كان طول الإلقاء أو قصره

فإن إدخال التشويق كم تنفس الشعور المستمع ويجعله في وضعية مريحة ليستقبل ويقبل المزيد من الرسائل مثل التشويق بالنكت والمضحكات وهو أهم عنصر في العملية الاتصالية. (المحمد برقان، 2005، ص 58)

✓ فعالية السمع في القيادة الإدارية:

تتحقق القيادة الحقيقية عندما يمكن تجنب الميل إلى التسرع في التقييم ، وترسيخ الاتجاه نحو الإصغاء بصورة تحقق الفهم الصحيح وهذا لا يعني أن على القائد أن لا يقيم المعلومات التي يحصل عليها من خلال المحادثة ، وإنما يعني أن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان الوقت ملائماً لإبداء آرائه الخاصة وأحكامه ، وبديهي أن ما يحتاج القائد إلى عمله عندما يعبر الآخرون الأعضاء في المنظمة عن أفكارهم وآرائهم هو أن يحاول إدراك وتفهم شعورهم وجهة نظرهم إن الإصغاء من أجل الفهم والإدراك الإنصات يعني أكثر من مجرد استماع الكلمات ومعرفة معانيها وقد وصف رالف نيكولاس أحد المستشارين الإداري المطلوب للإنصات الناشط حيث كتب معناه إن القائد يخصص على الأقل % 40 من وقت عمله اليومي للإصغاء وهذا يعني أن 40 من مرتبه يدفع لقاء مهمة الإنصات كما أشار إلى أن اختبارات الإنصات الشامل قد بينت انه بدون تدريب فان رجل العلاقات العامة هذا ينصت فقط بكفاءة % 30 وهكذا يتضح أن الإنصات هو أكثر من مجرد الاستماع للاستماع أهمية كبيرة في الحياة اليومية للإنسان، لأنه يمثل الوسيلة التي يتصل بها مع الآخرين، فعن طريقة يكتسب المفردات ويتعلم أنماط الجمل والتراكيب ويتلقى الأفكار والمفاهيم وهو عماد كثير من المواقف التي تستدعي الإصغاء والانتباه للمناقشات والأحاديث وسرد القصص والخطيب وهو يلوح إلى أن الاستماع عامل هام في عملية الاتصال، وإن عملية اتصال القائد بأعضائه تتوقف أيضاً على الكلام والاستماع، وبما تحمله أيضاً عملية الاستماع من فاعلية في فهم الرسالة بدءاً بالاستقبال والانتباه والتحليل والتفسير وما إلى ذلك من العمليات التي تنطوي تحتها. (يحي محمد عبد المجيد ، 2000، ص

(24)

✓ فعالية الكتابة في القيادة الإدارية:

يحتاج القائد إلى المقدرة على الكتابة للتعبير عن أفكاره وإيصال تلك الأفكار والمعلومات إلى أتباعه ، فهو إذن في حاجة إلى الإلمام بقواعد اللغة إلماماً تاماً حتى لا يقع في خطأ ينقص من قدره، وحتى يضع المعاني في أماكنها الصحيحة ونحن لا نقصد بذلك أن يكون أدبياً عالماً بكل خفايا اللغة، ولكن لكي يكون على المستوى الذي يمكنه من تقديم كتابة واضحة مقنعة خالية من التعقيدات، مفهومة للقراء

تمكنه من النجاح في إيصال ما يريده إلى الأتباع ويكفي أن تعرف أهمية الكتابة في ميدان القيادة عندما تعرف أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالقلم في كتابه العزيز وتبه على أهمية القلم أي الكتابة.

الفصل الثاني

أساسيات الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: معايير ومحددات الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: خطوات قياس الأداء الوظيفي

المبحث السادس: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تمهيد

يسعى الباحث في هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من عناصره، ومحدداته. بالإضافة إلى العوامل المؤثرة الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني" (السلمي، 2001، ص. 267)

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتح بها الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية حسين، 2001، ص. 233)

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (كامل برير إدارة، 1997، ص. 156)

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال محمد عبد الغني، 1996، ص. 195)

المبحث الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وبذلك على المستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء المعلمين أداء متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، و على ذلك فانه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات القدرات و توقع الرؤساء و القادة أيضا .

لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات و دوافع الرؤساء أيضا، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من فوائد التالية للمنظمة: (محمد زكي العامودي، 2013، ص 27)

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام
- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة
- يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة وعليه نجد:

أن الأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي في قياس فعالية العملية الإدارية ونجد أن السلوك الإداري للفرد يتأثر مباشرة في نمط القيادة السائد في بيئة عمل المنظمة وقدرة القيادة الإدارية في توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحويل هذه الأهداف الى نتائج ملموسة على الأرض، والعلاقة الوثيقة بين معدل انجاز الأهداف الكلية للمنظمة ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بقدرة القيادة على الاتصال والتفاعل مع المرؤوسين بشكل يؤدي لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. (محمد زكي العامودي، 2013، ص 34)

المبحث الثالث: معايير ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: معايير تقييم الأداء

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء (شاويش مصطفى. 2005، ص 10)

✓ معايير الصفات:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة.... الخ، وللصفات نوعان هما:

- صفات وسمات ظاهرة، وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.
- صفات وسمات غير ظاهرة، وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية.... الخ.

✓ معايير الأداء:

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

✚ معايير كمية:

بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

🌈 معايير نوعية:

وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

🌈 معايير كمية ونوعية:

وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان. (شاويش مصطفى. 2005، ص

(25)

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك.

✓ الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

✓ القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

✓ الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي يتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

✓ الإدراك:

يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها" (زيد صالح حسن سميع، 2009، ص. 97-101)

المبحث الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي: (أسعد محمد عكاشة، 2008. ص34)

➤ المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

➤ نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ كمية العمل المنجز

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

➤ المثابرة والثوق

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المبحث الخامس: خطوات قياس الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

✓ طرق التقييم التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي: (يوسف حليم الطائي، 2006 ص 240-248)

✚ طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين وبصلاح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

✚ طريقة المقارنة المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

✚ طريقة التدرج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. (يوسف حليم الطائي، 2006 ص 240-248)

طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جداً، 5-ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

طريقة قوائم المراجعة:

إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

طريقة المراجعة الميدانية:

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمناً طويلاً. (يوسف حجيم الطائي، 2006 ص 240-248)

✚ طريقة الاختيار الإجباري :

الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

✚ طريقة المواقف الحرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. وبدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضره. هذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه (يوسف حليم الطائي، 2006 ص 240-248)

✚ طريقة المقالة :

وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

✓ طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد بهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي: (يوسف حليم الطائي، 2006 ص 249-253)

✚ طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها

درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5-10 مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

✚ طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروّسياه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروّسياه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

✚ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على 5 خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

✚ طريقة الإدارة بالأهداف :

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر. فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر Peter Drucker سنة 1957م. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مروّسياه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء". فإذا ما

تدني مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

المبحث السادس: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نذكر ما يلي: (عبد الباقي. صلاح الدين محمد، 2000 . ص 63)

✓ غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الداء الضعيف.

✓ عدم المشاركة في الإدارة:

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

✓ اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو

الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج. (عبد الباقي.صلاح الدين محمد، 2000.ص

(65

✓ مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

✓ التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (عبد الباقي.صلاح الدين محمد، 2000.ص 66)

الفصل الثالث

علاقة القيادة الإدارية

بسلوك الموظفين

الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: تأثير القيادة الإدارية على سلوك الموظفين.

المبحث الثاني: دور القائد الفعال في تنمية الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تأثير القيادة الإدارية على الموظفين حسب الباحثين.

المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على إنتاجية المؤسسة.

المبحث الخامس: تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية.

المبحث السادس: الإبعاد التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن القيادة في منظمة الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة، مثلما الإدارة هي الرأس من الجسد لمنظمة الأعمال، وبالتالي فإن معرفة مفهوم القيادة اليوم وكل ما يرتبط بها، من متطلبات ومصادر قوة وأساليب، يعد ضروريا جدا.

المبحث الأول: تأثير القيادة الإدارية على سلوك الموظفين

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

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

(شاهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، 2020 ص 327-328)

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

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

- الملائمة: وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل اكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتقعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات الآلات الأفراد، النفوذ وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف المعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليص الإصابات، الملل والسام، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.
- توفير الموارد: يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أم Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول إن " أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط.
- تحسين بيئة العمل، يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل التهوية والحرارة المناسبتين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين. (شاهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، 2020 ص 328-329)

المبحث الثاني: دور القائد الفعال في تنمية الأداء الوظيفي

تتمثل في الآثار المباشرة وغير المباشرة: (زهير عبد أحجر، ص. 278-277)

✓ الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

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

✓ الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

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

المبحث الثالث: تأثير القيادة الإدارية على الموظفين حسب الباحثين

تظهر الأبحاث أن للقيادة الإدارية تأثيرًا ملموسًا على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. إليك نظرة مفصلة حول هذا الموضوع:

➤ الأداء الوظيفي:

وفقًا لدراسة نُشرت في 2018، فإن القيادة الإدارية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين يُعزى ذلك إلى الطريقة التي يتعامل بها القائد مع كل فرد، مما يؤدي إلى أداء أفضل. (صديق زكرياء، 2018، ص 184)

➤ الدافعية للعمل:

تشير دراسة أخرى من 2021 إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورًا هامًا في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين. تتضمن العبارات التي حظيت بموافقة عالية من الموظفين أن القيادة تشجع على أداء العمل بإتقان وتدعم النمو المهني للموظفين.

➤ تنمية الشعور بالمسؤولية:

تعزز القيادة الإدارية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. بشكل عام، تُظهر الأبحاث أن القيادة الإدارية الفعالة يمكن أن تحسن من الأداء الوظيفي وتعزز الدافعية والشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، مما يساهم في نجاح المؤسسة.

المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على إنتاجية المؤسسة

✓ تأثير القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات الأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل ففنز " و"برستوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه. (كنعان، 1999، ص 114)

✓ تأثير القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء و اقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة (Management participatif) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه (محمود هاشم، 2001، ص 54) الوقوف على حقيقة دوافعهم حاجاتهم شخصياتهم اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره

كزميل للقيادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين

حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم. (زكي محمود هاشم، 2001، ص 55)

✓ تأثير القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومروسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. (زكي محمود هاشم، 2001، ص 54)

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها يفقده تعاون مروسيه مما يعرقل أهداف التنظيم. (نواف كنعان، 1999، ص 118-119)

✓ تأثير القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمروسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. (جورج فريد ملي بيار فاتيل، د/س، ص 77)

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي. (نواف كنعان، 1999، ص 119-120)

المبحث الخامس: تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية

تلعب القيادات الإدارية دورا مهما في تحديد قبول المؤسسات واستيعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية، بشأن كل المفاهيم والتقنيات المستجدة، ويكون للقيادة الإداريين تأثير واضح في زيادة حركة التغيير والتطور، وضرب المثل والقدرة للآخرين، وبخصوص دور القيادة الإدارية في تفعيل أفكار إدارة الموارد البشرية، يمكن ذكر مسؤوليات القادة فيما يلي: (علي السلمي، 2001، ص 290)

رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.

تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد، وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية، وتبيان منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها، وعدم الاستفادة منها.

المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميزة الجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية

تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختبارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظم إدارة الأداء لتحريك الأداء، وتوجيهه بما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد، وجماعات العمل، ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.

تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ.

تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية، وتوجيهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المؤسسة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة، وتصويب مسارها من الأول.

المبحث السادس: الإبعاد التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

مهما تكن وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة فإن هناك إجماع على أن الأساليب القيادية هي ثلاثة: (جو م. بوهلن وآخرون، 1969 ص 30)

🚩 أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية. وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتتخفف الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل، وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل.

🚩 أسلوب القيادة غير الموجهة:

يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جدا من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتبعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

🚩 أسلوب القيادة الديمقراطية:

يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين الموظفين.

لقد حاول الباحثان تأنيبهم Tannenboun وشميدت Schmidt الإجابة على السؤال التالي: وهو كيف يختار المدير أو القائد نمطا قياديا دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي:

- عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل خلفيه الشخصية، خبراته مثلا: المدير الذي يعتقد بان احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- عوامل تتلق بالمرؤوسين: يمكن مثلا للمدير إن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تقتقر إلى المعرفة والخبرة فان الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.
- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة: مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين. (جو م. بوهلن وآخرون، 1969 ص 30)

خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة.

الأطار التطبيقي

تمهيد

1. التعريف بمؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو "ENIEM".
 2. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
 3. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
 4. دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات).
 5. مناقشة نتائج الدراسة.
- خلاصة الدراسة.
- قائمة المصادر والمراجع.
- الملاحق.

1. التعريف بمؤسسة أنيام بولاية تيزي وزو "ENIEM"

➤ مفهوم المؤسسة:

هي شركة عمومية تجارية جزائرية للصناعات الآلات الكهرومنزلية، حيث تعمل على البحث والدراسة وتقوم على تطوير الإنتاج، ولها تشكيلة متعددة من المنتجات المنزلية، تجارية منها، الثلاجات، آلات الطبخ، مكيفات، آلات الغسيل، مسخنات الماء، حيث تضم المؤسسة كلها حوالي 1500 عامل.

➤ لمحة تاريخية للمؤسسة:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تختصر (م. و. ص. ك. م) ENIEM أنشئت في 2 جانفي 1983 ولكنها موجودة من 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك، حيث مرت نشأة وتطوير مؤسسة ENIEM بمراحل مختلفة تتمثل فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى 1979-1980:

هي عبارة عن مرحلة الانطلاق في الإنتاج وفيها من إبرام اتفاقيات وعقود مع الشركة الوطنية SONELEC ومع الشركة الألمانية DIAG لصناعة وتركيب العداد الكهربائي، وتضم هذه الاتفاقية مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير الأولى للمركب، وقد بدأ نشاطه بإنتاج منتجات كهرومنزلية بسيطة كمجفف الشعر.

✓ المرحلة الثانية 1980-1980:

عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تطور في مجال تصنيع والتكريب من طرف عمال الوحدة داخل المؤسسة.

✓ المرحلة الثالثة: 1986-1988:

في هذه المرحلة هناك تطور انتاج المؤسسة بشكل كبير واكتسبت خبرات جديدة بعد التعاقد الذي برمته الشركة اليابانية TOSHIBAMITSU المتخصصة في انتاج الثلاجات والمبردات.

✓ المرحلة الرابعة 1989-1991:

حققت المؤسسة تطورا في الإنتاج في هذه المرحلة وشرعت في انتاج أجهزة الطبخ وذلك مع الشركة الإيطالية INTERCOP TECHNO GAZ وفي أكتوبر 1989 استقلت المؤسسة ذاتيا وحملت اسم ENIEM EPE SPA والتي تعني:

- ENIME مؤسسة وطنية لصناعات الكهرومنزلية.
- EPE المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- SPA مؤسسة ذات أسهم.

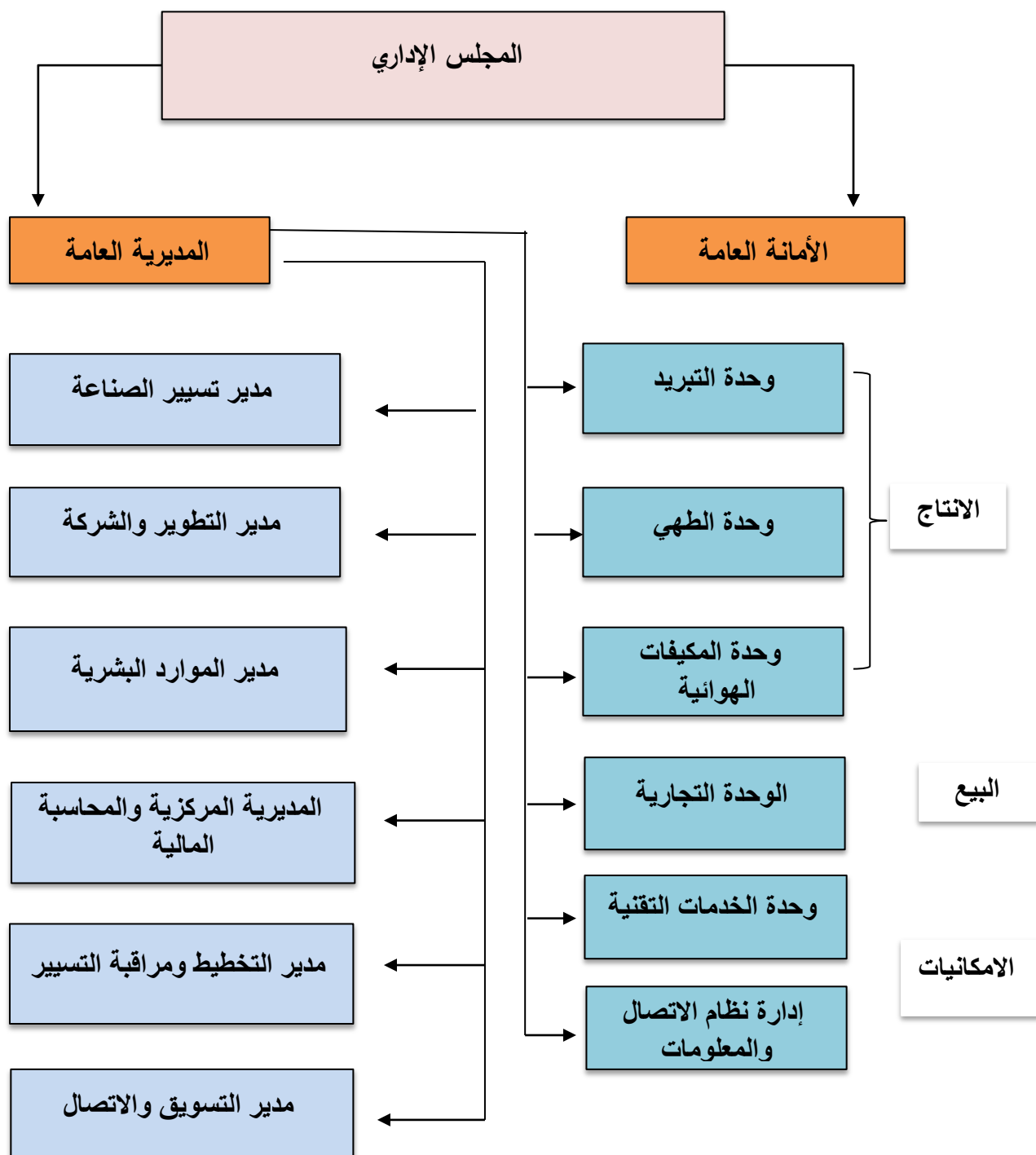
✓ المرحلة الخامسة 1992-1996:

عرفت الإنتاج تطورا كبيرا واكتسبت المؤسسة خبرات جديدة وتم انشاء مصنع انتاج المجمدات الافقية مع الشريك اللبناني LEMAITI.

- ✓ جانفي 1993 عادت فيه المؤسسة الكهرومنزلية البسيطة.
 - ✓ فيفري 1993 شارعت في صنع مدفئات تشغيل لغاز البوتان.
 - ✓ السادسي الأول من 1995 تم الشروع في صناعة الثلاجات بالتفوق ونجاح.
- ومن الوحدات التي جزأتها بعد إعادة المؤسسة لهيكلها للمرة الثانية هي كالتالي:

- وحدة التبريد UNITE froid.
- وحدة صناعة الافران UNITE CUISSON.
- وحدة المكيفات الهوائية UNITE CLIMATISATION.
- وحدة الخدمات التقنية UNITE PRESTATION TECHNIQUE.
- وحدة تجارية UNITE COMMERCIALE.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمجلس الإداري لمؤسسة اونيام:



➤ الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسى ولاية تيزي وزو تقدر مساحتها ب 5.5 هكتار وهي تابعة لبلدية ودائرة تيزي راشد.

➤ النظام الداخلي للمؤسسة

تتميز المؤسسة الوطنية بنظام داخلي خاص بها وهي تحتوي على 06 أبواب كاملة ولكل باب مواد ولد النظام كما يلي:

- ✓ الباب الأول خاص بالتنظيم العام.
- ✓ الباب الثاني التنظيم وشروط العمل ويحتوي على:
 - التشغيل.
 - المدة الرسمية للعمل.
 - ساعات الإضافية للعمل.
 - مركز العمل.
 - التأخر والغياب.
 - غيابات صغيرة قانونية.
 - التكوين والترقية في مجال العمل.
- ✓ الباب الثالث: خاص بالنظافة والامن وطلب العلم
- ✓ الباب الرابع: خاص برعاه الفردية للعمل
- ✓ الباب الخامس: خاص بالترتيب الجماعية للعمل ويحتوي على:
 - الأخطاء المهنية.
 - إجراءات تدريبية.
 - الباب السادس خاص بالتنظيمات النهائية.

➤ مهام المؤسسة:

- انتاج أجهزة كبيرة الحجم.
- انتاج مكيفات هوائية.
- معالجة وتغليف مساحات الأجهزة.

➤ اهداف المؤسسة:

- اكتساب مكانة في الأسواق المحلية والأجنبية.
- تحسين صيانة وسائل الإنتاج.
- تحقيق ربح أكبر بأقل تكلفة ممكنة وذلك لتلبية حاجيات المواطنين.
- رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الإنتاج للحصول على مبيعات أكثر.

➤ أهمية المؤسسة في تنمية الاقتصاد الوطني:

✓ الاقتصادية:

- المساهمة في الاقتصاد الوطني.
- تحقيق الأرباح.
- الاستقرار الاقتصادي.
- تحسين الصناعة والتجارة
- الكفاءة الإنتاجية.

✓ الاجتماعية:

- القضاء على البطالة.
- تحسين مستوى معيشي للعاملين داخل المؤسسة.
- توفير تامين صحي للعمال داخل المؤسسة واشتراكات الضمان لهم.
- تشغيل فئات علمية مختلفة.

➤ تعريف وحدة التبريد:

تعبر اكبر وحدة في المؤسسة من حيث عدد عمالها بحيث يقدر عدد عمالها حوالي 650 عملاء، تنتج نماذج مختلفة من المنتجات والمجمدات.

✓ أقسامها:

- قسم مخبر مركزي.
- قسم الإنتاج.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم التسويق.
- قسم مراقبة والتسيير.

✓ نشاطاتها:

- انتاج تطوير منتجات تبريد المنزلي.
- تحويل الصفائح المعدنية.
- العزل.
- التركيب.
- معالجة وطلاء السطح.

✓ منتجاتها:

- مجمدات افقية ذات نموذج كبير CFI 986.
- مجمدات افقية ذات نموذج صغير CFI 301.
- ثلاجات ثلاث أبواب زجاجية
- ثلاجة.

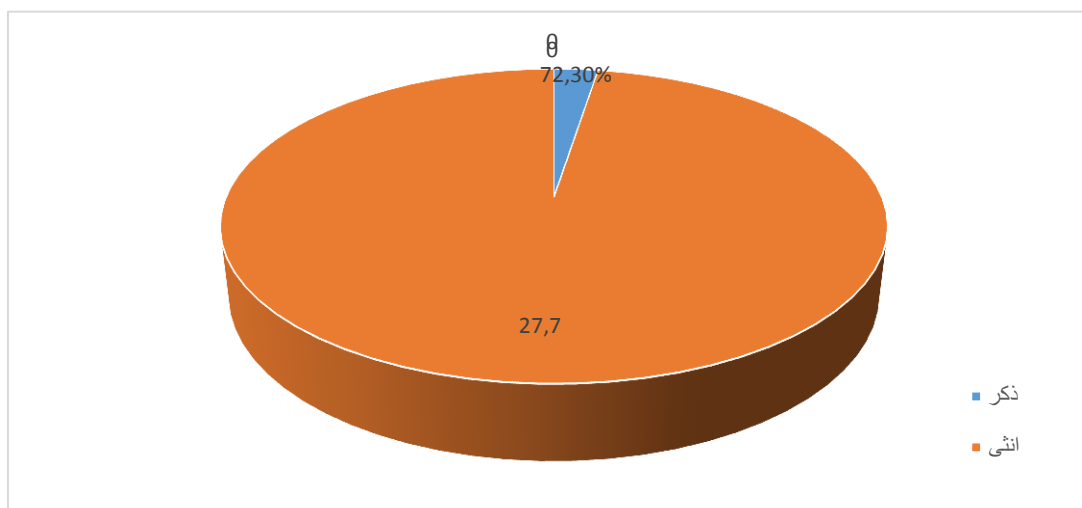
وهذه منتجات تتضمن أحجام مختلفة منها:

- حجم 60 حجم 240 ل.
- حجم 350 ل.
- حجم 320 ل.
- حجم 220 ل.

2. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

جدول رقم (02): يمثل افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	94	72,3%
انثى	36	27,7%
المجموع	130	100%



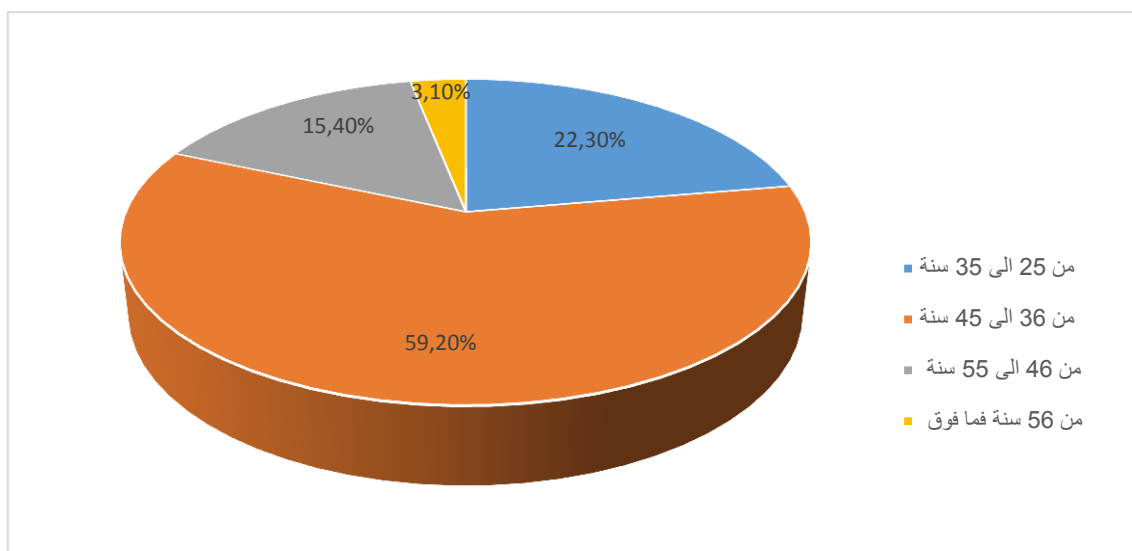
الشكل رقم (02): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يبين لنا توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس، ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث على مستوى مؤسسة اونيما حيث بلغت نسبة الذكور 72% ما يقابل 94 فردا من مجموع افراد العينة (130)، بينما نجد نسبة الاناث منخفضة حيث بلغت 28% ما يقابل 36 فردا من مجموع افراد العينة.

ومن خلال الاختلاف الواضح بين النسبتين نستنتج ان اغلبية افراد العينة هم الذكور بنسبة 72,3%.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
من 25 سنة الى 35 سنة	29	22,30%
من 36 سنة الى 45 سنة	77	59,20%
من 46 سنة الى 55 سنة	20	15,40%
من 55 سنة فما فوق	4	3,10%
المجموع	130	%100



الشكل رقم (03): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن

نلاحظ من خلال هذا الجدول والشكل أعلاه الذي يبين لنا توزيع افراد العينة حسب متغير السن على مستوى مؤسسة اونيام، وبالنظر الى إجابات افراد العينة والبالغ عددهم 130، ان اغليبتهم ينتمون الى مجموعة العمر التي تتراوح بين 36 الى 45 سنة، وقد بلغت نسبتهم 59,20%، وبعدهم يأتي فئة العمر

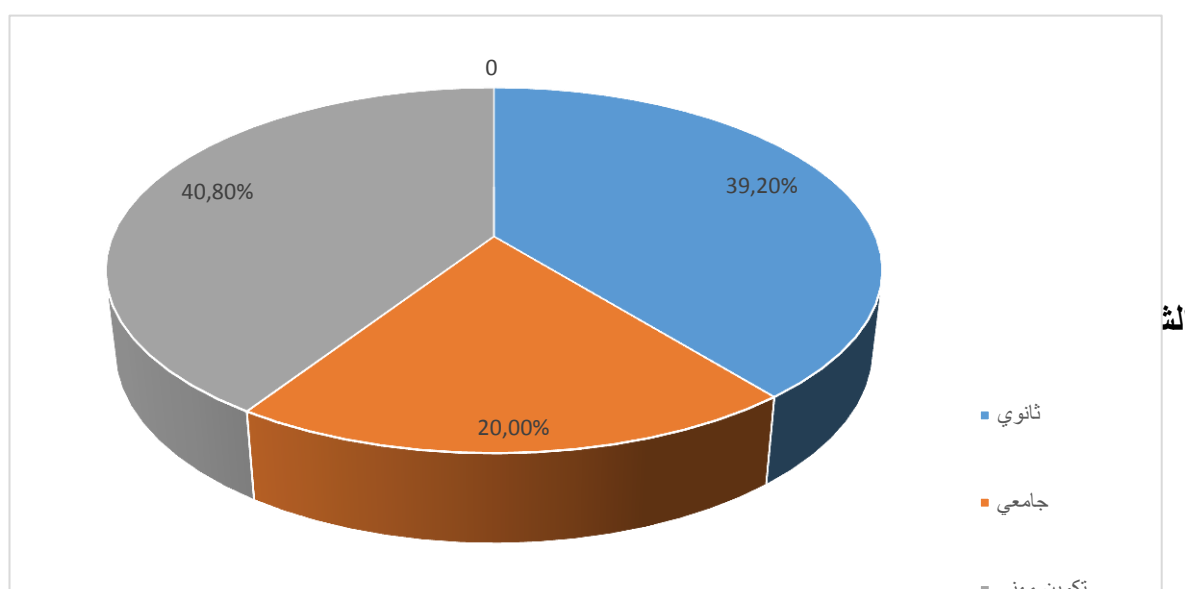
بين 25 الى 35 سنة بنسبة 22,30%، ثم يليهم فئة العمر 46 الى 55 سنة بنسبة 15,40%، وأخيرا فئة العمر من 50 سنة فما فوق بنسبة 3,10%.

ومن خلال المعلومات المتاحة، يمكن استنتاج الفئة العمرية السائدة هي من 36 الى 45 سنة الذي بلغ عددها 77 فردا والتي بلغت نسبتها 59,20%، وهو ما يبين لنا العمر المتوسط الذي تتمتع به مؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ثانوي	51	39,20%
جامعي	26	20,00%
تكوين مهني	53	40,80%
المجموع	130	100%

اونيام بولاية تيزي وزو.

جدول رقم (04): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

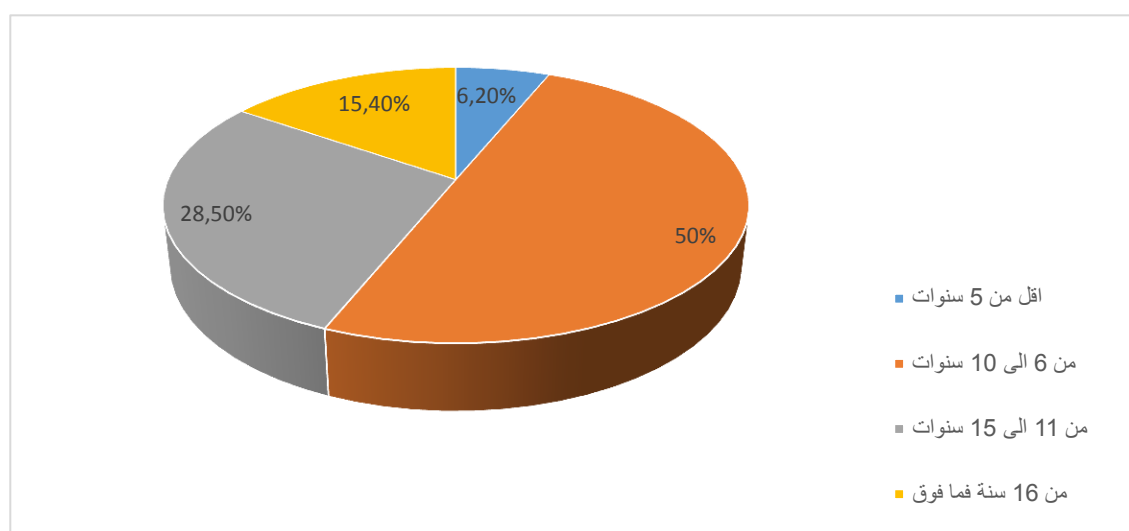


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ ان الموظفين ذو المستوى الثانوي تقدر نسبتهم ب 39,20% ما يقابل 51 فرد من مجموع افراد العينة، في حين ان المستوى الجامعي يمثل اقل نسبة تقدر ب 20% ما يقابل 26 فرد، بينما مستوى التكوين المهني فنقدر نسبتهم ب 40,80% ما يقابل 53 فرد.

ومنه نستنتج ان اغلبيه الموظفين المتواجدين بالمؤسسة هم من مستوى التكوين المهني التي قدرت نسبتهم 40,80% ما يقابل 53 فرد من مجموع افراد العينة.

جدول رقم (05): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
اقل من 5 سنوات	8	6,20%
من 6 الى 10 سنوات	65	50,00%
من 11 الى 15 سنوات	37	28,50%
من 16 سنة فما فوق	20	15,40%
المجموع	130	100%



الشكل رقم (05): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، ان اغلبيية العمال امضوا فترة العمل من 6 الى 10 سنوات والتي تقدر نسبتهم 50% ما يقابل 65 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها نسبة 28,5% لفترة من 11 الى 15 سنوات ما يعادل 37 فرد من افراد العينة، في حين نجد نسبة 15,40% ما يعادل 20 فرد لفترة من 16 سنة فما فوق، وفي الأخير تلي نسبة 6,20% والتي تقابل 8 افراد من مجموع افراد العينة لفترة اقل من 5 سنوات.

وبالتالي نستنتج ان اغلبيية الموظفين تتراوح فترة أعمالهم من 6 الى 10 سنوات التي قدرت بنسبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	35	26,9%
موافق	58	44,6%
محايد	9	6,9%
معارض	17	13,1%
معارض بشدة	11	8,5%

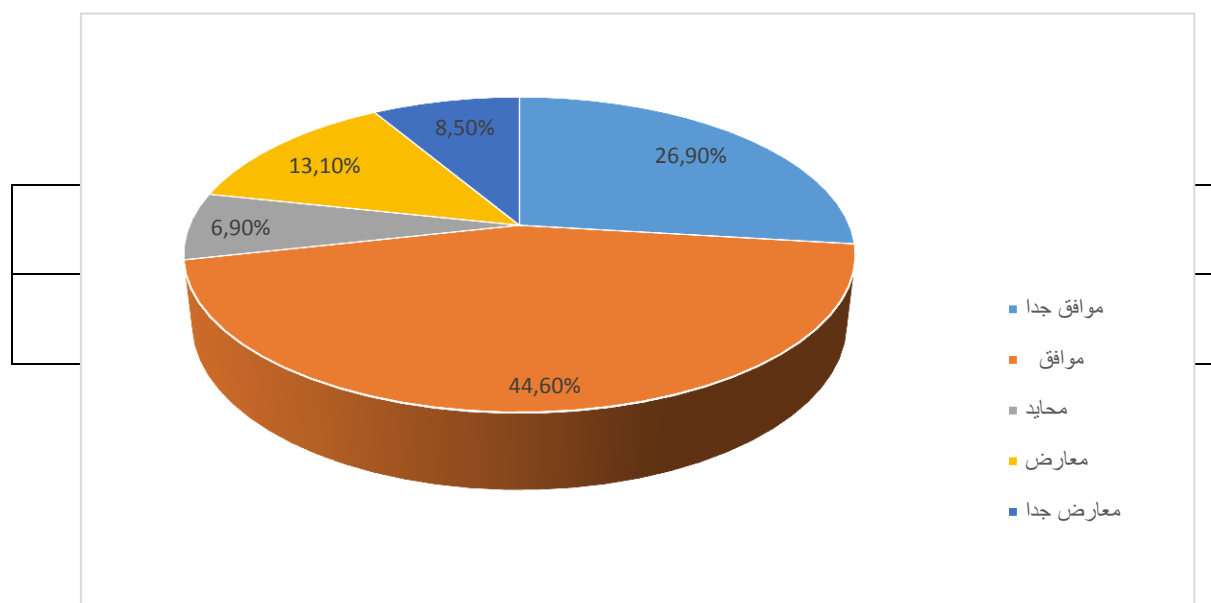
50%.

جدول رقم (06): يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة

المجموع	130	100%
---------	-----	------

الشكل رقم (06): رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة

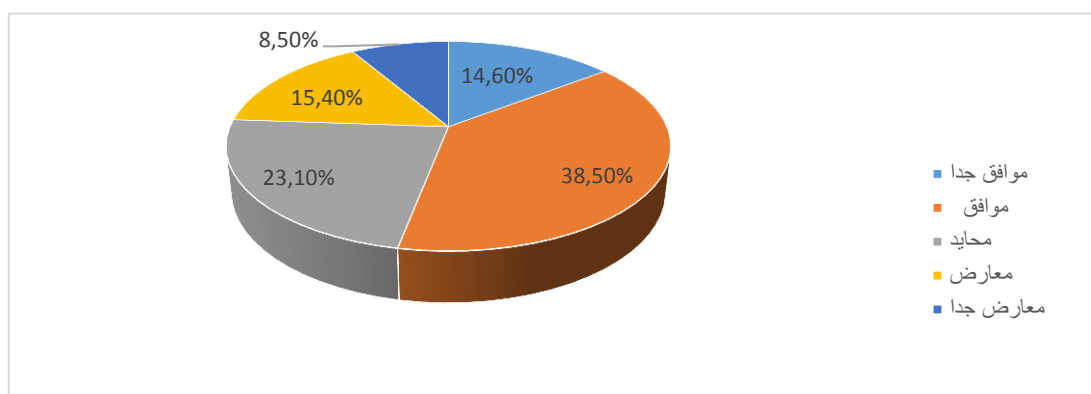
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع سؤال مدير المؤسسة يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة على افراد العينة في مؤسسة اونيام بولاية تيزي وزو، ان هناك فئة كبيرة من الموظفين قدرت نسبتهم ب 44,6% ما يقابل 58 فرد كانت اجابتهم "موافق"، ثم يليها في المرتبة الثانية الذين كانت اجابتهم "موافق بشدة" بنسبة 26,9% ما يقابل 35 فرد، ثم يليها في المرتبة الثالثة الفئة التي كانت اجابتهم "معارض" والتي قدرت نسبتهم ب 13,1% أي 17 فرد، اما الذين كانت اجابتهم "معارض بشدة" فقد قدرت نسبتهم ب 8,5% ما يقابل 11 فرد، وفي الأخير نجد نسبة 6,9% والتي تقابل 9 افراد كانت اجابتهم "محايد" وهي اقل نسبة.



اذن نستنتج ان اغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 44,6% ما يقابل 58 فرد، وهذا يعني ان مدير مؤسسة اونيام يقوم بمراقبة الاعمال التي يقومون بها موظفيه والاشراف عليهم ومتابعتهم، فهذه خطوة مهمة لأي مؤسسة لأداء العمل بجدية لزيادة الإنتاج وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يوفر جو ملائم للعمل

38,50%	50	موافق
23,10%	30	محايد
15,40%	20	معارض
8,50%	11	معارض بشدة
100%	130	المجموع



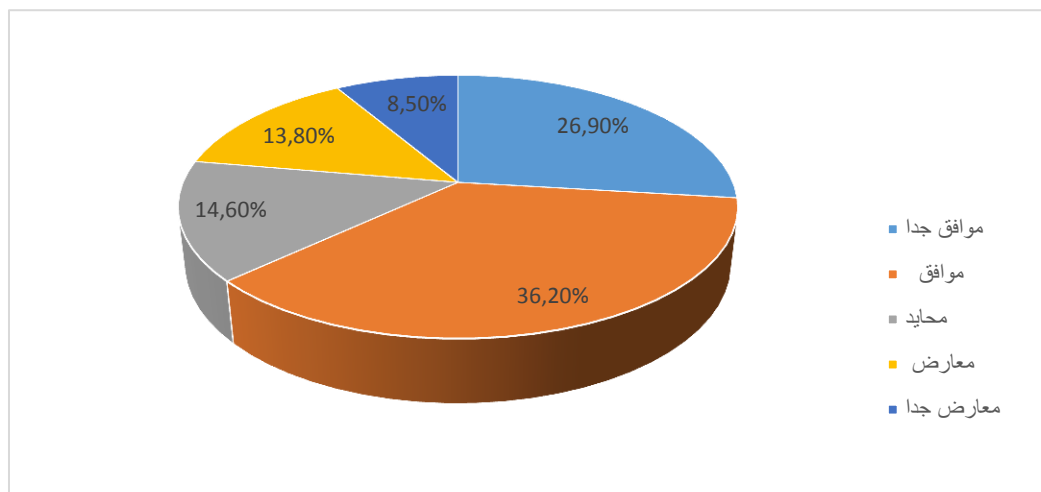
الشكل رقم (07): رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة يوفر جو ملائم للعمل

يتضح لنا من جلال الجدول والشكل أعلاه توزيع سؤال مدير المؤسسة يوفر جو ملائم للعمل، ان اعلى نسبة هي 38,5% ما يقابل 50 فرد من افراد العينة الذين كانت اجابتهم "موافق" على ان مدير مؤسستهم يوفر لهم جو ملائم للعمل، بينما تقابلها نسبة 23,1% أي 30 فرد مالت اجابتهم الى "محايد"، تليها نسبة 15,4% أي 20 فرد من المعارضين على هذا السؤال، اما الموافقين بشدة فقد قدرت نسبتهم ب 14,6% ما يقابل 19 فرد، وفي الأخير نجد نسبة قليلة من افراد العينة كانوا معارضين بشدة على هذا السؤال والتي قدرت نسبتهم ب 8,5% أي 11 فرد من مجموع افراد العينة.

اذن نستنتج ان اغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 38,5% ما يقابل 50 فرد من مجموع افراد العينة، أي ان مدير مؤسسة اونيام يوفر جو ملائم للعمل، وهذا يساعد على تحفيز الموظفين على أداء عملهم في جو ملائم في العمل.

جدول رقم (08): يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة قادر على مواجهة المشاكل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	35	26,90%
موافق	47	36,20%
محايد	19	14,60%
معارض	18	13,80%
معارض بشدة	11	8,50%
المجموع	130	100%



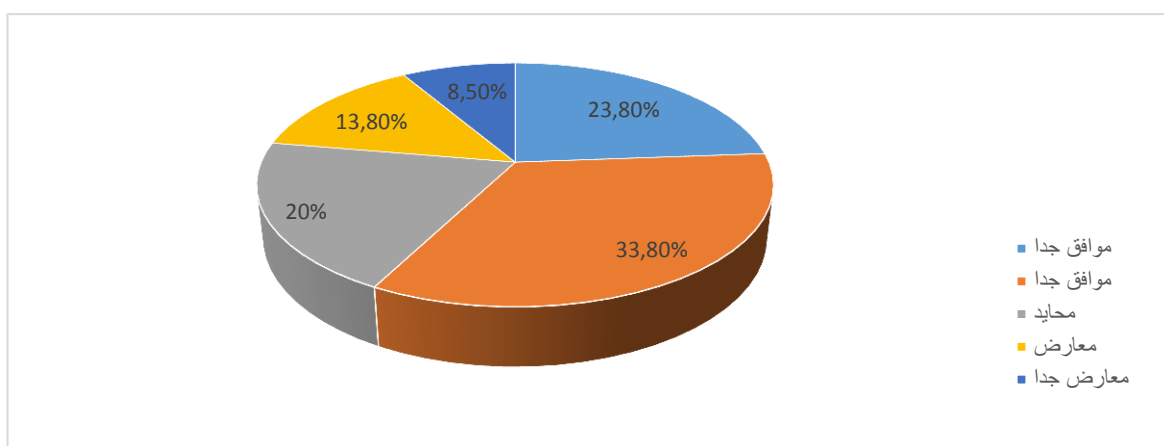
الشكل رقم (08): رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة قادر على مواجهة المشاكل وحلها

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع سؤال مدير المؤسسة قادر على مواجهة المشاكل وحلها، ان اعلى نسبة هي 36,2% ما يقابل 47 فرد من افراد العينة مالت اجابتهم الى "موافق" على ان مدير المؤسسة قادر على مواجهة المشاكل وحلها، تليها نسبة 26,9% ما يقابل 35 فرد كانت اجابتهم "موافق بشدة"، ثم تليها نسبة 14,6% أي 19 فرد كانت اجابتهم "محايد" بينما الفئة التي كانت اجابتهم ب "معارض" فقد قدرت ب 13,8% ما يقابل 18 فرد، وفي الأخير تليها نسبة قليلة من افراد العينة قدرت ب 8,5% أي 11 فرد كانت اجابتهم معارض بشدة.

اذن نستنتج ان معظم الإجابات مالت لموافق بنسبة 36,20% ما يقابل 47 فرد، وهذا يبين لنا توفر القدرات والمهارات لدى مدير مؤسسة اونيام على حل المشكلات المتعلقة بالعمل، وتتمثل مهارات حل المشكلات في قدرة المدير على فهم وتحليل أسباب المشكلة الأساسية والعمل على إيجاد حلول مناسبة.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة عادل في اصدار قوانينه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	31	23,8%
موافق	44	33,8%
محايد	26	20,0%
معارض	18	13,8%
معارض بشدة	11	8,5%
المجموع	130	100%



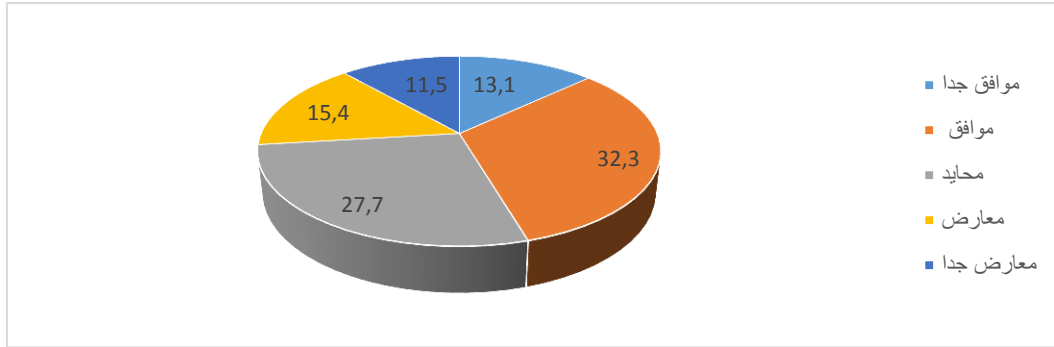
الشكل رقم (09): رسم بياني يوضح مدير المؤسسة عادل في اصدار قوانينه

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال المؤسسة عادل في اصدار قوانينه، ان نسبة الافراد الذين كانت اجابتهم "موافق" تمثل اعلى نسبة اذ قدرت بـ 33,8% ما يقابل 44 فرد من افراد العينة، ثم تليها نسبة "الموافق بشدة" فقدرت بـ 23,8% ما يقابل 31 فرد، اما نسبة المترددين الذين كانت اجابتهم "محايد" فقد قدرت نسبتهم بـ 20% ما يقابل 26 فرد، اما نسبة الافراد الذين كانت اجابتهم "معارض" فقد قدرت نسبتهم بـ 13,8% أي 18 فرد، وأخيرا تلي نسبة الافراد المعارضين بشدة على هذا السؤال فقدرت نسبتهم بـ 8,5% ما يقابل 11 فرد من افراد العينة.

نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 33,8% ما يقابل 44 فرد من مجموع افراد العينة (130)، نظرا لعدالة مدير مؤسسة اونيام مع موظفيه، فهذه الصفة تؤدي الى خلق بيئة ملائمة وتشجع التواصل والشفافية بين المسؤول والموظف.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يتسم بالمرونة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	17	13,1%
موافق	42	32,3%
محايد	36	27,7%
معارض	20	15,4%
معارض بشدة	15	11,5%
المجموع	130	100%



الشكل رقم (10): رسم بياني يوضح توزيع مدير المؤسسة يتسم بالمرونة

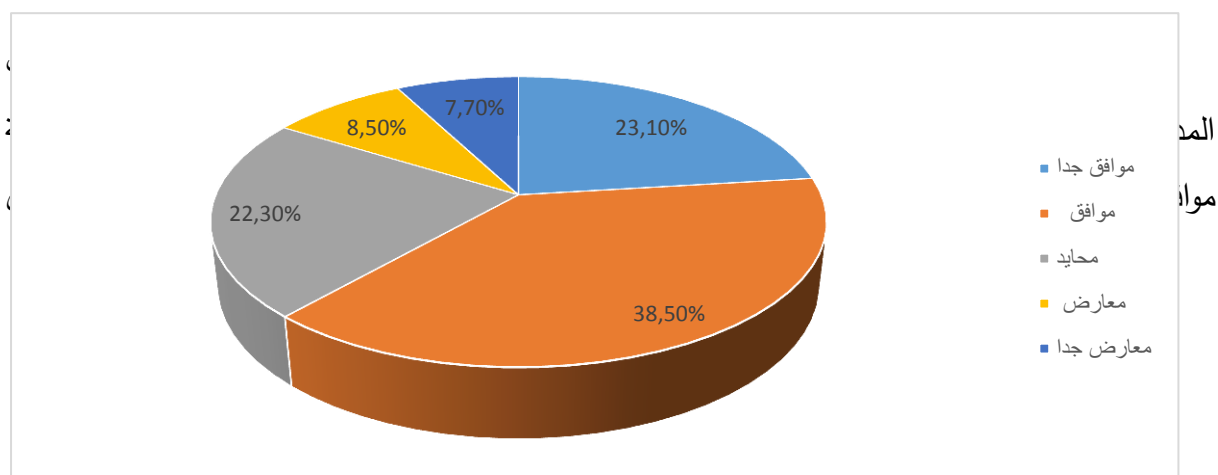
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يتسم بالمرونة، ان الإجابات بموافق قدرت بنسبة 32,3% ما يقابل 42 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة محايد بنسبة 27,7% ما يقابل 36 فرد، تأتي بعدها فئة معارض بنسبة 15,4% ما يقابل 20 فرد، تليها فئة موافق بشدة بنسبة 13,1% ما يقابل 17 فرد، وأخيرا فئة المعارض بشدة المقدره نسبتها ب 11,5% ما يقابل 15 فرد.

اذن نستنتج ان اغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 32,3% ما يقابل 42 فرد من مجموع افراد العينة (130)، وهذا يدل على ان مدير مؤسسة اونيام مرن في تعاملاته مع موظفيه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	30	23,1%
موافق	50	38,5%
محايد	29	22,3%
معارض	11	8,5%
معارض بشدة	10	7,7%
المجموع	130	100%

الجدول رقم (11): يمثل توزيع سؤال تقديم التوجيه دون أي ضغوط سمة من سمات المدير الجيد

الشكل رقم (11): رسم بياني يوضح توزيع سؤال تقديم التوجيه دون أي ضغوط سمة من سمات المدير الجيد



الاطار التطبيقي

29 فرد، تليها فئة معارض بنسبة 8,5% ما يقابل 11 فرد، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 7,7% ما يقابل 10 افراد.

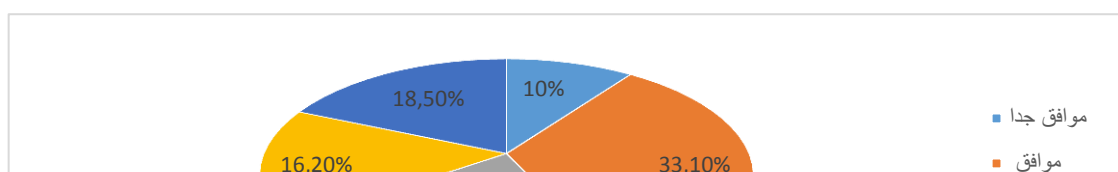
نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبيه الإجابات مالت لموافق بنسبة 38,5% ما يقابل 50 فرد، وذلك يعني ان اغلبيه الموظفين يوافقون على ان تقديم التوجيه دون أي ضغوط سمة من سمات المدير الجيد، فعند تحرير الموظفين من كل القيود والضغوطات ويتم معاملتهم باحترام من قبل المسؤول تتحول أفكارهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق جدا	13	10,0%
موافق	43	33,1%
محايد	29	22,3%
معارض	21	16,2%
معارض جدا	24	18,5%
المجموع	130	100%

الإبداعية الى إنجازات تخدم مصالح المؤسسة.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يفوض للسلطة

رقم (12): رسم بياني يوضح توزيع سؤال مدير المؤسسة يفوض للسلطة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال مدير المؤسسة يفوض للسلطة، ان

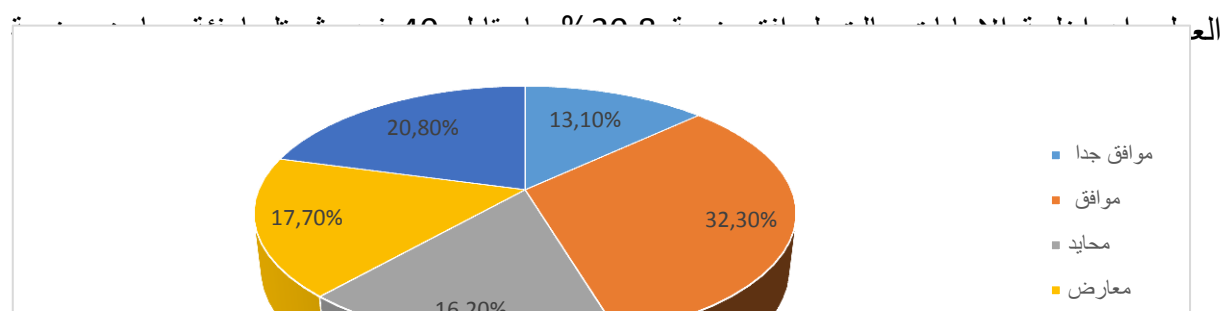
الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	21	16,2%
موافق	40	30,8%
محايد	24	18,5%
معارض	27	20,8%
معارض بشدة	18	13,8%
المجموع	130	100%

اغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 33,1% ما يقابل 43 فرد، ثم تليها فئة محايد بنسبة 22,3% ما يقابل 29 فرد، بعدها تلي فئة معارض بشدة المقدرة بنسبة 18,5% ما يقابل 24 فرد، ثم تلي فئة معارض بنسبة 16,2% ما يقابل 21 فرد، وأخيرا فئة موافق بشدة بنسبة 10% ما يقابل 13 فرد.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع سؤال يقبل الموظف العمل خارج أوقات العمل

الشكل رقم (13): رسم بياني يوضح توزيع سؤال يقبل الموظف العمل خارج أوقات العمل

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يقبل الموظف العمل خارج أوقات

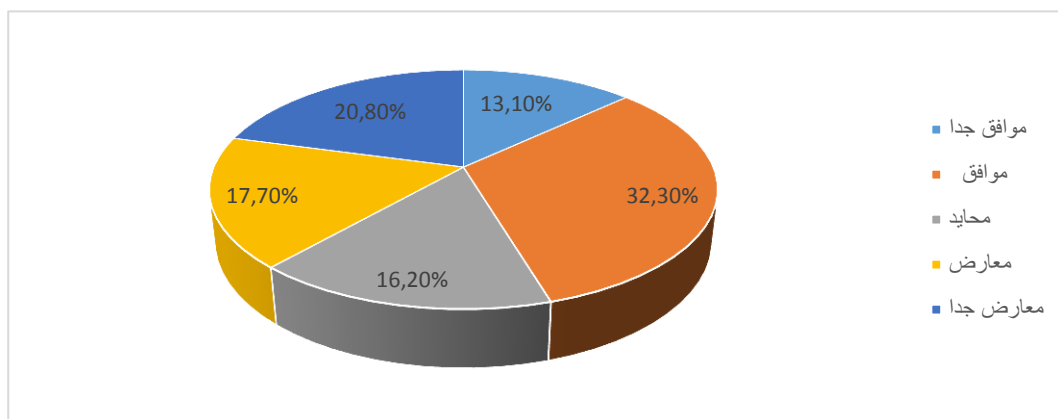


20,8% ما يقابل 27 فرد، بعدها تلي فئة محايد المقدرة بنسبة 18,5% ما يقابل 24 فرد، ثم تلي فئة موافق بشدة بنسبة 16,2% ما يقابل 21 فرد، وأخيرا فئة معارض بشدة بنسبة 13,8% ما يقابل 18 فرد.

اذن نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 30,8% ما يقابل 40 فرد، ويتضح لنا ان موظفي مؤسسة اونيام يقبلون القيام بأعمال إضافية خارج عن الاعمال المطلوبة منهم.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في اقتراحات جديدة في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	17	13,1%
موافق	42	32,3%
محايد	21	16,2%
معارض	23	17,7%
معارض بشدة	27	20,8%
المجموع	130	100%



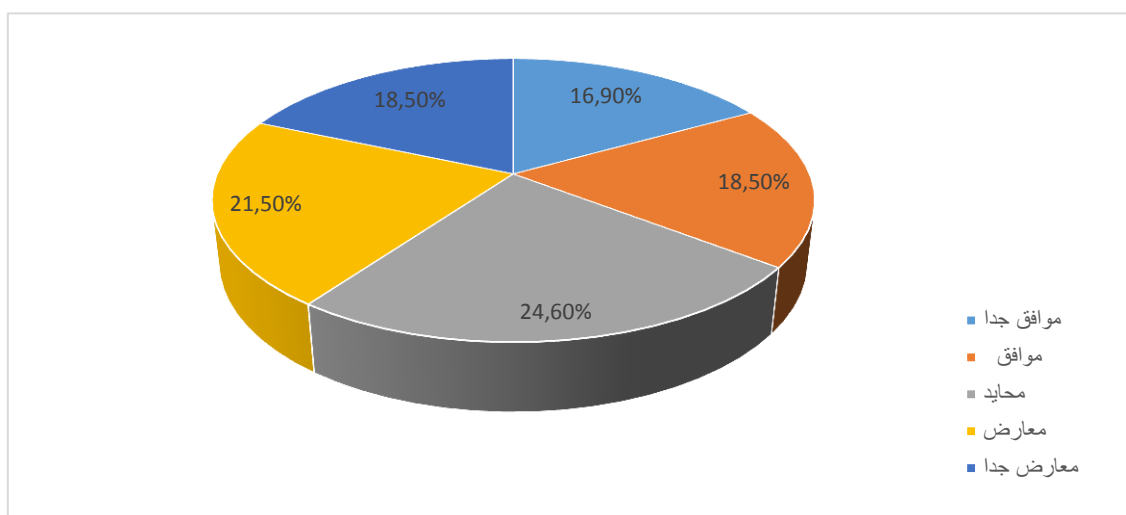
الشكل رقم (14): رسم بياني يوضح توزيع سؤال يشارك الموظف في اقتراحات جديدة في العمل

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في اقتراحات جديدة في العمل، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق تمثل اعلى نسبة اذ قدرت بـ 32,3% ما يقابل 42 فرد من افراد العينة، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 20,8% ما يقابل 27 فرد، اما فئة معارض بشدة فقد قدرت نسبتها 20,8% ما يقابل 27 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم معارض فقد قدرت نسبتهم بـ 17,7% أي 23 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض جدا على هذا السؤال فقدرت نسبتهم بـ 13,1% ما يقابل 17 فرد من مجموع افراد العينة.

نستنتج ان اغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 32,3% ما يقابل 42 فرد، وهذا راجع لسماح المسؤول للموظفين بمنحهم فرص المشاركة في اقتراحات جديدة في العمل.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع سؤال هناك اتصال بين الموظف ومدير المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	22	16,9%
موافق	24	18,5%
محايد	32	24,6%
معارض	28	21,5%
معارض بشدة	24	18,5%
المجموع	130	100%



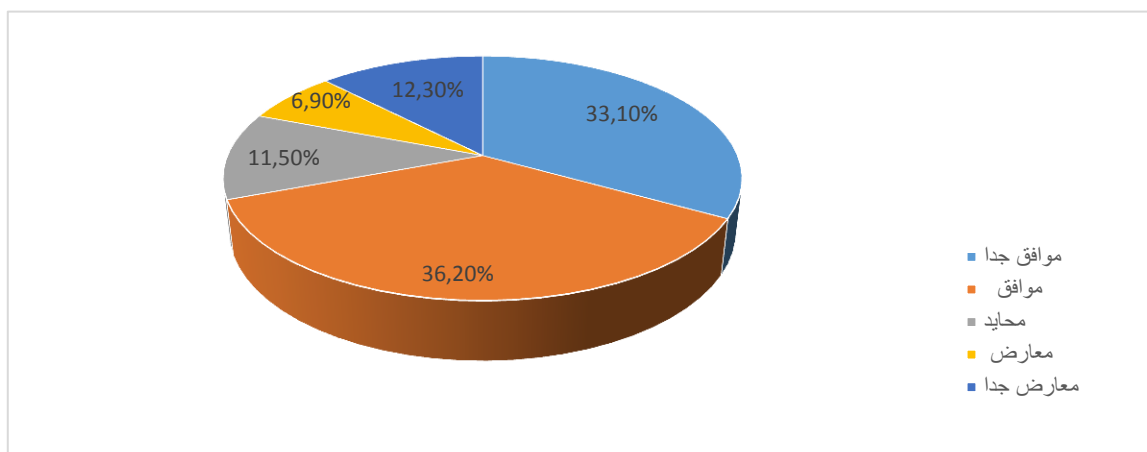
الشكل رقم (15): رسم بياني يوضح توزيع سؤال هناك اتصال بين الموظف ومدير المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع هناك اتصال بين الموظف ومدير المؤسسة، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم محايد تمثل اعلى نسبة اذ قدرت بـ 24,6 % ما يقابل 32 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة معارض بنسبة 21,5 % ما يقابل 28 فرد، اما فئة معارض بشدة و موافق فكانتا بنفس النسبة حيث قدرت بـ 18,5 % ما يقابل 24 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق بشدة كانت نسبتهم 17,7 % أي 22 فرد من مجموع افراد العينة.

نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لمحايد بنسبة 24,6 % ما يقابل 32 فرد من مجموع افراد العينة (130). وذلك يعني انه لا يوجد اتصال دائم بين المدير والموظفين.

الشكل رقم (16): يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا يدفعه للعمل بجد وإخلاص

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	43	33,1%
موافق	47	36,2%
محايد	15	11,5%
معارض	9	6,9%
معارض بشدة	16	12,3%
المجموع	130	100%



الشكل رقم (16): رسم بياني يوضح توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا يدفعه للعمل بجد وإخلاص

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا يدفعه للعمل بجد وإخلاص، أن فئة الأفراد الذين كانت أجابته موافق تمثل أعلى نسبة إذ قدرت بـ 36,2% ما يقابل 47 فرد من مجموع أفراد العينة، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 33,1% ما يقابل 43 فرد، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 12,3% ما يقابل 16 فرد، أما فئة الأفراد الذين كانت أجابته محايد فقد قدرت نسبتهم بـ 11,5% أي 15 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 6,9% ما يقابل 9 أفراد.

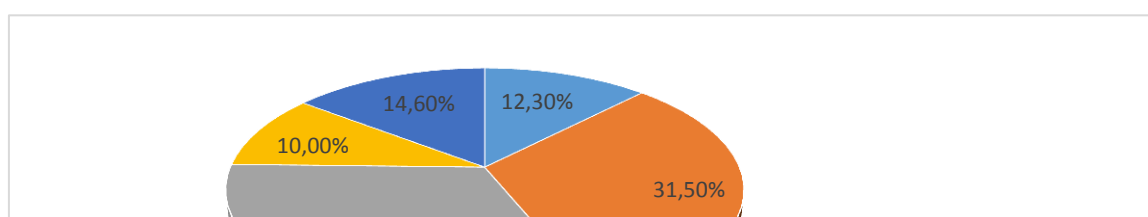
نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة كبيرة تقدر ب 36,2% ما يقابل 47 فرد من مجموع افراد العينة (130)، وذلك يعني ان الموظف في مؤسسة اونيام عندما يشعر بالرضا يندفع الى بذل المزيد من الجهد، بمعنى عندما يشعر الموظف بالراحة او بالرضا الوظيفي في مكان العمل وفي حياته المهنية فإن ذلك يجعله يقدم أفضل ما لديه، فالشعور بالرضا الوظيفي يساهم في زيادة الإنتاج والارباح.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع سؤال يعتبر الموظف مدير المؤسسة التي يعمل بها قدوة جيدة في

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق جدا	16	12,3%
موافق	41	31,5%
محايد	41	31,5%
معارض	13	10,0%
معارض جدا	19	14,6%
المجموع	130	100%

العمل

الشكل رقم (17): رسم بياني يوضح توزيع سؤال يعتبر الموظف مدير المؤسسة التي يعمل بها قدوة جيدة في العمل



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يعتبر الموظف مدير المؤسسة التي يعمل بها قدوة جيدة في العمل، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق ومحايد تمثلا اعلى نسبة اذ قدرت ب 31,5% ما يقابل 41 فرد في كل فئة، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 14,6% ما يقابل 19 فرد، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 12,3% ما يقابل 16 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 10,0% ما يقابل 13 فرد من مجموع افراد العينة.

نستنتج ان اغلبيه الإجابات مالت لموافق ومحايد بنسبة 31,5% ما يقابل 41 فرد في كل فئة، وهذا يعني ان اغلبيه الموظفين منهم موافقين ومنهم محايدين لهذا السؤال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	10	7,7%
موافق	25	19,2%
محايد	27	20,8%
معارض	38	29,2%
معارض بشدة	30	23,1%
المجموع	130	100%

الجدول رقم (18): يمثل توزيع سؤال يستشير مدير المؤسسة الموظفين حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به

الشكل رقم (18): رسم بياني يوضح توزيع سؤال يستشير مدير المؤسسة الموظفين حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به

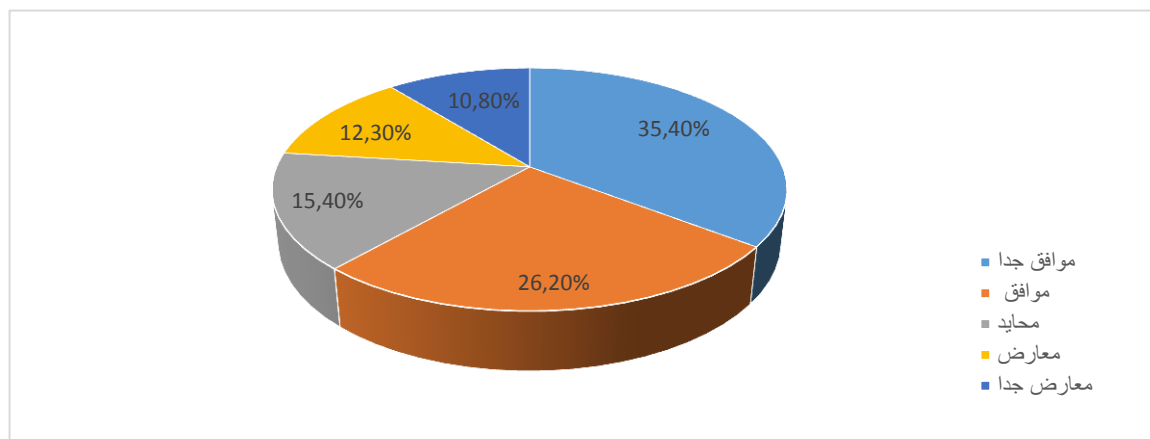
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يستشير مدير المؤسسة الموظفين حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم معارض تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 29,2% ما يقابل 38 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 23,1% ما يقابل 30 فرد، ثم تليها فئة محايد بنسبة 20,8% ما يقابل 27 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق فقد قدرت نسبتهم ب 19,2% أي 25 فرد، وأخيرا تلي فئة موافق بشدة بنسبة 7,7% ما يقابل 10 افراد.

نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لمعارض بنسبة 29,2% ما يقابل 38 فرد، أي ان مدير مؤسسة اونيام لا يستشير موظفيه حينما يتخذ قرار متعلق بعملهم، او بالأحرى يستشير فئة قليلة جدا، وكل هذا يزيد من ضعف الارتباط بالعمل فعدم الاخذ بالاعتبار رأي الموظف يشعر انه عبارة عن آلة في العمل، وذلك يؤدي الى فشل الموظف إضافة الى شعوره بعدم الانتماء الى المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
------------	-----------	--------

الجدول رقم (19): يمثل توزيع سؤال معاملة مدير المؤسسة بالحسن للعمال تحفزهم على العمل أكثر

35,4%	46	موافق بشدة
26,2%	34	موافق
15,4%	20	محايد
12,3%	16	معارض
10,8%	14	معارض بشدة
100%	130	المجموع



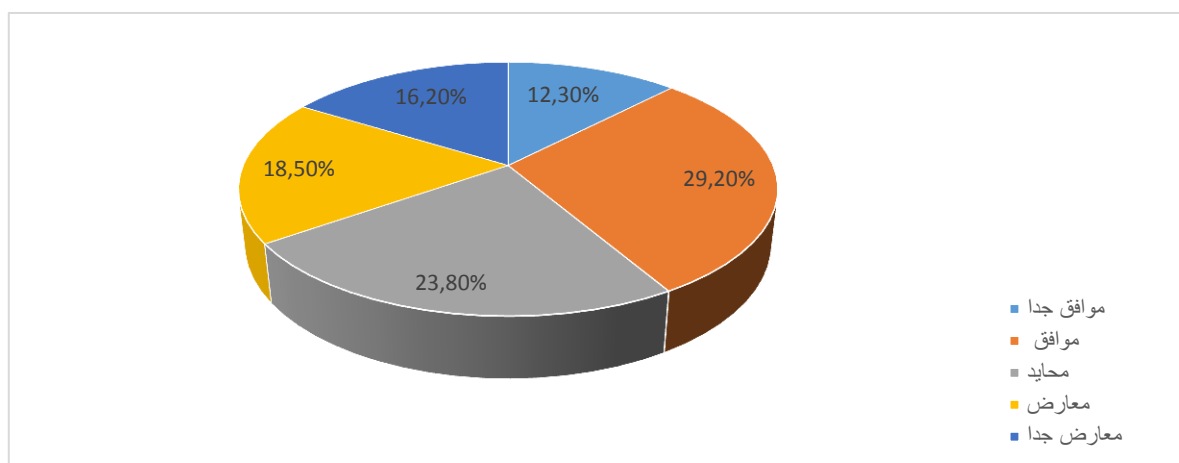
الشكل رقم (19): رسم بياني يوضح توزيع سؤال معاملة مدير المؤسسة بالحسن للعمال تحفزهم على العمل أكثر

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال معاملة مدير المؤسسة بالحسن للعمال تحفزهم على العمل أكثر، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق بشدة تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 35,4% ما يقابل 46 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة موافق بنسبة 26,2% ما يقابل 34 فرد، ثم تليها فئة محايد بنسبة 15,4% ما يقابل 20 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق فقد قدرت نسبتهم ب 12,3% أي 16 فرد، وأخيرا تلي فئة موافق بشدة بنسبة 10,8% ما يقابل 14 فرد.

نستنتج ان اغلبية الافراد مالت اجاباتهم لموافق بنسبة 35,4% ما يقابل 46 فرد من مجموع افراد العينة (130)، وذلك يعني ان الموظف في مؤسسة اونيام عندما يشعر بالراحة ويتلقى حسن المعاملة من مديره في مكان العمل، فإن ذلك يجعله يقدم أفضل ما لديه وبالتالي يبقى لفترة أطول في المؤسسة، فعندما يحسن المدير معاملته مع موظفيه فذلك يساهم في تحفيزهم وأيضا في زيادة الإنتاج والارباح للمؤسسة.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع سؤال يتفهم مدير المؤسسة الحالة الاجتماعية للموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	16	12,3%
موافق	38	29,2%
محايد	31	23,8%
معارض	24	18,5%
معارض بشدة	21	16,2%
المجموع	130	100%



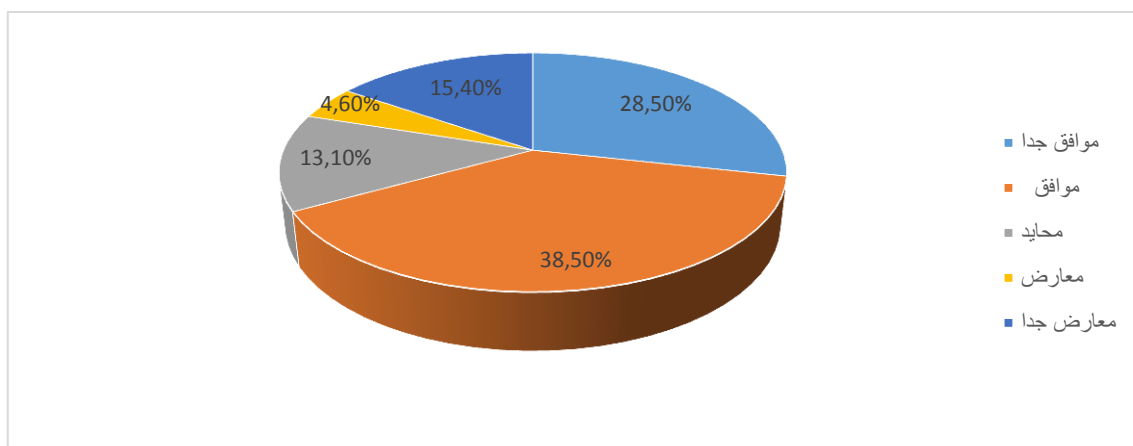
الشكل رقم (20): رسم بياني يوضح توزيع سؤال يتفهم مدير المؤسسة الحالة الاجتماعية للموظفين
 نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يتفهم مدير المؤسسة الحالة الاجتماعية للموظفين، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 29,2% ما يقابل 38 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة محايد بنسبة 23,8% ما يقابل 31 فرد، ثم تليها فئة معارض بنسبة 18,5% ما يقابل 24 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم معارض بشدة فقد قدرت نسبتهم ب 16,2% أي 21 فرد، وأخيرا تلي فئة موافق بشدة بنسبة 12,3% ما يقابل 16 فرد.

نستنتج ان اغلبيه الإجابات مالت لموافق بنسبة 29,2% ما يقابل 38 فرد من مجموع افراد العينة (130)، وذلك يعني ان مدير المؤسسة يتفهم الحالة الاجتماعية للموظفين وهذا يجعل الموظف يشعر انه

جزء لا يتجزأ من فريق العمل بالمؤسسة، وذلك يشجع على بناء علاقة قوية والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم (21): يمثل توزيع سؤال القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	37	28,5%
موافق	50	38,5%
محايد	17	13,1%
معارض	6	4,6%
معارض بشدة	20	15,4%
المجموع	130	100%



الشكل رقم (21): رسم بياني يوضح توزيع سؤال القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة

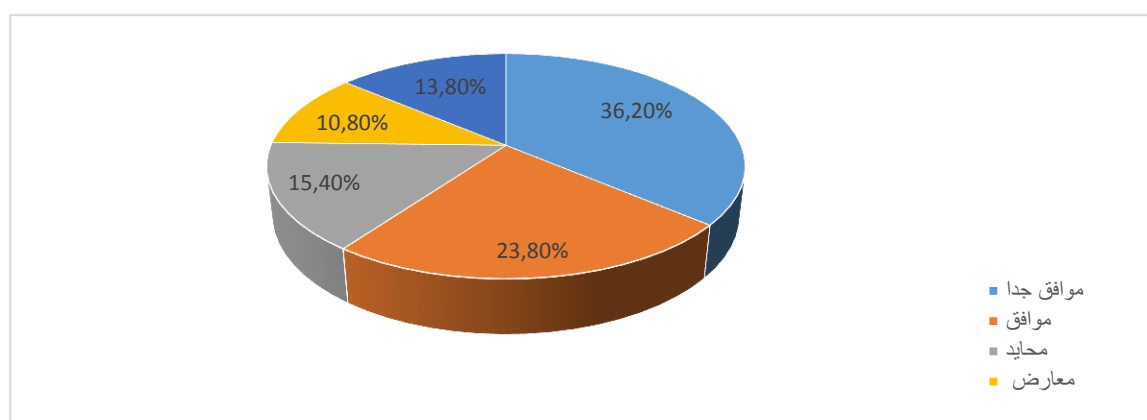
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 38,5% ما يقابل 50 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 28,5% ما يقابل

37 فرد، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 15,4% ما يقابل 20 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم محايد فقد قدرت نسبتهم ب 13,1% أي 20 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 4,6% ما يقابل 6 افراد.

نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 38,5% ما يقابل 50 فرد من مجموع افراد العينة (130)، وهذا يعني ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة وهذا حسب اراء موظفي مؤسسة اونيام.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع سؤال تساهم القيادة الإدارية في زيادة إنتاجية المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	47	36,2%
موافق	31	23,8%
محايد	20	15,4%
معارض	14	10,8%
معارض بشدة	18	13,8%
المجموع	130	100%



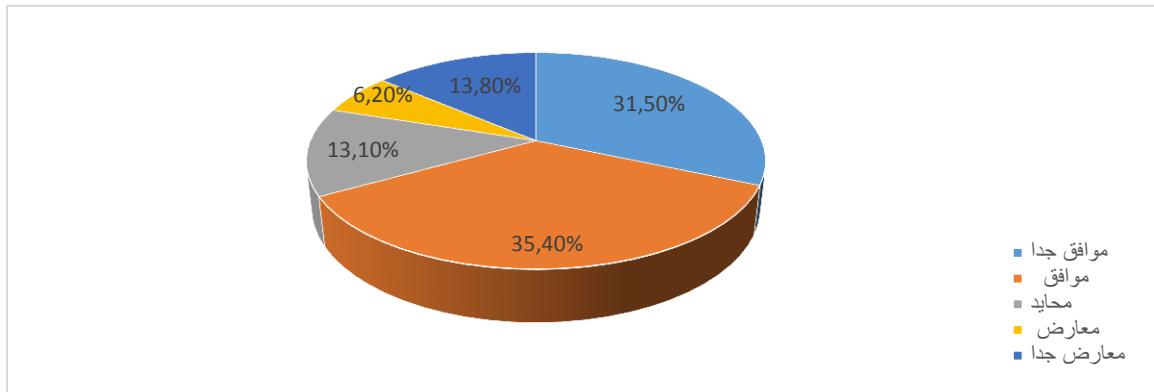
الشكل رقم (22): رسم بياني يوضح توزيع سؤال تساهم القيادة الإدارية في زيادة إنتاجية المؤسسة
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تساهم القيادة الإدارية في زيادة إنتاجية المؤسسة، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق بشدة تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 36,2%

ما يقابل 47 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة موافق بنسبة 23,8% ما يقابل 31 فرد، ثم تليها فئة محايد بنسبة 15,4% ما يقابل 20 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجاباتهم معارض جدا فقد قدرت نسبتهم ب 13,8% أي 18 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 10,8% ما يقابل 14 فرد.

نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لموافق بشدة بنسبة 36,2% ما يقابل 47 فرد من مجموع افراد العينة (130)، اذ تكمن قوة القيادة الإدارية بالتعامل مع أعضاء الفريق في تحديد نقاط القوة عند الفرق او الأشخاص والسماح لهم بالتركيز عليها، ومن ثم انتاج المزيد من الخدمات او المنتجات في وقت اقل، وهذا كله يضمن زيادة إنتاجية المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	41	31,5%
موافق	46	35,4%
محايد	17	13,1%
معارض	8	6,2%
معارض بشدة	18	13,8%
المجموع	130	100%

الجدول رقم (23): يمثل توزيع سؤال قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة



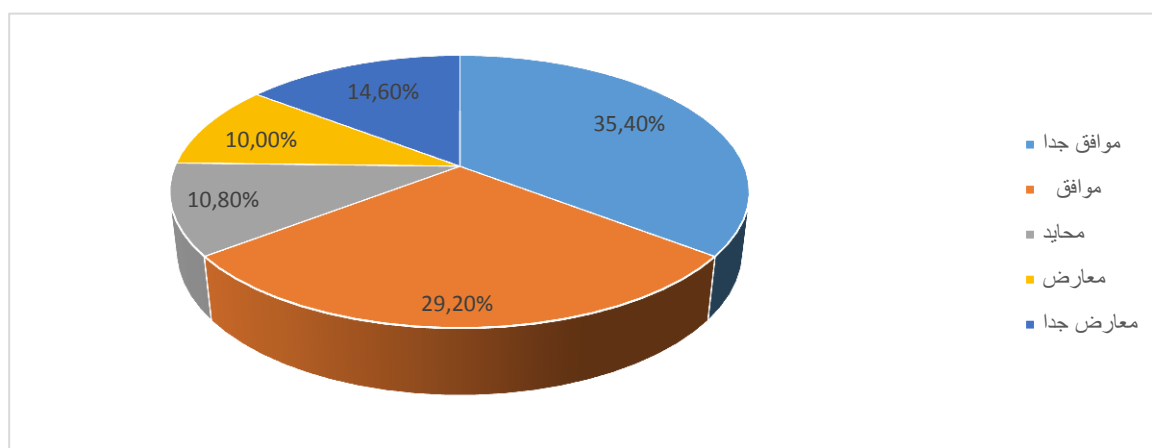
الشكل رقم (23): رسم بياني يوضح توزيع سؤال قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 35,4% ما يقابل 46 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 31,5% ما يقابل 41 فرد، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 13,8% ما يقابل 18 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم محايد فقد قدرت نسبتهم ب 13,1% أي 17 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 6,2% ما يقابل 8 افراد.

نستنتج ان اغلبيه الإجابات مالت لموافق بنسبة 35,4% ما يقابل 46 فرد من مجموع افراد العينة (130)، ومن خلال هذه الإجابات يمكن القول ان قياس قوة وكفاءة القيادة يتحدد في أداء القائد من حيث قيادة فريق العمل وكيفية التخطيط لتعزيز كفاءة الأداء، واعداد مجموعة من الخطط والإدارة الفعالة بشكل منتظم ودائم، والمتابعة المستمرة، لأن عدم وجود مهارات في القيادة الإدارية سيؤثر على العمل ويصبح الموظف أقل فاعلية، اذن قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع سؤال نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	46	35,4%
موافق	38	29,2%
محايد	14	10,8%
معارض	13	10,0%
معارض بشدة	19	14,6%
المجموع	130	100%



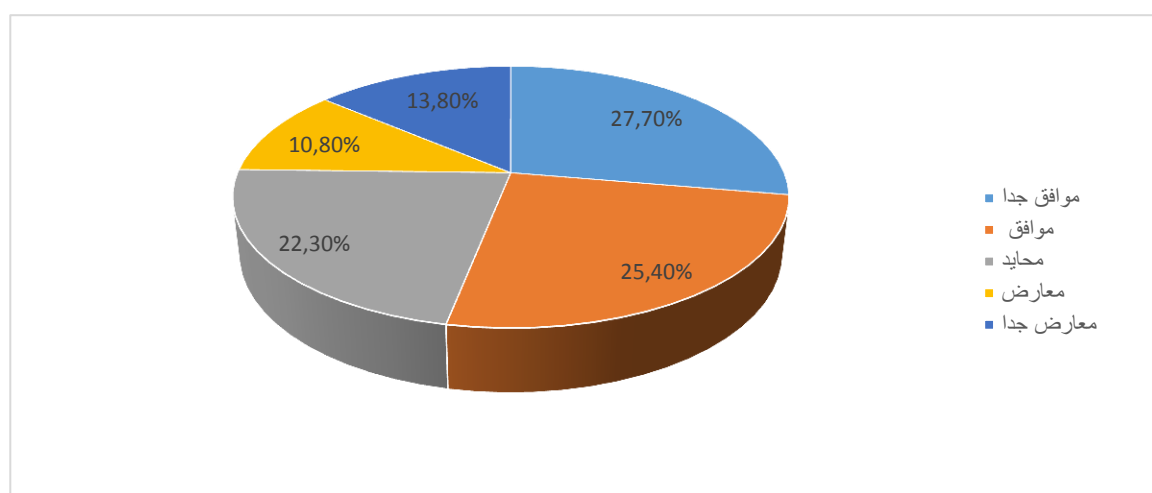
الشكل رقم (24): رسم بياني يمثل توزيع سؤال نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق بشدة تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 35,4% ما يقابل 46 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة موافق بنسبة 29,2% ما يقابل 38 فرد، ثم تليها فئة معارض بشدة بنسبة 14,6% ما يقابل 19 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم محايد فقد قدرت نسبتهم ب 10,8% أي 14 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 10,0% ما يقابل 13 فرد.

نستنتج ان اغلبيه الإجابات مالت لموافق بشدة بنسبة 35,4% ما يقابل 46 فرد من مجموع افراد العينة (130)، اذ ان توافر الحوافز المناسبة للعامل المجتهد قد يؤثر إيجابيا على أدائه ويساهم في قوة انتاجيته وبالتالي يحقق فرص الأهداف المرجوة للمؤسسة، وهذا يعني ان نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء،

الجدول رقم(25): يمثل توزيع سؤال تساهم خصائص المدير الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	36	27,7%
موافق	33	25,4%
محايد	29	22,3%
معارض	14	10,8%
معارض بشدة	18	13,8%
المجموع	130	100%



الشكل رقم (25): رسم بياني يوضح توزيع سؤال تساهم خصائص المدير الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تساهم خصائص المدير الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، ان فئة الافراد الذين كانت اجابتهم موافق بشدة تمثل اعلى نسبة اذ قدرت ب 27,7% ما يقابل 36 فرد من مجموع افراد العينة، ثم تليها فئة موافق بنسبة 25,4% ما يقابل 33 فرد، ثم تليها فئة محايد بنسبة 22,3% ما يقابل 29 فرد، اما فئة الافراد الذين كانت اجابتهم معارض بشدة فقد قدرت نسبتهم ب 13,8% أي 18 فرد، وأخيرا تلي فئة معارض بنسبة 10,8% ما يقابل 14 فرد.

نستنتج ان اغلبية الإجابات مالت لموافق جدا بنسبة 27,7% ما يقابل 36 فرد من مجموع افراد العينة (130)، أي ان صفات المدير الشخصية التي تعمل على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل تؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي تقجير قدراتهم للوصول الى أفضل مستويات الأداء، ومن اجل هذا يجب ان يكون القائد ملما بخصائص وسمات قيادية اثناء العمل بالتعاون مع العاملين من اجل الوصول الى الأهداف المنشودة.

3. التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

الجدول رقم (26): العلاقة بين العبارة مدير المؤسسة يفوض السلطة ومتغير الجنس

مدير المؤسسة يفوض السلطة							الجنس
المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
94	21	14	20	32	7	التكرار	ذكر
72,3%	16,2%	10,8%	15,4%	24,6%	5,4%	النسبة	
36	3	7	9	11	6	التكرار	انثى
27,7%	2,3%	5,4%	6,9%	8,5%	4,6%	النسبة	
130	24	21	29	43	13	التكرار	المجموع
100%	18,5%	16,2%	22,3%	33,1%	10,0%	النسبة	

التحليل:

نلاحظ ان 7 من الذكور (5,4%) و 6 من الإناث (4,6%) يوافقون بشدة على ان مدير المؤسسة يفوض السلطة، يشير هذا الى الاختلاف بين الاتجاهات والآراء.

بلغ عدد الذكور الذين وافقوا على ان مدير المؤسسة يفوض السلطة 32 (24,6%) مقارنة ب 11 (8,5%) من الإناث، وهذا يدل على ان مدير المؤسسة يفوض السلطة على الذكور أكثر من الإناث وربما يكون متساهل مع الفئة النسوية بينما يتعامل بقسوة مع موظفيه الذكور.

بلغ عدد الذكور المحايدين اذ كان مدير المؤسسة يفوض السلطة 20 (15,4%) مقارنة ب 9 (6,9%) من الاناث، يشير هذا الاختلاف الى ان الذكور يشعرون بتردد أكبر من الاناث، قد يكون هذا ناتجا عن اختلاف في مدى فهم الجنسين فكرة مدير المؤسسة يفوض السلطة.

بلغ عدد الذكور الذين عارضوا فكرة مدير المؤسسة يفوض للسلطة 14 (10,8%) بينما بلغ عدد الاناث المعارضات لهذه الفكرة 7 (5,4%)، هذا يشير الى ان هناك معارضة لهذه الفكرة لدى الجنسين لكن بنسبة اعلى قليلا عند الذكور.

نسبة الذكور المعارضين بشدة على ان مدير المؤسسة يفوض للسلطة كانت 16,2% (21) بينما كانت نسبة الاناث 2,3% (3)، وهذا الاختلاف راجع لقلة فئة الاناث مقارنة بالذكور.

الإجمالي في الجدول يبين المجموع الكلي للموظفين هو 130 موزعين بين 94 ذكر و 36 إناث، التوزيع يعكس تمثيلا أكبر للذكور في العينة مما قد يؤثر على النتائج النهائية، اذ ان العدد الأكبر من الذكور يمكن ان يؤثر على النسب بشكل كبير.

تشير النتائج الى ان الذكور وافقوا بشكل أكبر على فكرة مدير المؤسسة يفوض للسلطة مقارنة بالاناث، يعكس هذا الاختلاف في استجابة الجنسين لهذه الفكرة.

جدول رقم (27): العلاقة بين العبارة أشارك في اقتراحات جديدة في العمل ومتغير المستوى التعليمي

اقبل كموظف بالعمل خارج أوقات العمل							المستوى التعليمي
المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
51	10	9	8	17	7	التكرار	ثانوي
39,2%	7,7%	6,9%	6,2%	13,1%	5,4%	النسبة	
26	5	4	6	7	4	التكرار	جامعي
20,0%	3,8%	3,1%	4,6%	5,4%	3,1%	النسبة	
53	12	10	7	18	6	التكرار	تكوين مهني
40,8%	9,2%	7,7%	5,4%	13,8%	4,6%	النسبة	
130	27	23	21	42	17	التكرار	المجموع
100%	20,8%	17,7%	16,2%	32,2%	13,1%	النسبة	

التحليل:

تشير البيانات الى ان 5,4% من ذوي مستوى التعليم الثانوي يوافقون بشدة على انهم يشاركون في اقتراحات جديدة في العمل، في حين بلغت نسبة الثانويين 3,1% ونسبة التكوين المهني 4,6%، وهذا يعكس ان الثانويين هم اكر موافقة بشدة على اشتراكهم في اقتراحات جديدة في العمل مقارنة بذوي المستوى الجامعي والتكوين المهني.

نسبة الموظفين الموافقين على انهم يشاركون في اقتراحات جديدة في العمل كانت 13,1% بين ذوي المستوى التعليم الثانوي و 5,4% من ذوي المستوى الجامعي، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى التكوين

المهني 13,8%. يشير هذا الى ان الموظفين ذوي المستوى التكوين المهني هم الأكثر موافقة على اشتراكهم في اقتراحات جديدة في العمل.

بلغت نسبة الموظفين المحايدون على اشتراكهم في اقتراحات جديدة في العمل من ذوي المستوى الثانوي 6,2%، اما ذوي المستوى الجامعي فكانت نسبتهم 4,6% في حين كانت نسبة ذوي المستوى التكوين المهني 5,4%. وهذا يشير ان الثانويين هم الأكثر ترددا في مشاركتهم في اقتراحات جديدة في العمل.

سبة الموظفين المعارضين لفكرة المشاركة في اقتراحات جديدة في العمل ذوي مستوى التعليم الثانوي 6,9% بينما بلغت نسبة الجامعيين 3,1% و 7,7% نسبة ذوي مستوى التكوين المهني. هذا يشير ان الموظفين الأقل تعليما هم الأكثر معارضة لفكرة المشاركة في اقتراحات جديدة في العمل.

نسبة الموظفين المعارضين بشدة لفكرة المشاركة في اقتراحات جديدة في العمل ذوي المستوى التعليم الثانوي 7,7% بينما بلغت نسبة ذوي مستوى الجامعي 3,8% و 9,2% من ذوي مستوى التكوين المهني. هذا يشير ان الموظفين ذوي المستوى التكوين المهني هم الأكثر معارضة بشدة لفكرة المشاركة في اقتراحات جديدة في العمل وهذا ربما لقلة معرفتهم.

يتوزع الموظفين في الدراسة بواقع 51 فرد من ذوي المستوى الثانوي و 26 من الجامعيين و 53 من ذوي مستوى التكوين المهني. وبشكل عام يعكس الجدول تباينا في ملاحظة مشاركة الموظفين في اقتراحات جديدة في العمل بين مستويات التعليم المختلفة، الافراد ذوي التعليم الثانوي والتكوين المهني هم الأكثر موافقة لهذه الفكرة ومن هنا نستنتج ان معظم الموظفين في مؤسسة اونيام هم من ذوي المستوى الثانوي والتكوين المهني.

تشير النتائج الى ان الموظفين ذوي المستوى التكوين المهني هم الأكثر موافقة على العمل خارج أوقات العمل المعتادة.

الجدول رقم (28): العلاقة بين العبارة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به ومتغير الخبرة المهنية

يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به							الخبرة المهنية
المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
8	1	2	4	1	0	التكرار	اقل من 5 سنوات
6,2%	0,8%	1,5%	3,1%	0,8%	0,0%	النسبة	
65	18	19	12	9	7	التكرار	من 6 الى 10 سنوات
50,0%	13,8%	14,6%	9,2%	6,9%	5,4%	النسبة	
37	7	13	6	10	1	التكرار	من 11 الى 15 سنوات
28,5%	5,4%	10,0%	4,6%	7,7%	0,8%	النسبة	
20	4	4	5	5	2	التكرار	من 16 فما فوق
15,4%	3,1%	3,1%	3,8%	3,8%	1,5%	النسبة	
130	30	38	27	25	10	التكرار	المجموع
100%	23,1%	29,2%	20,8%	19,2%	7,7%	النسبة	

التحليل:

تشير البيانات الى انه لم تكن هناك الموافقة بشدة لذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات على فكرة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به، في حين بلغت النسبة 5,4% بين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات، 0,8% بين ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة، و 1,5% بين ذوي

الخبرة من 16 سنة فما فوق. وهذا يعكس ان ذوي الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر موافقة بشدة لفكرة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به مقارنة بذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة ومن 16 سنة فما فوق.

نسبة الموافقين على فكرة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به كانت 0,8% بين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات، وبين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات 6,9% و 7,7% بين ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة، وبين ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق 3,8%. يشير هذا الى ان الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر موافقة بشدة على ان مدير المؤسسة يستشيرهم حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقومون به.

نسبة المحايدين على فكرة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به كانت 3,1% بين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات، وبين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات 9,2%، و 4,6% بين ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة، وبين ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق 3,8%. يشير هذا الى ان الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر ترددا لفكرة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به.

بلغت نسبة المعارضين على فكرة يستشيرني مدير المؤسسة حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي أقوم به كانت 1,5% بين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، وبين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات 14,6%، بينما ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة 10% وبين ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق 3,1%. يشير هذا الى ان المعارضة موجودة أكثر بين ذوي الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات وبين ذوي الخبرة من 11 سنة الى 15 سنة.

بلغت نسبة المعارضين بشدة 0,8% بين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، و 13,8% من ذوي الخبرة بين 6 الى 10 سنوات، بينما نسبة ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة 5,4%، في حين بلغت النسبة لدى ذوي الخبرة من 15 سنة فما فوق 3,1%. وهذا يشير الى ان الموظفين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر معارضة بشدة على ان المدير يستشيرهم حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقومون به.

يتوزع الموظفين بواقع 8 افراد من ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات و 65 فرد من ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات، و 37 فرد من ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة و 20 فرد من ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق.

تشير النتائج الى ان الموظفين ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة هم أكثر معارضة على ان مدير مؤسستهم يستشيرهم حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقومون به، وهذا يمكن ان يكون ناتجا من خلال هذه الفترة والتي أدركوا من خلالها كيفية تسيير المدير للعمل في المؤسسة.

الجدول رقم (29): العلاقة بين العبارة القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة مع متغير الخبرة المهنية

القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة						
الخبرة المهنية		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
اقل من 5 سنوات	التكرار	2	4	1	0	1
	النسبة	1,5%	3,1%	0,8%	0,0%	0,8%
من 6 الى 10 سنوات	التكرار	21	20	10	3	11
	النسبة	16,2%	15,4%	7,7%	2,3%	8,5%
من 11 الى 15 سنوات	التكرار	8	17	5	2	5
	النسبة	6,2%	13,1%	3,8%	1,5%	3,8%
من 16 فما فوق	التكرار	6	9	1	1	3
	النسبة	4,6%	6,9%	0,8%	0,8%	2,3%
المجموع	التكرار	37	50	17	6	20
	النسبة	28,5%	38,5%	13,1%	4,6%	15,4%

التحليل:

تشير البيانات الى ان 1,5% ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات يوافقون بشدة ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات 16,2%، بينما نسبة ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة كانت 6,2% والخبرة من 16 سنة فما فوق 4,6%. وهذا يشير الى ان الموظفين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر موافقة بشدة على ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة.

بلغت نسبة الموافقين 3,1% من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات على ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات 15,4% وذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة 13,1%، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق 6,9%. وهذا يشير الى ان الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر موافقة على ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة.

نسبة الموظفين المترددين والمحايدون ان للقيادة الإدارية دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بلغت 0,8%، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات 7,7% ونسبة ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة 3,8%، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق 0,8%. وهذا يشير الى ان الموظفين ذوي الخبرة هم الأكثر ترددا بان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة.

لم تكن هناك معارضة من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، في حين كانت النسبة 2,3% من ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات ونسبة 1,5% لذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة، بينما نسبة ذوي الخبرة من 16 سنة فأكثر فكانت 0,8%. وهذا يبين لنا ان المعارضة موجودة بين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات ومن 11 الى 15 سنة ومن 16 سنة فما فوق.

نسبة المعارضين بشدة ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة 0,8% لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، في حين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات فنسبتهم 8,5% و3,8% لذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة، بينما نسبة ذوي الخبرة من 16 سنة فأكثر 2,3%. وهذا يشير ان الموظفين ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات هم الأكثر معارضة بشدة.

تشير النتائج الى ان الافراد ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات ومن 11 الى 15 سنة هم الأكثر موافقة على ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة، وهذا قد يكون ناتجا عن خبرتهم وإدراكهم لأهمية القيادة الإدارية ودورها في تسيير المؤسسة طول فترة عملهم فيها.

الجدول رقم (30): شعوري بالرضا يدفعني للعمل بجد وإخلاص حسب متغير السن

شعوري بالرضا يدفعني للعمل بجد وإخلاص						
الخبرة المهنية		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
من 25 الى 35 سنة	التكرار	9	14	1	3	2
	النسبة	6,9%	10,8%	0,8%	2,3%	1,5%
من 36 الى 45 سنة	التكرار	27	24	11	3	12
	النسبة	20,8%	18,5%	8,5%	2,3%	9,2%
من 46 الى 55 سنة	التكرار	6	8	3	1	2
	النسبة	4,6%	6,2%	2,3%	0,8%	1,5%
من 56 فما فوق	التكرار	1	1	0	2	0
	النسبة	0,8%	0,8%	0,0%	1,5%	0,0%
المجموع	التكرار	43	47	15	9	16
	النسبة	33,1%	36,2%	11,5%	6,9%	12,3%
						29
						22,3%
						77
						59,2%
						20
						15,4%
						4
						3,1%
						130
						100%

التحليل:

تشير البيانات الى ان 6,9% من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 25 الى 35 سنة يوافقون بشدة بان شعورهم بالرضا يدفعهم للعمل بجد وإخلاص و20,8% من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة، بينما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 الى 55 سنة فبلغت نسبتهم 4,6%، في حين بلغت

نسبة الموظفين التي تتراوح أعمارهم من 56 سنة فما فوق 0,8%. وهذا بين ان الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة هم الأكثر موافقة بشدة على ان الشعور بالرضا يدفعهم للعمل بجد وإخلاص.

بلغت نسبة الموافقين الذين تتراوح أعمارهم من 25 الى 35 سنة 10,8%، و18,5% من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة، في حين بلغت نسبة الموظفين ذوي الأعمار من 46 الى 55 سنة 6,2% والذين تتراوح أعمارهم من 55 سنة فما فوق نسبتهم 0,8%. وهذا يشير ان الموظفين ذوي الأعمار من 36 الى 45 سنة هم الذين يوافقون أكثر على ان شعورهم بالرضا يدفعهم للعمل بجد وإخلاص.

نسبة المترددين على ان كان الشعور بالرضا يدفعهم للعمل بجد وإخلاص لذوي الاعمار التي تتراوح من 25 الى 35 سنة 0,8%، في حين ذوي الاعمار بين 36 الى 45 سنة فنسبتهم 8,5% و2,3% لذوي الاعمار بين 46 الى 55 سنة، بينما ذوي الاعمار من 56 سنة فما فوق لم يبدوا أي تردد. وهذا يبين ان نسبة التردد موجودة اكثر لدى ذوي السن من 36 الى 45 سنة.

نسبة الموظفين المعارضين من ذوي السن من 25 الى 35 سنة ومن 36 الى 45 سنة كانت 2,3% لدى كل فئة، بينما نسبة الموظفين الذين يتراوح سنهم من 46 الى 55 سنة 0,8% والذين تتراوح أعمارهم من 56 سنة فاكثرت فنسبتهم 1,5%. يشير هذا الى ان نسبة المعارضة موجودة لدى الموظفين ذوي الاعمار من 25 الى 35 سنة ومن 36 الى 45 سنة.

نسبة المعارضة بشدة عند ذوي السن من 25 الى 35 سنة 1,5% و9,2% عند ذوي السن من 36 الى 45 سنة، بينما النسبة عند ذوي السن من 45 الى 55 سنة 1,5%، في حين لا توجد أي معارضة عند الموظفين الذين يفوت عمرهم 55 سنة او اكثر.

يتوزع الموظفين بواقع 29 فرد ذوي السن من 25 الى 35 سنة و77 فرد ذوي السن من 36 الى 45 سنة، و20 فرد ذوي السن من 46 الى 55 سنة و4 افراد ذوي السن من 56 سنة فما فوق.

تشير النتائج الى ان 20,8 من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة يوافقون بشدة على ان الشعور بالرضا يدفعهم للعمل بجد وإخلاص، وذلك يعني ان الموظف في مؤسسة اونيام يشعر بالرضا وهذا ما يدفعه الى بذل المزيد من الجهد، فعندما يشعر الموظف بالراحة او بالرضا الوظيفي في حياته

المهنية فإن ذلك يجعله يقدم افضل ما لديه وبالتالي يبقى لفترة أطول في المؤسسة، فالشعور بالرضا الوظيفي يساهم في زيادة الإنتاج والارباح.

4. دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات):

- ✓ يصادف الباحث في مرحلة دراسة العلاقات عدة إشكاليات، على رأسها تعدد الطرق التي من الممكن استخدامها بهدف تفسير علاقات الارتباط بين مختلف المفاهيم والمتغيرات المدروسة، ولهذا يجب اختيار بعض الشروط منها طبيعة المعطيات التي يحصل عليها الباحث، والشروط التي يضعها صاحب الاختبار حتى يكون ملائما لتفسير النتائج.
- ✓ العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي (الفرضية الأولى):

الجدول رقم (31): يمثل الارتباط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	القيادة الادارية	
67**,67	1	القيادة الإدارية
1	0,67**	الأداء الوظيفي

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0,01

كما يوضح الجدول (31) وحسب النتائج المتوصل إليها، توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، بحيث قدرت نسبة الارتباط ($r=0.67, P=0,01$) هذا يعني ان هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، اذ ان للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسة لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناتج عن تعامل القائد مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته، وان القائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء الموظفين نحو الأفضل.

فعندما يشعر الموظف بالانتماء والتقدير يصبحون أكثر راحة في بيئة العمل، وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الرغبة في تقديم أفضل أداء في مهامهم الوظيفية.

✓ العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز (الفرضية الثانية):

الجدول رقم (32): يمثل الارتباط بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز

نظام التحفيز	الأداء الوظيفي	
0,79**	1	الأداء الوظيفي
1	0,79**	نظام التحفيز

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0,01

كما يوضح الجدول وحسب النتائج المتوصل إليها، هناك علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز، حيث قدرت نسبة الارتباط ($r=0,79, p=0,01$)، وهذا يعني أن تحفيز الموظفين هو القوة الدافعة التي تلهم الموظفين لأداء عملهم بفعالية وكفاءة، بحيث تعتبر الحوافز من الأساليب التنموية التي تساعد الموظفين على أداء عملهم بكل إخلاص، فمن شأنه ترفع بالقوى البشرية إلى المزيد من البذل والعطاء، فعند وجود حوافز مناسبة للعامل فإنها تساهم في كثرة إنتاجيته تعزز فرص تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

✓ العلاقة بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا (الفرضية الثالثة):

الجدول رقم (33): يمثل الارتباط بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا

الشعور بالرضا	الأداء الوظيفي	
0,84**	1	الأداء الوظيفي
1	0,84**	الشعور بالرضا

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0,01

كما يوضح الجدول والنتائج المتوصل إليها، توجد علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا، حيث قدرت نسبة الارتباط ($r=0.84, p=0.01$)، وهذا يعني ان أداء الموظفين يتأثر بشعورهم بالرضا في مكان العمل، فعندما يتلقى الموظفون الاحترام والتقدير لهم فرص التطوير المهني من طرف المؤسسة التي يعملون بها وتمنحهم رواتب عادلة، يتولد عن ذلك تقديم افضل ما لديهم.

والموظفون الراضون يكونون بشكل عام أكثر حماسا ومشاركة ونتاجية في عملهم، ويظهرون مستويات اعلى من الالتزام والمبادرة والجهد، مما يؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي.

✓ العلاقة بين الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي (الفرضية الرابعة):

الجدول رقم (34): يمثل الارتباط بين الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	الأداء الوظيفي	
0,08	1	الأداء الوظيفي
1	0,08	المستوى التعليمي

كما يوضح الجدول وحسب النتائج المتوصل إليها، لا توجد علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي، وهذا يعني أن القدرة في تحسين الأداء الوظيفي والمشاركة في الوظائف داخل بيئة العمل والتعبير عن الأفكار والآراء وتقديم الاقتراحات ليس مرتبط بالمستوى التعليمي لدى الموظف، وأن الشخص الذي ليس لديه مستوى عالي أو حتى أن كان ليس لديه أي مستوى لا يؤثر عن الأداء الوظيفي، فيمكن للموظف أن يرفع من مستوى أدائه من قدراته العقلية والفكرية وحتى الجسدية، وكذا أن يكون لديه القدرة على التفاعل في المؤسسة سواء كان امي أو متعلم، فيمكن لأي فرد في بيئة العمل أن يكون متفهم ويعبر عن آرائه وأفكاره واقتراحاته والتفاعل مع كل الأعضاء باحترام.

يمكن القول أن الرفع من مستوى الأداء في محيط العمل قد يعتمد على القدرات الشخصية والعقلية للفرد ومهاراته العملية بغض النظر عن مستواه التعليمي، فيمكن لأي فرد تحقيق أداء فعال والوصول بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها.

5. مناقشة نتائج الدراسة:

- بعد احاطة الموضوع منهجيا ونظريا وبعد العمل التطبيقي توصلنا لعدد من النتائج وهي كالآتي:
- ان اغلبية افراد العينة هم ذكور بنسبة 72,3% ما يعادل 94 ذكر، وهذا دليل على ان الذكور هم الذين لديهم فرص العمل أكثر في مجال الصناعة في مؤسسة اونيام.
- ان اغلبية افراد العينة في مؤسسة اونيام تتفاوت أعمارهم ما بين 25 الى 55 سنة، ما يبين العمر المتوسط الذي تتمتع به المؤسسة.
- ان اغلبية افراد العينة المتواجدة في مؤسسة هم من مستوى تكوين مهني، وهذا دليل على ان العمل في هذا القطاع لا يتطلب مستوى عال من التعليم.
- ان اغلبية الافراد لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات، وهذا دليل على ان العمل في مجال الصناعة يتطلب جهد كبير لذلك يتجدد الموظفون ولا يستقرون لمدة طويلة في العمل بالمؤسسة.
- ان مدير مؤسسة اونيام يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة، وهذا دليل على وجود صفات القائد الإداري لدى مدير مؤسسة اونيام.
- ان مدير مؤسسة اونيام يوفر جو ملائم للعمل، وهذا دليل على وجود بيئة عمل صحية داخل المؤسسة.
- ان اغلبية الافراد صرحوا بأن مدير المؤسسة التي يعملون فيها تتوفر لديه القدرات والمهارات على حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ما يوضح لنا توفر القدرات والمهارات لدى مدير مؤسسة اونيام على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- ان اغلبية افراد العينة صرحوا بان مديرهم عادل في اصدار قوانينه، وهذا يشير الى إمكانية المدير والموظف التفاعل بكل صدق وشفافية مما يعزز روح الفريق.
- ان مدير المؤسسة يتسم بالمرونة، كون ان المرونة تضمن مستوى عالي من الإيجابية وقدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف.
- ان اغلبية افراد العينة يوافقون على ان تقديم التوجيه دون أي ضغوط هي سمة من سمات المدير الجيد، وهذا دليل على ان الموظفين يرغبون العمل في بيئة خالية من كل القيود والمعاملة باحترام.
- ان اغلبية الموظفين صرحوا بان مدير المؤسسة يفوض للسلطة، وهذا سلوك سيئ من طرف المسؤول وقد يؤدي الى اهمال الموظفين لمهمتهم.

- ان اغلبية الموظفين يقومون بأعمال إضافية خارج عن أوقات الاعمال المطلوبة منهم، وهذا يعني انهم لا يكتفون فقط بالقيام بالمهام المتعودين على إنجازها.
- ان اغلبية الافراد صرحوا بأنهم يشاركون في اقتراحات جديدة في العمل، وهذا دليل على انجاز العمل بروح الفريق، ما يحقق اهداف المؤسسة بنسبة كبيرة وخلق التوازن في الأداء من خلال تبادل المعارف والخبرات.
- ان هناك تردد بين الموظفين من حيث وجود اتصال بينهم وبين مدير المؤسسة، وهذا يعني ان هناك اتصال بين المسؤول وفئة فقط من الموظفين، فالاتصال يعتبر أداة أساسية للأداء مما يساهم في زيادة الإنتاجية ويقوم ببناء علاقات جيدة بين الموظفين.
- ان الشعور بالرضا يدفع الموظفين للعمل بجد وإخلاص، بمعنى عندما يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي في مكان العمل وفي حياته المهنية فإن ذلك يجعله يقدم أفضل ما لديه وبالتالي يبقى لفترة أطول في المؤسسة.
- ان من بين افراد العينة هناك فئة من جهة يعتبر مديرهم قدوة جيدة لهم في العمل وهناك منهم مترددين من جهة أخرى لهذه الفكرة، اذ يعتبر المدير أحد العناصر الهامة لنجاح المؤسسة، وإذا تمتع بالمهارات الإدارية وسعى لتحقيق اهداف المؤسسة فحينئذ يصبح قدوة في العمل لدى الموظفين.
- اغلبية افراد العينة صرحوا ان المدير لا يستشيرهم حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقومون به، وذلك يشير انه في بعض الحالات من الاحسن ان يتخذ المدير القرارات دون أخذ رأي الموظفين خاصة اذا كانت تتعلق بمواضيع تتطلب الخبرة والمعرفة.
- ان اغلبية افراد العينة صرحوا بان معاملة مدير المؤسسة بالحسن تحفزهم على العمل اكثر، وهذا دليل على ان المعاملة الجيدة من طرف المدير تساعد على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة وهذا ما يجعل الموظف يشعر بالاحترام والتقدير وروح الولاء للمؤسسة.
- ان اغلبية افراد المؤسسة صرحوا بأن مدير المؤسسة التي يعملون فيها يتفهم الحالة الاجتماعية للموظفين، وهذا يدل على ان العلاقة بين المدير والموظف تمتاز بالتفاهم والاحترام ما يدل على مدى الاحترام المتبادل في بيئة العمل.
- ان اغلبية افراد العينة صرحوا بأن القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة، وهذا يعني ان القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة كونها المرجع الذي يستند اليه في اتخاذ القرارات.

- ان اغلبية افراد العينة صرحوا بان القيادة الإدارية تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وهذا يعني ان القيادة الإدارية هي التي تحكم في زيادة إنتاج المؤسسة.
- ان اغلبية افراد العينة صرحوا بأن قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة، وهذا يدل على ان قوة وكفاءة القيادة تكمن في أداء القائد ومهاراته وتأثيره على الموظفين، فكل هذا يساهم في زادة الأداء والارباح للمؤسسة.
- ان اغلبية افراد العينة أكدوا على ان نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء، وذلك يعني ان نظام التحفيز يشجع الموظفين على العمل أكثر وهذا يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء.
- ان اغلبية افراد العينة أكدوا على ان الخصائص الشخصية للمدير تساهم في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهذا يعني ان الموظف عندما يشعر بأن مديره يتمتع بالخصائص والسمات الخلقة فإنه يشعر بالرضا الوظيفي ويقدم كل ما لديه من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل فيها.
- ان اغلبية افراد العينة الذكور هم الأكثر اعترافا بان مدير المؤسسة التي يعملون فيها يفوض للسلطة.
- ان افراد العينة ذوي مستوى التكوين المهني هم الأكثر موافقة على العمل الإضافي خارج عن أوقات عملهم.
- ان اغلبية افراد العينة ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة هم اكثر تصريحا بأن مدير المؤسسة التي يعملون فيها لا يستشيرهم في القرارات التي يتخذها حتى وان كانت تتعلق بالأعمال التي يقومون بها.
- هناك اشتراك الآراء بين ذوي الخبرة 6 الى 10 سنوات ومن 11 الى 15 سنة على ان القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة.
- ان اغلبية افراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة هم الأكثر موافقة بشدة على ان شعورهم بالرضا يدفعهم للعمل بجد وإخلاص.
- هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي ونظام التحفيز.
- هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والشعور بالرضا.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة تكثيف في عقد دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العمال والموظفين من اجل تطوير مستوى المهارات الإدارية والتنظيمية والاتصالية والعلمية، مما يؤدي ذلك الى أداء مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات على اكمل وجه ممكن.
- يستلزم على مؤسسة اونيام لولاية تيزي وزو بقيام تقييمات وتعديلات على مختلف الأساليب والانماط الإدارية والتنظيمية بهدف قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال وتطويره والعمل على التعرف على نقاط القوة والضعف وعلى مختلف العوائق التي تواجه هذه المؤسسة.
- يتوجب على مؤسسة اونيام لولاية تيزي وزو العمل على اسغاء واستماع الى مختلف الاشغالات وشكاوى العملاء والزبائن والعمل على حلها والرد عليها وهذا من اجل تحقيق تلك العلاقة التفاعلية بين الجمهور الداخلي لمؤسسة اونيام والجمهور الخارجي.
- تحسين وتعزيز العلاقة بين القائد والموظفين ما يساهم في تطوير الفرد والمؤسسة من خلال تبادل الاحترام والتقدير والتعاون، بالإضافة الى المشاركة من اجل تقديم افضل الخدمات والعمل بروح الفريق.
- الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتها وكفاءتها وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية ما يزيدهم من الامن والاستقرار الوظيفي.
- ضرورة الاهتمام بتقييم وتطوير أداء العاملين وتكريمهم بجوائز تحفيزية.
- تحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة وبرامج ومعدات تسهل مهام الموظفين وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق سليمة.
- ضرورة اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بوضع كل موظف في المنصب الذي يتناسب مع مستواه التعليمي لخلق التوازن في العمل.

- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء والالتزام بها من أجل تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة لجعلهم يشعرون بانتمائهم اليها ولا يعملون فيها فقط.
- ضرورة منح الموظفين فرص لإبراز قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية بكل حرية وثقة، بناء على الاحترام والتقدير المتبادل، وكذا تبادل الأفكار والآراء لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الخلاصة

الخلاصة:

نستخلص في الأخير القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "اونيام" لولاية تيزي وزو تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العمال والموظفين وهذا من خلال بناء واستخدام أساليب وانماط قيادية إدارية حديثة، وأيضا من خلال تعزيز التواصل الفعال بين القائد والموظفين ما يمكنهم من تقدير وجهات النظر المختلفة وفهم كل الاحتياجات بشكل افضل، وخلق جو من التناسق والتفاهم بين مختلف المصالح الإدارية وبناء علاقات أساسها الاحترام والتقدير المتبادل في بيئة العمل. كما تسعى القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم على التقدم المستمر وتحديد الأهداف وتوضيحها ليتمكنوا من تحقيقها، وإبراز قدراتهم ومهاراتهم للإبداع وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتحقيق الأهداف، فتوفير الدعم للموظف وشعوره بالرضا والاحترام من طرف الإدارة يعززه لتقديم كل جهوده للرفع من مستوى الإنتاج للمؤسسة. وتساهم أيضا القيادة الإدارية في إيجاد الحلول بناءة وملائمة لمختلف المشاكل والصراعات التي قد تواجهها المؤسسة.

وفي الأخير نقول ان القيادة الإدارية والأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة اونيام يعملان على تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف ويخلقان بيئة عمل ملائمة لزيادة الدافعية نحو بناء صورة جيدة للمؤسسة.

قائمة المراجع

الكتب

1. احمد عبد الله الحلق ومصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه - خطواته - مناهجه المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2002.
2. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحرابي و اخرون، الطبعة الثانية دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
3. احمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
4. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب القاهرة، 2004.
5. ناهدة عبد الزيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
6. محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي وأدواته وإساليبه، د.ط، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، 1998.
7. كرو رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، عمان، 2008.
8. سمير محمد حسين، بحوث الاعلام، د.ط، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2006.
9. محمد إبراهيم بكر نجلاء، اساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، طيبة اكايمي، دون سنة.
10. نبيل احمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، الاهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2006.
11. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابه الأبحاث والرسائل العلمية)، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
12. اردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الاعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.
13. عبد الكريم درويش، وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة المكتب والانجلو المصرية، القاهرة، 1975.
14. احمد صفر عاشور، إدارة الوية العامة الأسس السلوكية وأدوات البحث تطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.

15. مصطفى أبو زيد فهمي، وحسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
16. رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية 1987.
17. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى والثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008-2009.
18. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
19. بشير العلق، القيادة الإدارية، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
20. بشير العلق، مبادئ الإدارة، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
21. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2015.
22. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
23. احمد رجب، الإدارة والقيادة، د.ط، وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع، 2022.
24. امل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، ط1، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. مراد فليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، 2018.
26. عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
27. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
28. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، د.ط، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

29. نجم العزاوي، عبد الله حكمة، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
30. فرج المبروك، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، د.ط، دار حميثرا للنشر، 2006.
31. بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
32. مهدي صالح السامرائي، المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2023.
33. بشرى قدرية محمد، اخلاقيات مهنة التعليم، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
34. علياء حسين، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة... النظرية والتطبيق، د.ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
35. يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، ط1، القاهرة، مكتبة القران، 2000.
36. جوم. بوهلن واخرون، ترجمة محمد العريان وإبراهيم شهاب، القيادة وديناميكية الجماعات، الطبعة الثانية، مكتبة لانجلو، المصرية للنشر، القاهرة 1969.
37. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، مصر، 2001.
38. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، الأردن، 2007.
39. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
41. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
42. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.

43. مروان عبد المجيد إبراهيم، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق عمان، 2000.
44. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 1999.
45. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.
46. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الفوارق، الأردن، 2006.

المذكرات والأطروحات

47. اسعد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
48. جورج فريد ملي بيار فانتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر، رسالة في سوسيولوجي العمل منشورات عميدات بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
49. حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، ط1، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، الكويت، 2014.
50. زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال، اليمن، 2009.
51. محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير في برنامج إدارة الدولة، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، 2013.

المجلات

52. زهير عبد احجر، هادفي يسرى النمط القيادي وعلاقته بالاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي تبسه، العدد 15 جوان، 2018.

53. صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد1، 2018.

54. كي محمود هاشم، اساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط، الكويت، 2001.

55. المحمد برقان، الاتصال الاقناعي في فن الخطابة، ط1، مجلة الإبداع و العلوم الإنسانية، كتاب معاصرة، بيروت، الناشر للوزيع، 2005.

56. LEONARD _D_ WHITE INTRODUCTION TO STUDY OF PUBLIC ED INTRODUCTION 4 ED.

الملحق رقم (01): الاستمارة المعتمدة في الدراسة.

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال



استمارة الاستبيان

الموضوع:

العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة اونيام «ENIEM» لولاية-تيزي وزو -

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله الى معرفة آرائكم حول الدراسة التي سيتم إنجازها بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة اونيام بتيزي وزو" وذلك استكمالا لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، نود ان نطلع على رأيكم فان آرائكم ستساعدنا في تناول هذا الموضوع.

نرجوا منكم الإجابة على محتويات الاستبيان واعطائكم إياه الاهتمام الكافي لإتمام هذا العمل مؤكداً على ان كل ما سوف تدلون به من اراء ووجهات نظر او بيانات سوف يكون موضع السرية ولن يستخدم الا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير شكراً لكم على حسن تعاونكم تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

ملاحظات:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- التأكد من الإجابة على كافة العبارات.
- ضع الإشارة (X) داخل الخانة التي تمثل رأيك.

من اعداد الطالبتين:

تحت اشراف:

• بولطواق دنيا

الأستاذ: بوشلاغم زينب

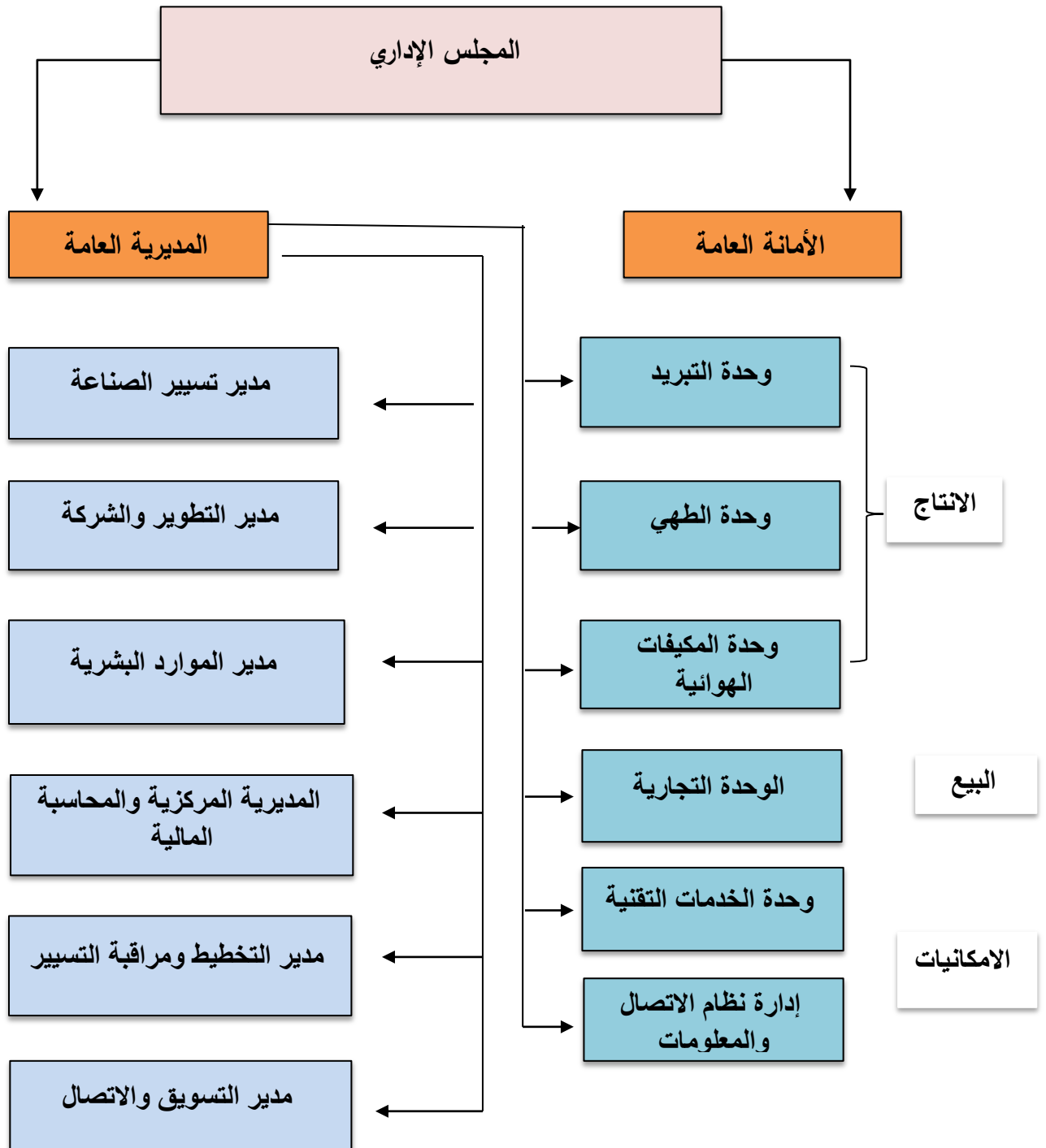
• بوخروب سعاد

البيانات الشخصية:

☐ ذكر		☐ انثى		الجنس
من 25 الى 35 سنة ☐	من 36 الى 45 سنة ☐	من 46 الى 55 سنة ☐	من 56 سنة فما فوق ☐	السن
ثانوي ☐	جامعي ☐	تكوين مهني ☐		المستوى التعليمي
اقل من 5 سنوات ☐	من 6 الى 10 سنوات ☐	من 11 الى 15 سنوات ☐	من 16 سنة فما فوق ☐	الخبرة المهنية

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
					1. مدير المؤسسة التي اعمل بها يقوم بالمراقبة والاشراف والمتابعة
					2. يوفر مدير المؤسسة التي اعمل بها جو ملائم للعمل
					3. مدير المؤسسة التي اعمل بها قادر على مواجهة المشاكل وحلها
					4. مدير المؤسسة التي اعمل بها عادل في اصدار قوانينه
					5. مدير المؤسسة التي اعمل بها يتسم بالمرونة
					6. يتفهم مدير المؤسسة التي اعمل بها الحالة الاجتماعية للموظفين
					7. مدير المؤسسة التي اعمل بها يفوض للسلطة
					8. اقبل كموظف بالعمل خارج أوقات العمل
					9. أشارك في اقتراحات جديدة في العمل
					10. يوجد اتصال بيني وبين مدير المؤسسة التي اعمل بها
					11. للموظفين اعتقد ان تقديم التوجيه دون أي ضغوط هو سمة من سمات المدير الجيد
					12. نظام التحفيز في المؤسسة يزيد من ارتفاع مستوى الأداء
					13. يستشيرني مدير المؤسسة التي اعمل بها حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي اقوم به
					14. معاملة مدير المؤسسة لي بالحسن تحفزني على العمل أكثر
					15. تساهم خصائص المدير الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين
					16. شعوري بالرضا يدفعني للعمل بجد وإخلاص
					17. القيادة الإدارية لها دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة
					18. تساهم القيادة الإدارية في زيادة إنتاجية المؤسسة
					19. قوة وكفاءة القيادة تساهم في زيادة الأداء داخل المؤسسة
					20. اعتبر مدير المؤسسة التي اعمل بها قدوة جيدة في العمل

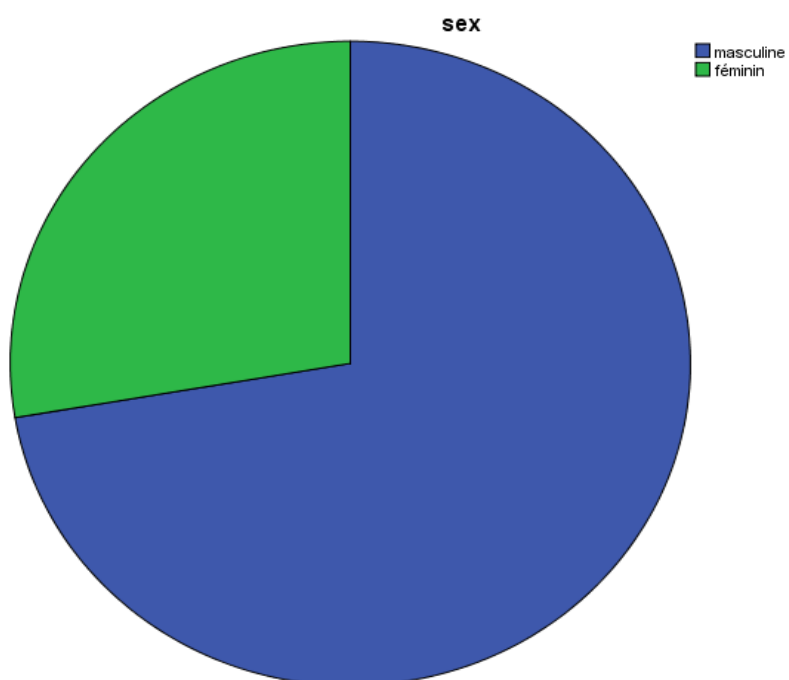
الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمجلس الإداري لمؤسسة اونيام:



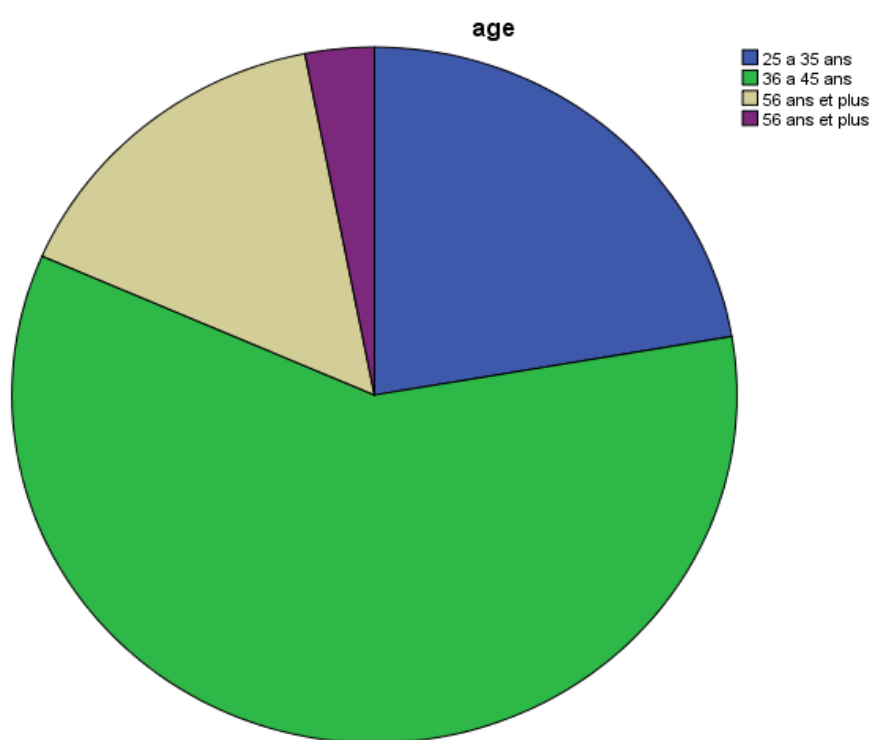
الملحق رقم (03): عينة من العمل على ال SPSS:

جدول رقم (1): يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس

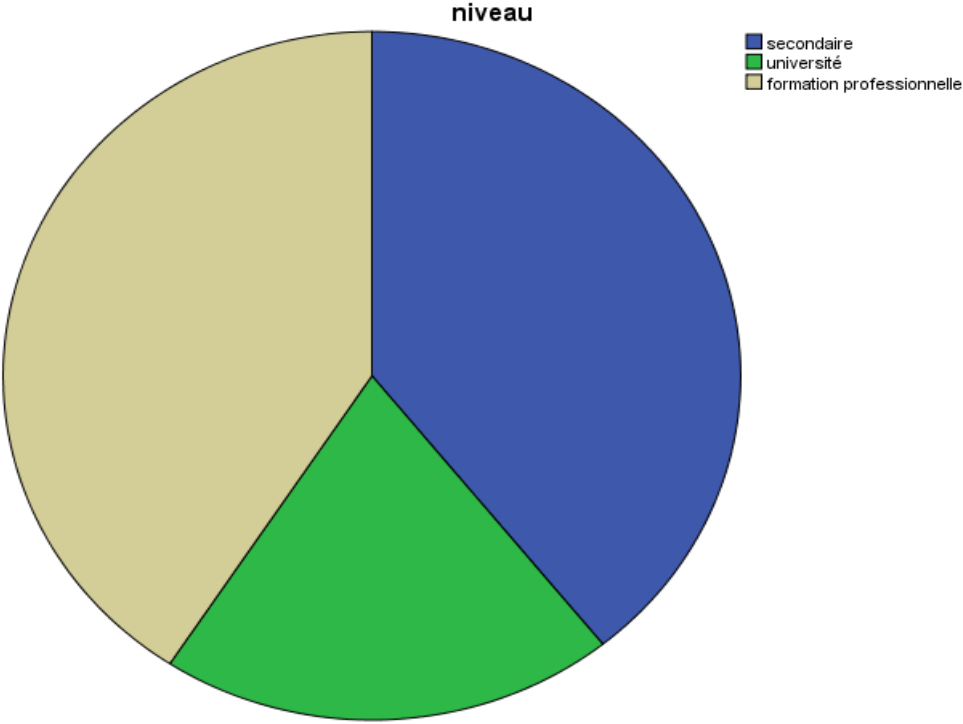
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	94	72,3	72,3	72,3
انثى	36	27,7	27,7	100,0
المجموع	130	100,0	100,0	



age				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25 a 35 ans	29	22,3	22,3	22,3
36 a 45 ans	77	59,2	59,2	81,5
Valide 56 ans et plus	20	15,4	15,4	96,9
56 ans et plus	4	3,1	3,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	



niveau				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	51	39,2	39,2
	université	26	20,0	59,2
	formation professionnelle	53	40,8	100,0
	Total	130	100,0	



fornit une atmosphère propice au travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout à fait d'accord	19	14,6	14,6	14,6
d'accord	50	38,5	38,5	53,1
neutre	30	23,1	23,1	76,2
opposé	20	15,4	15,4	91,5
fortement opposé	11	8,5	8,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

fornit une atmosphère propice au travail

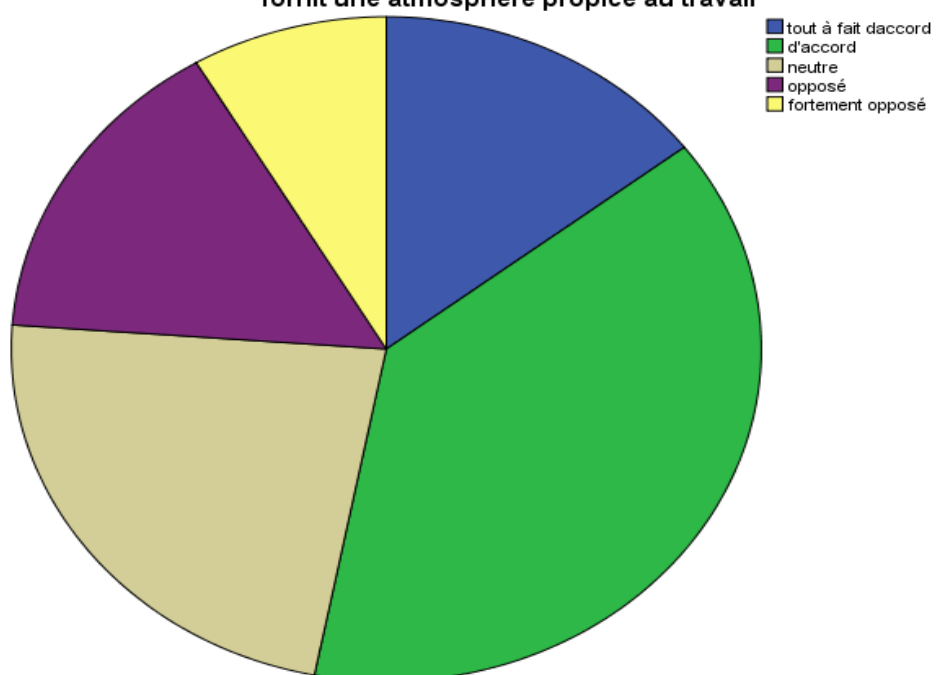


Tableau croisé la façon dont le directeur de l'organisation me traite bien me motive à travailler davantage * le système de motivation c						
augmente le niveau de performance						
		le système de motivation de l'organisation augmente le niveau de performance				
		tout à fait daccord	d'accord	neutre	opposé	fortement
tout à fait daccord	Effectif	32	9	2	1	
	% compris					
	dans la					
	façon dont					
	le directeur					
d'accord	de					
	l'organisatio	69,6%	19,6%	4,3%	2,2%	
	n me traite					
	bien me					
	motive à					
	travailler					
	davantage					
	% compris					
	dans le					
	système de					
	motivation					
	de					
	l'organisatio	69,6%	23,7%	14,3%	7,7%	
	n augmente					
	le niveau					
	de					
	performanc					
	e					
	% du total	24,6%	6,9%	1,5%	0,8%	
	Effectif	9	18	4	3	
	% compris					
	dans la					
	façon dont					
	le directeur					
	de					
	l'organisatio	26,5%	52,9%	11,8%	8,8%	
	n me traite					
	bien me					
	motive à					
	travailler					
	davantage					

neutre	% compris dans le système de motivation de l'organisation augmente le niveau de performance	19,6%	47,4%	28,6%	23,1%
	% du total Effectif	6,9% 1	13,8% 5	3,1% 8	2,3% 5
	% compris dans la façon dont le directeur de l'organisation me traite bien me motive à travailler davantage	5,0%	25,0%	40,0%	25,0%
	% compris dans le système de motivation de l'organisation augmente le niveau de performance	2,2%	13,2%	57,1%	38,5%
opposé	% du total Effectif	0,8% 3	3,8% 6	6,2% 0	3,8% 4

fortement opposé	% compris dans la façon dont le directeur de l'organisation me traite bien me motive à travailler davantage	18,8%	37,5%	0,0%	25,0%
	% compris dans le système de motivation de l'organisation augmente le niveau de performance	6,5%	15,8%	0,0%	30,8%
	% du total Effectif	2,3% 1	4,6% 0	0,0% 0	3,1% 0
	% compris dans la façon dont le directeur de l'organisation me traite bien me motive à travailler davantage	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%

Total	% compris dans le système de motivation de l'organisation augmente le niveau de performance	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%
	% du total Effectif	0,8% 46	0,0% 38	0,0% 14	0,0% 13
	% compris dans la façon dont le directeur de l'organisation me traite bien me motive à travailler davantage	35,4%	29,2%	10,8%	10,0%
	% compris dans le système de motivation de l'organisation augmente le niveau de performance	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	35,4%	29,2%	10,8%	10,0%