

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculty of Economic Commercial and
Management Sciences

Département of management sciences

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم: التسيير



العنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفين "جامعة محمد بوضياف- المسيلة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

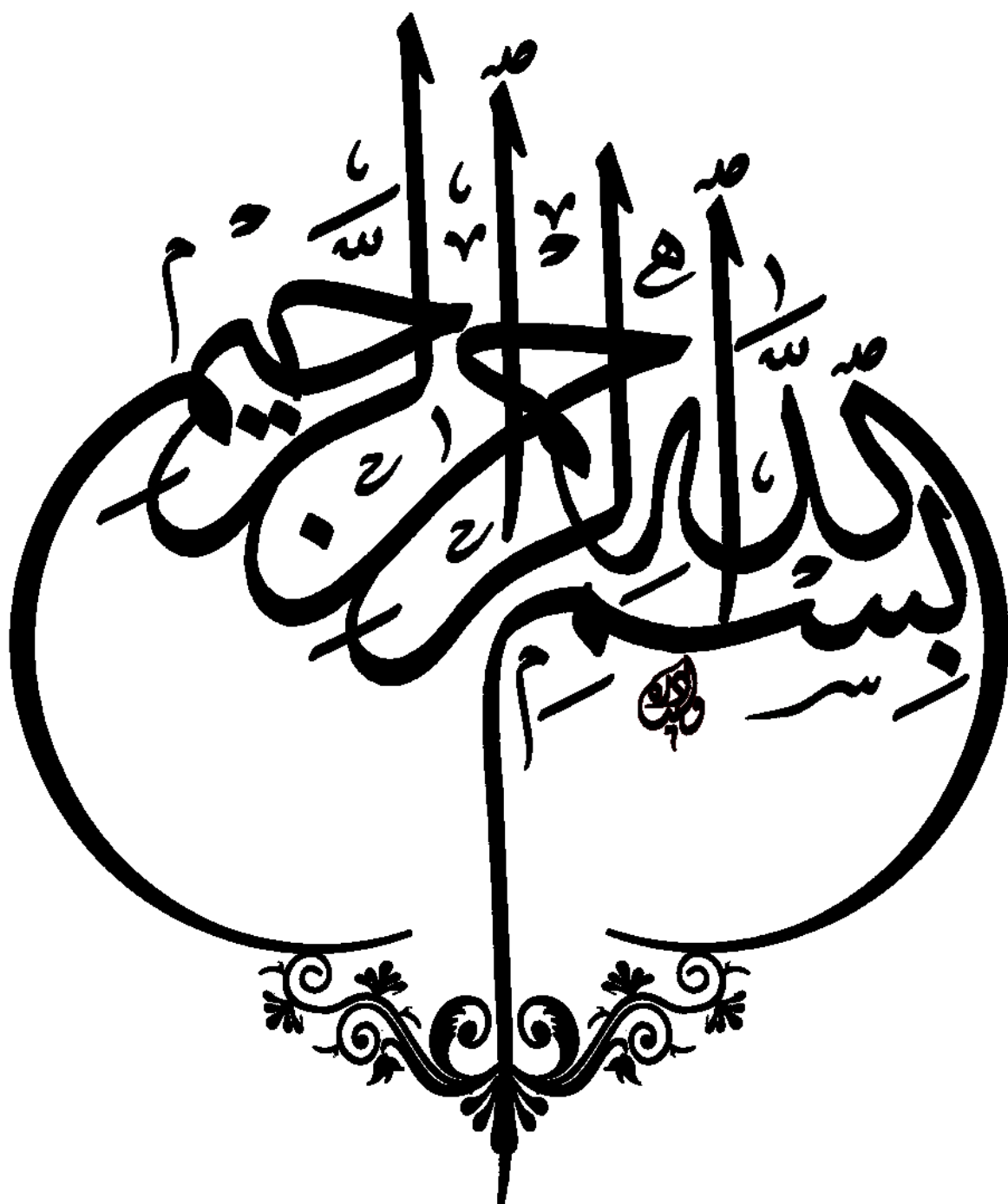
سالم وداد

سلامة الزهرة

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	تاھمي نادية
مقررا ومشرفا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	عثماني ميرة
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	لعشاش عبد الحليم

السنة الجامعية 2023/2022م



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكرة المستنيرة إلى من كان له الفضل الأول
في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب) أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني رابطة الجأش وراعنتني حتى
صرت كبيرة (أمي الغالية) أطال الله في عمرها

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات والصعاب
إلى الذين بددوا لي وحشه الطريق .. وملئوا حياتي حبا وأملا وعطاء
أحبتي وأصدقائي

إلى من شاركتني حلو هذه المذكرة ومرها
إلى كل الزميلات في قسم علوم التسيير بدون استثناء
إلى أساتذة قسم العلوم التسيير
إليكم اهدي ثمرة جهدي

وداد

إهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت
قدميها إلى التي وهبتني كل شيء إلى أغلى إنسان أُمي الغالية حفظها الله
إلى الرجل العظيم صاحب الصبر الجميل الذي أفنى حياته من أجل تعليمي
إلى أعز إنسان أبي العزيز حفظه
إلى من هم د عمي وسندي في هذه الحياة
إلى من لولا وجودهم لا طعم الحياة
إلى جميع عائلتي
إلى كل ما لم تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي
محبتكم في الله ..
إلى كل الزميلات في قسم علوم التسيير بدون استثناء
إلى أساتذة قسم العلوم التسيير
إليكم اهدي ثمرة جهدي

زهرة



كلمة شكر

شكرا لله ونحمده حمدا كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة لنعمة العلم
والبصيرة.

إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في تذليل ما واجهتني من صعوبات
وأخص بالذكر :

الدكتورة المشرفة "عثماني ميرة" والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها
القيمة ونسأل الله أن يجعلها في ميزان حسناتها مع أمنيّاتي له بدوام الصحة
والعافية

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير

فشكرا لكم جميعا .

ملخص

يعتبر الموضوع القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي تشغل بال المؤسسات والمنظمات حول العالم، حيث تلعب القيادة الإدارية دورا حاسما في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل. حاولنا في هذا البحث إسقاط هذا الموضوع على جامعة محمد بوضياف- المسيلة بهدف تحديد تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في الجامعة، استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة متنوعة عن الموظفين والإداريين، وأظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل في جامعة محمد بوضياف- المسيلة، كما أشارت الدراسة إلى أهمية توفر بيئة عمل ملائمة ودعم الموظفين في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: أداء، العاملين، القيادة الإدارية

Abstract

The issue of administrative leadership is considered one of the most important topics that concern institutions and organizations around the world, as administrative leadership plays a crucial role in improving the performance of workers and increasing their productivity and satisfaction with work.

In this research, we tried to project this topic on the University of Mohamed Boudiaf-M'sila, with the aim of determining the impact of administrative leadership on improving the performance of employees in the university. The study used a questionnaire tool to collect data from a diverse sample of employees and administrators. And their satisfaction with work at Mohamed Boudiaf University - M'sila. The study also indicated the importance of providing an appropriate work environment and supporting employees in developing their skills and improving their performance.

Keywords: Performance, Employees, Administrative Leadership

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	كلمة شكر
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VIII-VII	فهرس الجداول والأشكال
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية للقيادة الإدارية ونظرياتها
10	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة الإدارية
13	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية والنظريات المفسرة لها
33	المبحث الثاني: تقييم مستوى أداء العاملين
33	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
33	المطلب الثاني: تقييم وتحسين أداء العاملين
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
39	المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين
39	المطلب الأول: أثر بناء فريق العمل على أداء العاملين
41	المطلب الثاني: أثر التحفيز على أداء العاملين
43	المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على أداء العاملين
46	خلاصة
الفصل الثاني الدراسة الميدانية	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
49	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة
51	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

54	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة
56	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
58	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات
62	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
62	المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)
66	المطلب الثاني تحليل الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني (القيادة الإدارية)
71	المطلب الثالث تحليل الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث (أداء العاملين)
73	المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
74	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها
82	خلاصة
84	الخاتمة
90	قائمة المراجع
97	ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	18
2	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان	55
3	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	55
4	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.	58
5	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	59
6	معامل ثبات ألفا كرونباخ	60
7	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	61
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	63
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	65
12	معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	74
13	نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	76
14	الإنحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى	79
15	الإنحدار الخطي البسيط الفرعية الثاني	80
16	الإنحدار الخطي البسيط الفرعية الثالثة	81

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	عناصر القيادة الإدارية	1
21	نموذج أوهايو للقيادة	2
22	الشبكة الإدارية	3
25	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف حسب نظرية فيدلر	4
27	دور القائد في نموذج هاورس المسار - الهدف	5
29	نموذج القائد التبادلي	6
29	أدوار القائد التبادلي	7
30	خصائص القائد التحويلي	8
32	أدوار قيادة الفريق	9
52	الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
63	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي	13
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية	14

مقدمة

أولاً- تمهيد :

لقد شهدت المؤسسات الحديثة تحولات كبيرة في جل ميادين الحياة خاصة في مجال التسيير الإداري وعرفت تطورا ملحوظا في الدول المتقدمة التي اهتمت بالعنصر البشري في المؤسسة وذلك لكونه العنصر الفعال والأساسي لتحريك دواليب المؤسسة وهو المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها ولهذا كان الاهتمام منصبا حول الحث على السبيل الأنجح لتحقيق وتحريك دافعية العامل نحو القيام بأداء فعال وكذا لتحقيق فعالية المؤسسة خاصة.

تعد القيادة الإدارية أحد اهم عوامل نجاح المؤسسات والمنظمات، حيث تساهم بشكل كبير في تحفيز وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف المحددة بأفضل شكل ممكن، فالقائد الإداري هو الذي يحدد رؤية المؤسسة ويضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة تحقيقها، ويعمل على توجيه وتحفيز العاملين لتنفيذ هذه الخطط بكفاءة وفعالية.

من جانب آخر يعد تحسين أداء العاملين من أهم أهداف القائد الإداري حيث يسعى جاهدا لزيادة الإنتاجية والربحية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق، وبالتالي فان تحسين أداء المؤسسة يعد عاملا حاسما في تحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.

وتترابط القيادة الإدارية وتحسين أداء المؤسسة بشكل وثيق، حيث يمكن للقائد الإداري الفعال أن يوجه ويحفز العاملين لتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي يتم تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

لذلك، فان دراسة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين يعتبر مهم جدا، حيث يمكن من خلالها تحديد الأساليب والإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف بأفضل شكل ممكن، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة حول هذا الموضوع، مع إجراء دراسة حالة لجامعة مسيلة لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها في هذا الصدد.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة الإدارية عاملا حاسما في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث تؤثر بشكل كبير على مستوى الإنتاجية والإبداعية والتفاعل بين العاملين.

ومن هذا المنطلق فإن إشكاليتنا تتمحور حول: ما إذا كانت القيادة الإدارية لها دور فعال في تحسين أداء

العاملين في جامعة محمد بوضياف- المسيلة

وينطوي السؤال الرئيسي أعلاه على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يؤثر تمكين الإداري على ترقية أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-محل الدراسة؟
- 2- هل يؤثر بناء فرق العمل على ترقية أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-محل الدراسة؟
- 3- هل يؤثر التحفيز على ترقية أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- محل الدراسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

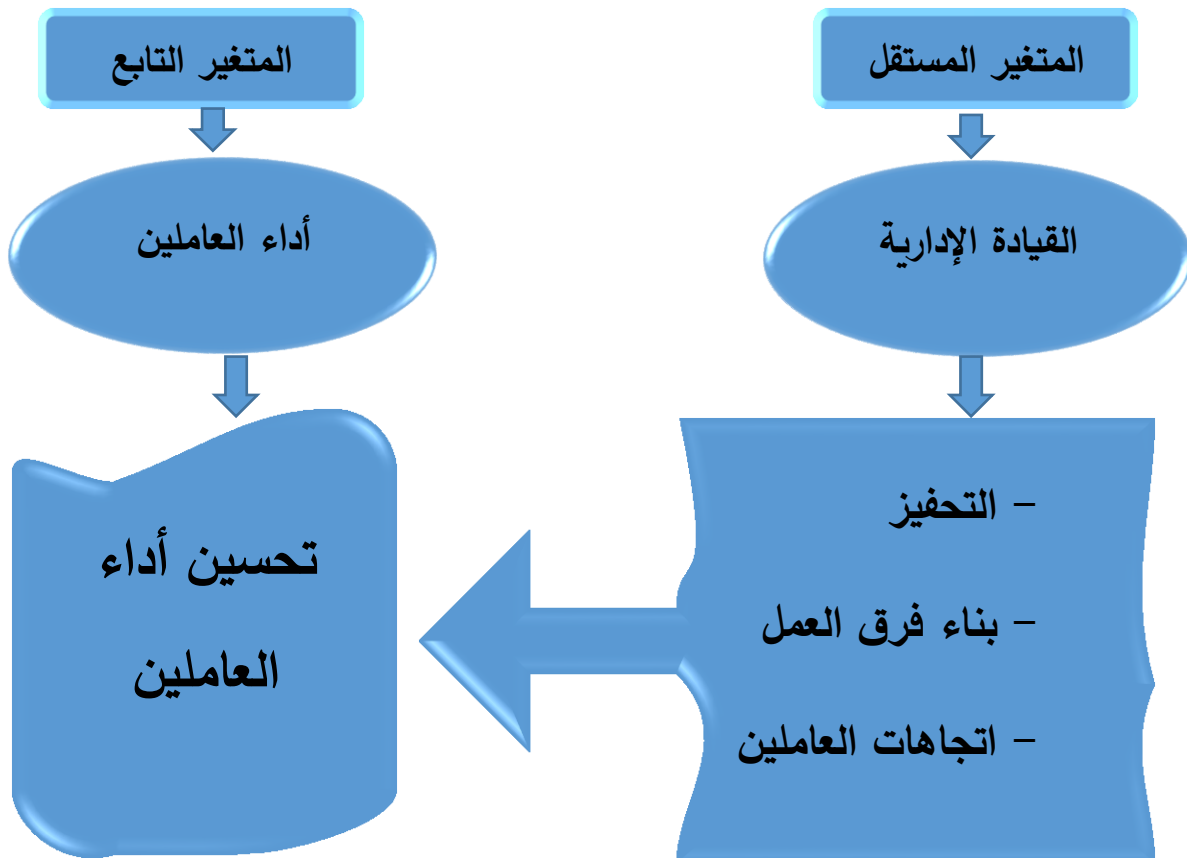
كإجابة مبدئية على الأسئلة السابقة الذكر قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات سنقوم باختبار صحتها من خلال هذه الدراسة وهي:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي عند مستوى (0.05) القيادة الإدارية على أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف- المسيلة؛ محل الدراسة.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير تمكين العاملين على تحصيل أداء العاملين جامعة محمد بوضياف -المسيلة-محل الدراسة.
- 2- يوجد تأثير بناء فرق العمل على تحصيل أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-محل الدراسة.
- 3- يوجد تأثير التحفيز على تحصيل أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-محل الدراسة.

رابعا: نموذج البحث:



خامسا: أهمية الدراسة

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما القيادة الإدارية وأداء العاملين؛
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة؛

- يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي في المجتمع ومن ثم تسهيل القيادة الإدارية بالخدمات بالكلية محل الدراسة؛

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان الموزعة على عينة من عمال جامعة محمد بوضياف- المسيلة-.

سادسا- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- توافق موضع الدراسة مع طبيعة التخصص الأكاديمي.

- التعرف على ماهية القيادة الإدارية وعناصرها وكيفية تطبيقها ودورها الإيجابي في الإدارة؛

- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين؛

- معرفة مدى إسهام القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء واستمراريتها.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

- إن أداء الأفراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون (الأسلوب) أو من حيث النتائج، وذلك لوجود خلل ما وجب تحديده ومعالجته؛

- أن القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع أداء العاملين، وعليه وجب تحديد اهم العوامل المؤثرة فيه واهم السبل المتبعة لتحسينه؛

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع القيادة الإدارية.

ثامنا: المنهج المستخدم

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات لوصف موضوع الدراسة، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة، كما إعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وبعد تحكيمه من طرف الأساتذة قمنا بتوزيعها على العينة المستهدفة. للاطلاع على كيفية تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين.

تاسعا: حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: تم إنجاز الدراسة في الفترة المحدد لإنجاز المذكرات من طرف إدارة الكلية الممتدة من يوم: 04 أبريل 2023 إلى غاية يوم 04 جوان 2023.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

عاشرا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة أكلي محند أولحاج 2014-2015.

انطلقت الباحثة من إشكالية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف - بناء فريق 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) لمعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي على استجابات العاملين.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشملت ذلك نظريات القيادة الإدارية ومختلف العوامل المؤثرة فيها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثالث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛

- تبين وجود عالقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

- تبين وجود عالقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

- تبين وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

- تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول

تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

- ارتفاع المستوى العام لأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية: مولخوي إبراهيم، رزلاوي طرايقة بارودي، دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين، مذكرة ماستر في إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموسنت، 2019-2020.

انطلقت الباحثان من إشكالية: كيف تؤثر القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز؟

تناولت الدراسة اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء - عين تموشنت، وتم التعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة لدى رؤساء المصالح.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مشاركة الرئيس النجاحات مع العاملين، كما يجب على الرئيس بث الثقة العالية وتشجيعهم على العمل الجماعي، وأن أقل المهارات القيادية الإدارية أهمية من حيث فوفرها لدى الرؤساء هي: تميز الرئيس بالعدل ورفله لأي شكل من أشكال التمييز ثم فليها اهتمام الرئيس بحقوق العاملين.

- بينت النتائج أن أهم المهارات الضمنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسوها في العمل فتمثل في: قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للعاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل الرئيس مسؤولية قراراته، وإن أقل المهارات الضمنية أهمية من حيث فوفرها لدى الرؤساء هي: اعتماد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ثم فليها تحديد الرئيس المهام للعاملين بدقة عالية.

- بينت النتائج إن الموظفين يتمتعون بأداء مميز في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل فسهيل الأعمال.

الدراسة الثالثة: كمال قورين، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2014-2015.

انطلقت الباحثة من إشكالية: ما مدى فعالية القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية؟

تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في سير أعمال المؤسسة وتحسينها، حيث قامت بتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أداء مرتفع، وتوظيف أهداف المرؤوسين وتفعيل عملية اتخاذ القرارات والاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مشروع نحو الابتكار وتغيير وتطوير الأهداف المنشودة للمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اعتبار مؤسسة (SIRAMIS) مؤسسة مختلطة وذلك ما يجعل قادتها يهتمون بالعمل دون إهمال المرؤوسين كون أنهم يلعبون الدور الأساسي في نجاح هذا العمل، وهذا ما يشجع المرؤوسين على الإنجاز أكثر.

- توافر القادة على السمات القيادية الحسنة وخاصة السمات الخلقية والإنسانية، وذلك من خلال المعاملة الجيدة للمرؤوسين والتعاون معهم وحل مشاكلهم.

- قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم.

- غياب عنصر التدريب الذي يلعب دور أساسي في تنمية مهارات المرؤوسين وتحقيق التطوير والنمو المطلوب.

الدراسة الرابعة: مروي شاوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2020-2021.

انطلقت الباحثة من إشكالية: ما مدى مساهمة أنماط القيادة الإدارية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز أم البواقي؟

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور التي تلعبه أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية ومختلف العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي -.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز أم البواقي.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي.

التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضنا في هذه الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء للعاملين والمواضيع المرتبطة بهم سعيا منا في إثراء الإطار النظري للدراسة والإفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وقد ساعدت الدراسات السابقة في التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وهنا يمكننا القول أنه من خلال القيام بعملية تحليل الدراسات السابقة التي تناولناها قد سمحت لنا بكشف جوانب عدة ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بالقيادة الإدارية من أساليب ومصادر وخصائص القائد الإداري الناجح، والتي تهدف إلى الكشف عن مدى تأثيرها في أداء العاملين وهذا انطلاقا من الواقع الحقيقي إلى التركيز على عملية اتخاذ القرارات من حيث طبيعتها واستنادا إلى كل ما تم الإشارة إليه من قضايا هذه الدراسات والأبحاث فإننا نستطيع أن نقول أنها ساعدتنا في معرفة مشكلة الدراسة بمتغيراتها و بعض مؤشراتها.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها في دراستنا والمتعلقة بموضوع دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين ولقد تم توظيف أهم الدراسات التي اشتركت في متغيرات دراستنا، قصد الإلمام والاستفادة من تلك الدراسات الميدانية للقيام بدراستنا الحالية.

وجاءت دراستنا الحالية بدراسة وصفية تحليلية لكافة متغيرات الدراسة بصور وواضحة، والهدف منها تكملت جملة من النقائص وفك الغموض والأخطاء الشائعة التي لاحظناها في بداية الشروع في دراستنا.

أولاً: أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1- **المنهج المستعمل:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- 2- **أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الدراسة السابقة والدراسة الحالية.
- 3- **أداة تحليل البيانات:** تم الاعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

كما تختلف دراستنا من حيث طريقة تناول والتحليل عن الدراسات السابقة وهذا ما قدت لنا دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة إضافات جوهرية لدور القيادة الإدارية وكيفية الرفع من أداء ومستوى العاملين.

ثانياً: أوجه الاختلاف

اختلف دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في النتائج المتوصل إليها:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين فكرة في الإطار النظري وبناء مشكلة الدراسة، وطريقة تحليل ومناقشة الفرضيات المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشراكات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الأول: ماهية للقيادة الإدارية ونظرياتها

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية لا يمكن للحياة البشرية أن تنتظم بدونها، والقيادة في أي جماعة أو منظمة هي بمثابة الرأس والقلب من جسم الإنسان، فلا يمكن تصور قيام دولة باعتبارها منظمة كبرى بدون قيادة سواء كانت فردية أو جماعية، والأمر نفسه ينطبق على باقي المؤسسات والمنظمات في المجتمع.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن القول بان القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة. القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.(المنيف، 1983، ص 186)

القيادة هي خالصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة على التأثير، وتعرف القيادة كذلك من خلال علاقات الأشخاص وقدرتها على توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد ذو السلطة الممنوحة من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.(محمد، ع1، 2017، ص 380)

مفهوم القيادة الإدارية:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطور، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. (النخلة، 2014، ص 43)

01- وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وباين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (حمادي، 2013، ص ص 77-78)

02- القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة. (السكرانة، 2010، ص 18)

03- وتعرف القيادة الإدارية أيضا: "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين."(السيد، 2001، ص45)

ويعنى هنا بالقيادة الإدارية بأنها هي ما يقاوم به القائد من خلال فرض رأيه وقوانين معينة ليس بالقوة وإنما بالإقناع، والهدف منها تحقيق مصالح الإدارة منشودة وإنجازها وهي تجمع بين قدرة القائد على التأثير وتوجيه المرؤوسين باستخدام السلطة الرسمية.

نستنتج من هذا التعريف بأن القيادة الإدارية تعتبر حلقة وصل بين القائد ومرؤوسيه وبين أهداف وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة الإدارية

أولاً: أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والنقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية. (ورفيق، 2009، ص 02)

لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأن العاملين في المؤسسة عبارة عن آلات المطلوب منهم الإنتاج فقط ولو تم ذلك على حسابهم كما نادت به الإدارة العلمية. وباختصار تكمن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (غلبون، 2010، ص ص 4-5)

7- تضم جميع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة.

8- البحث عن الأخطاء، وعلى الموظفين أن يتقبلوا النقد البناء.

- 9- التطوير المستمر للأشخاص والعمل على تحفيزهم.
 - 10- العمل على حل مشاكل العمل التي تظهر بين الأفراد والتخلص منها.
 - 11- زيادة وتدعيم فرص العمل الإيجابية، والبعد عن الجوانب السلبية
 - 12- إتخاذ القرارات الصائبة في مواقف العمل المفاجئة.
 - 13- تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج واقعية. (صارة، آسيا، 2020، ص 15)
- ويمكن تصنيفها إلى:

1- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولعلما أن تجتمعان في شخص واحد. (عبد الغني، 2019، ص 18)

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

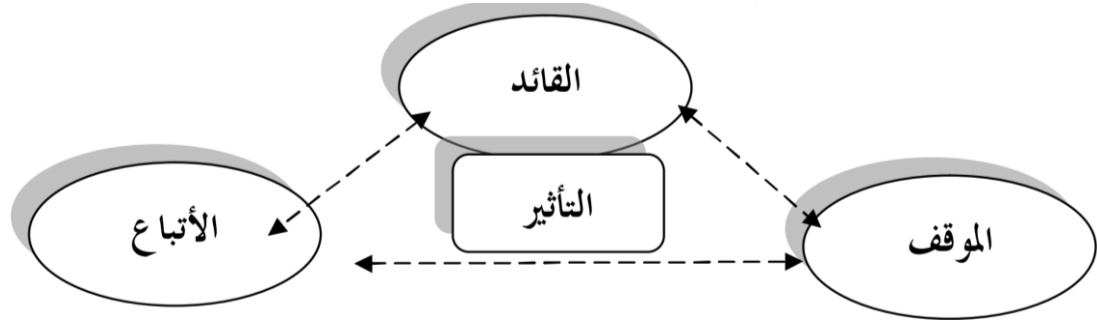
1- توفر جماعة منظمة من الأفراد: تتميز عن الجماعة العادية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن بقية الأفراد في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

2- عملية التأثير الإيجابي: يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة تهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعارفهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكياتهم. (سعال، ع01، 2023، ص 26)

3- تحقيق الأهداف المرغوبة: وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة لقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة لجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها.

4- عملية التنسيق: حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه مجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. (سعال، ع01، 2023، ص 26)

شكل رقم (1) يوضح عناصر القيادة الإدارية



المصدر: علي مكيد، فاكنة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية، المجلد 26، العدد 2، 2012، ص 375

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية والنظريات المفسرة لها

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومروؤسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية، وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد. (فاروق، عبد المجيد، 2005، ص 232)

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. (عياصرة، بني أحمد، 2007، ص 150)

1- القيادة الأوتوقراطية: يمتاز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة، ويستعمل التهديد والإجبار في التأثير على المرؤوسين من أجل إنجاز العمل، حيث لا يتيح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة ويحتفظ

بسلطة صنع القرار والمعلومات الأكثر أهمية لنفسه وذلك بحكم عدم ثقته بمرؤوسيه، حيث يرى انه ليس على المرؤوسين سوى تنفيذ الأوامر الصادرة عن القائد. ويعتبر هذا الأسلوب من أقدم أساليب الإدارة والقيادة وفيه يوجد فجوة كبيرة بين القائد والمرؤوسين مما يمنح القائد سلطة تمكنه من التأثير فيهم.

كما أن هذا النمط قد يميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشه شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم. والقائد الأوتوقراطي. وتتمثل السمة الجوهرية للقادة شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها الأتوقراطيون في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة للضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، إلا أن استخدام القائد لسلطته في الضغط على المرؤوسين ليس بدرجة واحدة بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك. (العجوني، الطراونة، 2012، ص82)

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. (عياصرة، بني أحمد، 2007، ص153)

أشكال القيادة الأوتوقراطية: يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

- **القائد الأوتوقراطي المتشدد:** وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

- **القائد الأوتوقراطي الخير:** وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل يحاول أن يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة لقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والتثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم. (محمود، 1980، ص ص 247-248)

- **القائد الأوتوقراطي اللبق:** يتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية، وإكحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. (العجمي، 2010، ص 146)

الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية: يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه، لذلك نجد بعض الكتاب على غرار يدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لا زال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذا يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف. (عدلان، طيوش، 2021، ص29)

الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

أ- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعاً من الحزم، والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.
ب- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من الرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من الرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها، لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا.

ج- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميل العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها، والظروف المحيطة لأسرة التي عاش فيها في كنفها، أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعاً من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.

د- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة، لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية، في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه، لذا فالرؤوسين يتقبلون أن تكون السلطة مركزة عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم، لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الإقناع بجداولها. (سعال، ع1، 2023، ص29)

2- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد الديمقراطي المشاركة والتعاون ويتبادل الآراء مع أعضاء المجموعة التي يعمل معها. ولا يتخذ القرار إلا بعد مناقشة الموضوع مع ذوي العلاقة بالعمل، وهو يؤمن بمبدأ تفويض السلطة، ويهدف القائد الديمقراطي إلى خلق نوع من المسؤولية لدى الرؤوسين.

ويمتاز القائد هنا بالثقة برؤوسيه والعمل على تنمية الإبداع والابتكار لديهم مما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين، فيزداد بذلك رضاهم عن العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لأفراد والمنظمة ككل. (العرجوني، الطراونة، 2012، ص 83)

لا ينبغي الفهم أن القيادة الديمقراطية تعني المشاركة الكاملة أو تنازل القائد عن مسؤوليته، كما أنها لا تعني معاملة الرؤوسين برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوقهم وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل وتختلف درجات المشاركة من موقف لآخر إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات. (هاجر، ع10، 2017، ص257)

أشكال القيادة الديمقراطية: حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة:
أ- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء رؤوسيه التي قد تصنع حلولاً للمشكلة ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.

ب- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من رؤوسه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض رؤوسه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

ج- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين الرؤوسين في كيفية تنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

د- القائد الديمقراطي الذي يتيح لرؤوسه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش مع رؤوسه أفضل الطرق لتنفيذه.

هـ- القائد الديمقراطي الذي يتيح لرؤوسه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبله أي قرار عليه الاتفاق بينهم. (عدلان، طيوش، 2021، ص 30)

الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية: يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ورؤوسه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.

- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس الرؤوسين، ويدفعهم إلى زيادة انتاجهم.

- إتاحة الفرصة للرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم، والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.

- زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادية بهو حرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتقانيه في خدمة التنظيم.

- خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين الرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوي إنتاجيتهم.

ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي:

البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع الرؤوسين. (زوالي، نزلي، 2013، ص 42-43)

الموقف الذي يعايش القائد: فقد يتطلب الوضع سرعة إنجاز أو السرية، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك الرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.

نوعية الرؤوسين: قد يفاجأ القائد بنوع من الرؤوسين لا يميلون إلى المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص رؤوسه.

نوعية القائد: من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين. (زواني، نزلي، 2013، ص42)

3- القيادة الحرة (الترسلية أو الفوضوية): في هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوبا لديهم أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة، ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الدوية بين القائد والمرؤوسين، كما يتسم جو العمل بعدم الجدية يلق عليها أحيانا القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الأوتوقراطية)، كما تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام، وتتميز أيضا باتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لأن في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة أعماله. (يوسفي، بخاخشة، ع05، 2018، ص4)

كما يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته. (يسري، زهير، ع15، 2018، ص276) من هنا نستطيع القول ان فعالية هذا الأسلوب ترتبط بشكل أساسي بنوعية المرؤوسين وطبيعة عمل المنظمة أكثر من ارتباطها بشخصية القائد نفسه، وأكثر ما يستخدم في مؤسسات الأبحاث والدراسات. (العجلوني، الطراونة، 2012، ص84)

الآثار السلوكية للقيادة الحرة: إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغي عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة. (رميلة، ع01، 2022، ص 285)

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تقتصر إلى الضبط والتنظيم وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة، وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة. (رشيد، 2016، ص 38)

ومن خلال دراسة الأنماط الثلاثة وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بينما نجد أن نمط القيادة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

جدول رقم (1) يوضح أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

القيادة التوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
كل السياسات يقررها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات وأساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرجل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من البديل	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل	لأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد يميل للذات في اطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطا للمشاركة	لقائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء أو الانتظام في سياق الأحداث

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص80.

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين. وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره. وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات. (شهيناز، 2012، ص38)

01: نظريات الفردية للقيادة

-نظرية الرجل العظيم: نظرية الرجل العظيم من أقدم نظريات القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة موروثه وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون " أن القادة العظام قد ولدوا عظاما."

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييرا جوهريا، ورسم مساره الحالي والمستقبلي.

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والذي تعرض للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها:

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره.

- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية.
- إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، من أهم هذه النظريات نظرية السمات. (شهيناز، 2012، ص39)
- **نظرية السمات:** جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها، بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال ، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من ان النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص، إلا انها لم تؤثر بدقة خصائص معينة ترتبط دائما بتحقيق النجاح، فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة والأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل ، وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية التفكير، إن جميع في هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد. (يونس، محمد، 2017، ص16)
- وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد أهمها:
- سمات جسمية تتمثل في الصحة البدنية والعصبية، الحيوية والنشاط، الطول وغيرها.
- سمات ذهنية كالذكاء، القدرة على التنبؤ والإدراك.
- سمات شخصية ك الشجاعة والحسم، الثقة في النفس وقوة التحمل.
- سمات وظيفية كالاهتمام بالإنجاز، المبادأة والإبداع، المثابرة والقدرة على الإشراف.
- سمات اجتماعية ك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.
- كما توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين (صالح حسن، 2004، ص 30)، مما عرض النظرية إلى الكثير من الانتقادات من أهمها:
- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات.

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في غيرهم مثل الذكاء، القدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائد ناجحاً.

- من غير الممكن عملياً إيجاد أشخاص تتوافر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل معظمها. (عبد الباقي، 2008، ص ص 204-205)

- إهمالها لدور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين وفعالونهم معه.

- لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فقد أثبتت الدراسات النفسية انه من النادر جداً إيجاد فشابه في كل الجوانب بين قائدين أو أكثر. (زعيمي وآخرون، 2008، ص ص 189-190)

02: نظريات السلوكية للقيادة: انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً. (سعال، ع01، 2023، ص32)

شكلت هذه الدراسات نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة، فقد قام عدد من الباحثين بإجرائها بعد أن ثبت فشل نظرية السمات، وتقوم هذه الدراسات على افتراض أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقاته بالجماعة، ووفقاً لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة هو ذلك المتغير الذي يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً أو نمطاً لقيادته، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الإدارية (يونس، العافر، 2017، ص 17)، وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي: دراسات ميشيغان دراسات أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

دراسات ميشيغان: السلوك الذي يركز على "العمل" Job-Centered Behavior هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماماً كبيراً للعمل وإجراءاته وطرق انجازه، تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهـم وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما:

- التركيز على العمل.

- التركيز على العاملين سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين. (يونس، العافر، 2017، ص 17)

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين، وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وإن من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر. (شاهين، العمري، 2009، ص60)

-دراسات أوهايو: حاول الباحثون إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات، وقد كان الهدف العام من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة، فقامت مجموعة من الباحثين 1945 بدراسة حول سلوك القائد، وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذج يتكون من بعدين أساسيين:

- 1 - إعداد هيكل للمهام : يهتم القائد بتخطيط وتنظيم العمل وبقنوات الاتصال، ويبين الدور المتوقع من كل عضو، وكذلك طرائق أداء المهام والأعمال المطلوب إنجازها.
- 2 - الاحترام والاهتمام بالمشاعر: يبدي القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية، الصداقة والاحترام وتظهر الثقة بينه وبين مرؤوسيه. (شاهين، العمري، 2009، ص60)

شكل رقم (2) يوضح نموذج أوهايو للقيادة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 18.

يتضح من الشكل السابق أن القائد الذي يتميز بأنه يهتم اهتماماً أكبر بمشاعر الآخرين عن مستوى الاهتمام بالمهام، يميل إلى تشجيع التعاون بين المرؤوسين، ويعمل في جو من الاحترام والثقة، في حين إن القائد الذي يوجه اهتماماً للمهام أكثر من اهتمامه باحترام مشاعر الآخرين، فإنه يهتم بالعمل أكثر من العاملين، لذلك لا يتبادل مع العاملين إلا المعلومات اللازمة لأداء العمل وإنجازه، كما أن القائد الذي يهتم اهتماماً أكبر بكل من هيكل المهام والاحترام والاهتمام بمشاعر الآخرين، فإن اهتمامه بالعمل لا يقل عن اهتمامه بالعاملين، وينتج عن هذا غالباً أداء عالٍ يؤدي إلى رضا مرتفع لدى العاملين.

- **نظرية الشبكة الإدارية:** تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية، وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشراً للمسؤوليات، ووضعا المعايير، ومراقباً الأداء والنتائج، يكون ذلك القائد الذي يركز على الإنتاج والعمل، بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعماً للمرؤوسين، ومطوراً للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترماً لمشاعرهم، وحساساً لاحتياجاتهم ويثق بهم، ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين. (شاهين، العمري، 2009، ص 61)

شكل رقم (3) يوضح الشبكة الإدارية



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة، المرجع السابق، ص 19.

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة، وتحقيق الأهداف المتمثلة كالآتي:

- 1 - **القائد التسيبي (1.1):** هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات، وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.

2- القائد الإنساني (1.9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم، وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في ناد اجتماعي، حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

3- القائد المتسلط (9.1): على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته، لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج، تبادل الإنجاز بالمرتبات أو الأجور، وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها، والاهتمام بتمكينها.

4- القائد المتوازن (5.5): هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

5- القائد المثالي أو المتكامل (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على السواء، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحاً وأداء متميزاً للمنظمة.

03: نظريات الموقفية للقيادة: عدم قدرة كل من نظرية السمات ونظرية الأنماط القيادية في تقديم افتراضات عن محددات فاعلية القيادة تقوم على أسس منهجية سليمة، قد دفع عددا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية وهي، أن فاعلية القيادة تتحدد بناءً على متغيرات الموقف، وهو اتجاه جديد في نظريات القيادة يتسم بالمرونة بشكل كاف لتطبيقه على حالات وظروف مختلفة، ويرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه في القيادة ليتناسب مع أي مجموعة معينة، وفي وقت معين وتحت أي ظروف. (العامري، الغالبي، 2007، ص436)

نموذج فيدلر: Fiedler : أجرى فريق من الباحثين بجامعة Illinois في الولايات المتحدة الأمريكية بقيادة Fiedler مجموعة من الدراسات تتعلق بموضوع القيادة الإدارية، وذلك في بداية الخمسينات من القرن العشرين، وقد انتهجت هذه الدراسات منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وانتهت إلى ما أسمته بالنموذج الموقفية للقيادة الفعالة.

وتعتبر محاولة Fiedler إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى المحاولات الجادة في هذا المدخل، فنظريته تقوم على فكرة أن فاعلية القائد عندما تقاس بإنتاجية المرؤوسين تختلف تبعا لاختلاف أنماط التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وقد بنى Fiedler نظريته على أساس دراسة النمط القيادي للوقوف على أبعاده باستخدام أسلوب عرف باسم الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تقضيل (L.P.C) وقد توصل إلى تكوين مجموعة من الفروض أطلق عليها النموذج الشرطي لفاعلية القيادة، معتمدا على نوعين من المتغيرات هما:

أ - متغيرات شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس (L.P.C) : فإذا كان تقويم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فإن هذا يعني من وجهة نظر (Fiedler) أن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقويم منخفضاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى

الاهتمام بمهام العمل، وليس بالجوانب الإنسانية، ويلاحظ أن بعدي القيادة اللذين تم التوصل إليهما متشابهان مع أبعاد القيادة التي توصلت إليها دراسات جامعة (Michigan) و (Ohio).

ب- أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

1- علاقة القائد بالمرؤوسين: ويمثل هذا المتغير تقييم القائد لردود الفعل الصادرة عن مرؤوسيه تجاهه، كذلك ردود فعله للدور الذي يلعبه كقائد للجماعة، وقد تم قياس هذه الخاصة من خلال تقييم القائد لبيئة الجماعة، وتقييم افراد الجماعة لنفس البيئة، وكذلك قياس شعبية القائد بين مرؤوسيه.

2- درجة هيكلية المهام: يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها، ومدى هيكلتها (درجة روتين أعمال المرؤوسين)، ومدى تحديدها بدقة، و مدى إلمام المرؤوسين بأبعادها أيضاً، فكلما زادت درجة هيكلية المهام، كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح، وقد تم قياس هذا المتغير من أربع زوايا هي: وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، وتنوع القرارات التي يمكن اتخاذها، ودرجة التحديد التي تنطوي عليه الحلول، وتعدد المسالك التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.

3- القوة التي يتمتع بها القائد: ويعكس هذا المتغير مدى ما يتمتع به القائد من قوة في التأثير على المرؤوسين، والتي تتبع من مصادر مثل: قوة الخبرة التي تتبع من تمتع القائد بكثير من الخبرات التي لا تتوافر لأفراد جماعته، وهناك القوة الرسمية التي هي امتداد للسلطات الرسمية المعطاة له وهي حق الإثابة وحق توقيع العقاب.

وينتهي Fiedler في استنتاجاته إلى قوله " إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير)، أن وزيادة فعالية المنظمة وأعضائها لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية وحسب، بل لا بد من أن تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بها) حتى تستطيع القيادة والعمل بفعالية تامة. (الجبوسي، 2009، ص145)

لقد وجد Fiedler أن القائد المهتم بالعمل يكون أكثر فاعلية في التأثير في مرؤوسيه في المواقف الملائمة جداً أو غير الملائمة جداً (أفضل وأساء المواقف)، بينما يحقق القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فاعلية أكثر في مرؤوسيه في المواقف متوسطة الصعوبة، كما أشارت النتائج إلى وجود ثمانية أنماط قيادية جميعها فعال، ولكن في مواقف مختلفة، كما في النموذج المرفق:

شكل رقم (4) يوضح مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف حسب نظرية فيدلر

عالي الأداء منخفض	قائد متوجه للمهام		قائد متوجه للعلاقات					
	ملائم بشكل كبير		وسط		غير ملائم بشكل كبير			
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكلية المهام	مهيكلية		غير مهيكلية		مهيكلية		غير مهيكلية	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 441

نظرية المسار - الهدف: تتسبب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس Robert House ومارفن ايفانز Martin Evans والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية و الروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) (الظاهر، دس، 28)

♦ بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

♦ تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ويتمثل دور القائد في:

- ♦ توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.
- ♦ ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.
- ♦ يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف بسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.
- وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:
- ♦ نمط القيادة الموجه directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوفوقراطية.
- ♦ نمط القيادة المساند supportive القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس.

♦ نمط القيادة المشارك participative يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

♦ نمط القيادة المهتم بالإنجاز achievement-oriented يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبيدي ثقته في أنهم سيقفون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام. (الظاهر، دس، ص28)

كما تفترض نظرية المسار والهدف وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد والمرؤوسين وأدائهم و تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

أ - **خصائص المرؤوسين:** ومن بين أهم خصائص المرؤوسين التي تؤثر في علاقتهم بالقائد نذكر الآتي:

- **القدرة:** ونعني بها إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية على انجاز العمل بصورة فعالة.

- **مركز التحكم:** وتعني به مدى اعتقاد العامل بتحكمه في بيئته ونتائج تصرفاته.

- **الحاجات والدوافع:** تؤثر الحاجات والدوافع التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد فباختلافها يغير القائد من أسلوبه.

ب - **خصائص بيئة العمل** وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

1- **مهام المرؤوسين:** يعتقد الباحثون أن مدى وضوح أو غموض مهمة المرؤوس يؤثر في سلوك القائد.

2- **جماعة العمل:** إن الجماعة تؤثر في اتجاهات المرؤوسين وقناعاتهم مما يؤثر بشكل مباشر في سلوك القائد.

3- **العوامل التنظيمية:** ونقصد بها السياسات الإدارية و الإجراءات والقواعد التنظيمية وهي تؤثر في سلوك القائد من حيث قدرته على التكيف مع العمل السائد في المؤسسة. (عبد الباقي، 2008، ص218-220)

وتحدد النظرية لتفسير أثر السلوك القيادي على رضا ودافعية المرؤوسين أربعة أنماط من القيادة وهي:

1- **القيادة الموجهة:** وتتميز بتحديد القائد لواجبات المرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم كما توضح لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لإنجاز العمل.

2- **القيادة المساعدة:** ويكون الاهتمام هنا بدرجة كبيرة بالعنصر الإنساني في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير.

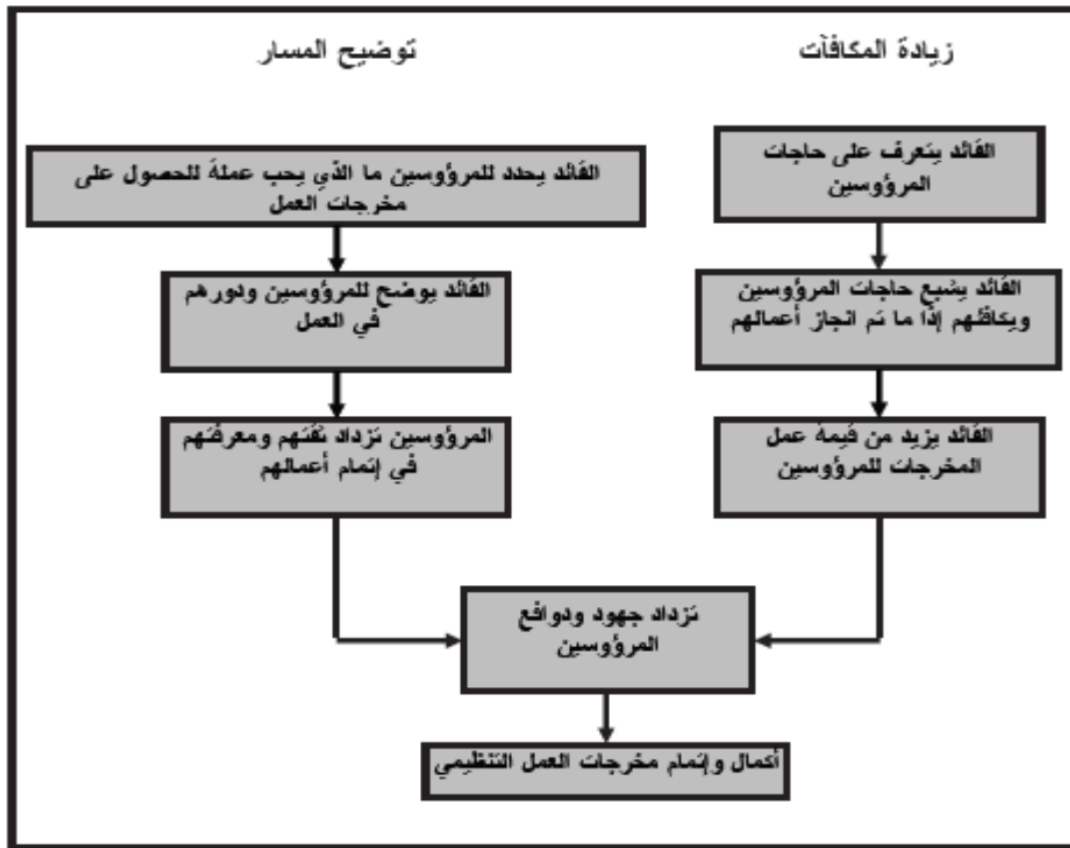
3- **القيادة المهتمة بالإنجاز:** ويقوم القائد هنا بتحديد أهداف المرؤوسين وتوقعه أن يبذلوا أقصى جهودهم لتحقيقها وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

4- **قيادة المشاركة:** وفي هذا الإطار يمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بعملية صناعة واتخاذ مختلف القرارات. وضمن هذه النظرية فإن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن تؤدي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

وتقدم نظرية المسار والهدف مجموعة كبيرة من التنبؤات بالنسبة لكيفية تفاعل أسلوب القائد مع دافعية وأداء المرؤوسين وطبيعة المهمة فهي تتنبأ بأن القيادة الموجهة تعد فعالة مع المهام الغامضة أبون القيادة

المساعدة تعد فعالة بالنسبة للمهام المتكررة، وبأن القيادة المشاركة تعد فعالة حين تكون المهام غير واضحة ويكون المرؤوسين مستقلين ذاتياً أبون القيادة المهتمة بالإنجاز تعد فعالة بالنسبة للمهام التي تتطلب على التحري. لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة فشلت بذلك في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة، لأنها لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في العملية القيادية. (هاوس، 2006، ص51) في إطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل الآتي يوضح مضمون النظرية:

شكل رقم (5) يوضح دور القائد في نموذج هاورس المسار - الهدف



المصدر: قاسم شاهين بريسم العمري، المرجع السابق، ص 66.

04: النظرية الحديثة في القيادة: إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، ولقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وسوف يتم التطرق هنا عن بديل معوض Substitute للقائد (مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري) وفي إطاره يوجد هناك محيد Neutralizer (مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع من استعراض بعض السلوكيات) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية. (يونس، العافر، 2017، ص 27)

وقد مثلت هذه التوجيهات مع غيرها إطاراً عاماً لمدخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها على وفق الآتي:

1- القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية

• **القائد الكاريزمي:** Charismatic Leader القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

• **الرؤية :** Vision مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن.

إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد في هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:

1- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.

2- بناء نظام قيم متكاملاً يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.

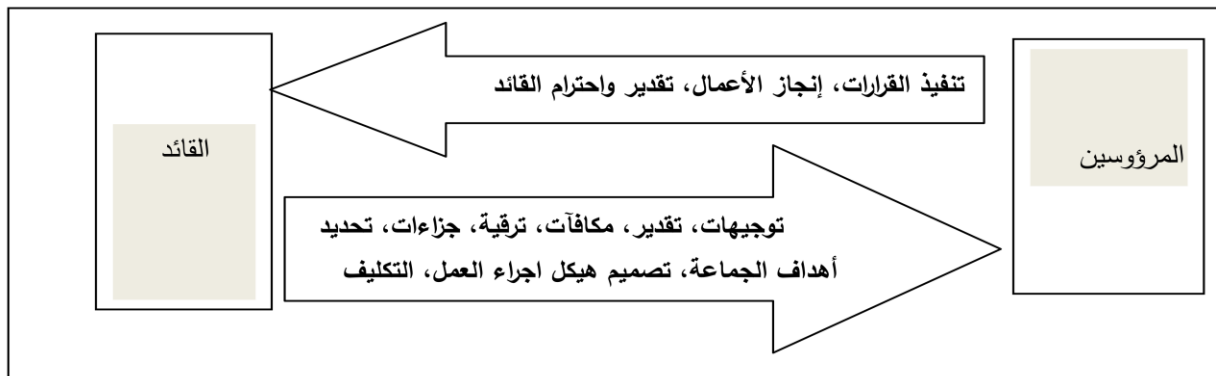
3- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم. (يونس، العافر، 2017، ص 27)

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين، جاعلة منه جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدتهم على رؤية المستقبل كحالة براءة ومحملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها، فالقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين، ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي:

ثقة عالية بالنفس، رؤية مستقبلية، قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين، قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وخارق، يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث. (راضية، 2018، ص 116)

2- **القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:** القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفؤة، الجدولة والموازنات الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. (صالح، المبيضين، ع1، 2013، ص 62)

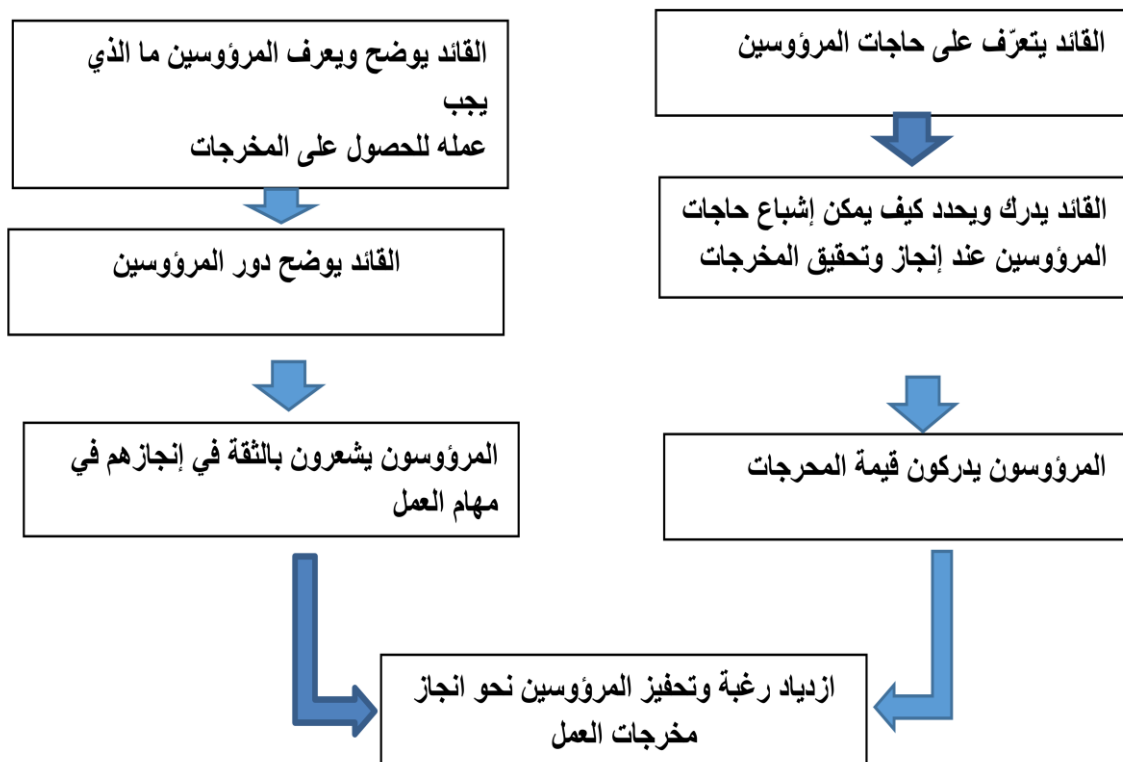
شكل رقم (6) يوضح نموذج القائد التبادلي



المصدر: دريوش راضية، المرجع السابق، ص 118

يتبين من الشكل السابق وجود تبادل بين القائد والمروّسين والقيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر وهي: القائد، المروّسين، وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الاتجاهين، حيث بدونها لن ينجح القائد في التأثير في مروّسيه وإن كان تأثير القائد أكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المروّسين، إلا ذلك لا يلغي الدور لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم.

شكل رقم (7) يوضح أدوار القائد التبادلي



المصدر: خالد العمري (2009)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقتها بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 8، العدد 3، ص 153.

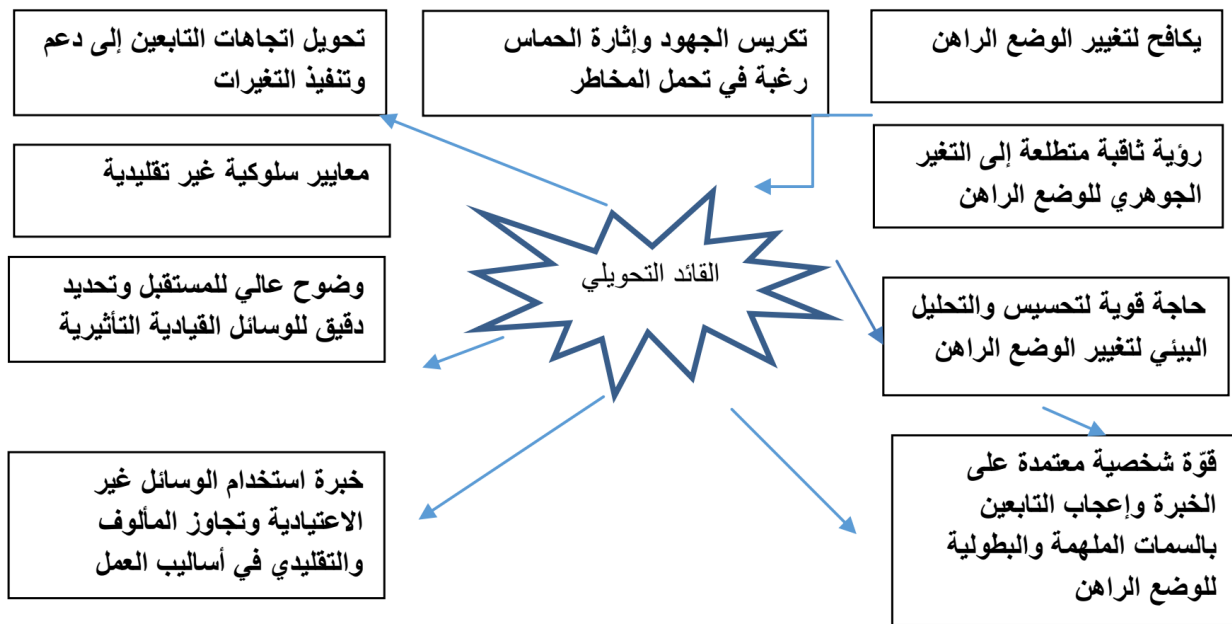
أما القيادة التحويلية

قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة، وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً. (شاهين، العمري، 2009، ص71)

والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة، فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها، وهيكلها وثقافتها، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كانت منتجات أم عمليات إنتاجية.

ان القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فان امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة، وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهياً للقيام بدور إيجابي روحي بدون أي قسر أو اكراه للمرؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى ان القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية: الرؤية، التمكين للآخرين، الكاريزما، خصوبة الخيال، الرمزية، النزاهة. (يونس، العافر، 2017، ص 29)

شكل رقم (8) يوضح خصائص القائد التحويلي



المصدر: دريوش راضية، المرجع السابق، ص 122.

3- نظرية قيادة الفريق: Team Leadership

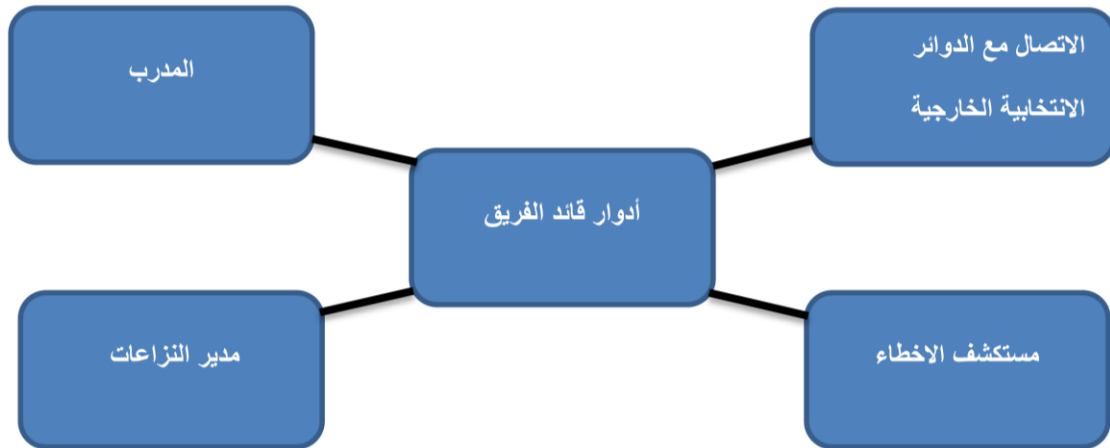
أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم، كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، فقد توصل الباحثون إلى ضرورة استخدام الفرق التنظيمية لأنها تؤدي إلى إنتاجية أكبر واستخدام أكثر فعالية للموارد واتخاذ القرارات وحل المشكلات والحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة وزيادة الإبداع، مما ترتب عليه إحداث تغيير في دور القائد الذي توكل إليه مهمة بناء الفريق المنسجم والفعال الذي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة وإشباع حاجات أعضائه.

وتعد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يشتركون في أهداف مشتركة يسعى القائد الى التنسيق بين أنشطتهم ومهامهم وحل مشكلاتهم، إضافة إلى إسداء النصح والإرشاد لهم ليتمكنوا من انجاز أعمالهم بكفاية وفاعلية، ويحققوا تلك الأهداف. (شاهين، 2012، ص 58)

ويحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق، تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتماسكة على وظيفتين جوهريتين للقائد، تتعلق الوظيفة الأولى له بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه من انجاز للعمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف. أما الوظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق، ونقصد بذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق، وتطوير مناخ ايجابي للعمل، وحل النزاعات بين الأعضاء، وإشباع حاجاتهم، وتطوير تماسك الفريق، وقد أضاف البعض وظيفة أخرى للقائد تتعلق بمساعدة الفريق على التكيف مع البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها وتجنب تهديداتها.

إن نظرية قيادة الفريق ركزت بشدة على الفرق التنظيمية الحقيقية وفعاليتها، إلا أنها تعد بعدا جديدا ولا تدعمها بحوث كثيرة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يتعلم سبل إيجاد الظروف التي تدعم تفوق الفريق من خلال السماح له بالنمو والتطور، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى وواحدة لعمل الفريق لأن كل فريق يعتمد على أعراف وهيكله خاصة به. (ضحى، 2020، ص 46)

شكل رقم (9) يوضح أدوار قيادة الفريق



المصدر: دريوش شاهيناز، المرجع السابق، ص 60

المبحث الثاني: تقييم مستوى أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك أن أداء العاملين يعتبر حر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها، فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم

وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية في أيلا فلجأ إلى هذه الوسيلة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

- يرى Motowildo 2003 أن أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة". (محمد علي، 2008، ص 90)

حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن نتيجة متوقعة لسلوك قام به العامل خلال فترة محددة.

- أداء العاملين هو: "قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (شين، 2008، ص 86)

- ويسانده في هذه الفكرة Nicolas.W.F الذي يرى: "بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك". (شين، 2008، ص 87)

حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

- وهو أيضا: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة" (شين، 2008، ص 87)

المطلب الثاني: تقييم وتحسين أداء العاملين

أولاً: تقييم أداء العاملين: يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها:

عملية تقييم الأداء هي عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان. (حسونة، 2008، ص 147)

تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف. (أبو بكر، 2003، ص 317)

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجال، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه. (برنوطي، 2007، ص378)

إن نستخلص من هذا التعريف الذي نراه شاملاً أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء"

1- طرق تقييم أداء العاملين

أهمية تقييم الأداء: يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد، وتتمثل أهم تلك الفوائد فيما يلي:

أ. على مستوى المنظمة:

- قياس الفعالية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
- تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.
- توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عملية التطوير.
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
- توفير الأساس الموضوعي والعاقل لكثير من الأنشطة ومجالات الموارد البشرية مثل: الترفيه، والنقل، والتحفيز، والتخطيط القوى العاملة وغيرها، بما يكفل تحسين هذه الأنشطة.
- المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه. (إدريس، 2005، ص265)

ب. على مستوى الوحدات التنظيمية:

- متابعه تنفيذ الأهداف، بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.
- تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

ج. على مستوى العاملين:

- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع وإرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة لدى الأفراد مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.

- إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظام تقييم الأداء
الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها.

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد وكذا تدعيم وتشجيع السلوكيات وإيجابيات
للأفراد. (إدريس، 2005، ص 265)

طرق تقييم أداء العاملين:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

1- طريقة المقارنة وتشمل:

أ- **الترتيب المستقيم:** يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى
الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

ب- **أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة:** حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية-
ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا. (حسونة، 2008، ص ص 151-152)

2- طريقة قائمة التدقيق أو الرصد: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءاً عليها دون علم
المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي
للموظف.

3- طريقة الاختيار الإجباري: عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب
سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءاً
عليها يتم تقييم الموظف. (حسونة، 2008، ص ص 151-152)

4- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع
مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحني الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء
مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين و 20% المجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40%
المجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيراً 10% لمجموعة أدائهم ضعيف،
فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

5- طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة: يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث
التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءاً على
ذلك.

6- طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي
يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف. (حسونة، 2008، ص ص 151-
152)

7- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث
يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم مقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل.

وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة.

ومن ناحية أخرى فإن فائدة تلك الطريقة محددة إلى حد بعيد، إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلاً حيث لا يتبين السبب الذي تم من أجله تقييم أحد الأشخاص تقييماً عالياً أو منخفضاً، وبنفس المنطق فإنها لا تصلح لأغراض النقل، التدريب أو الفصل.

والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الوظيفة هو في اختيار مدى نجاح سياسة الاختيار أو التعيين في اختيار الأشخاص المناسبين. (السلمي، 2013، ص277)

ثانياً - الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء :

1- الإدارة بالأهداف: تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم. (عبد الكريم، 2012، ص37)

2- علانية التقييم: إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم: وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديرها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضاً زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم. (حسونة، 2008، ص153)

3- المقابلة التقييمية: تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمروؤوس لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

4- الطريقة الثلاثية في التقييم: يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) وتقييم زملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

5- القوائم السلوكية المتدرجة: تكمل هذه الطريقة مدخل الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

6- قوائم الملاحظة السلوكية: المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المروؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها. (حسونة، 2008، ص154)

7- طريقة التقرير المكتوب: تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الفرد بطريقة كتابية في شكل مقال أو تقرير مفصل، ويشمل المهام التي تقوم بها الفرد ونقاط قوته ونقاط ضعفه في العمل ويختلف طول التقرير ومحتواه

من مقوم إلى آخر ومن منظمة أخرى، ومن مساوئ هذه الطريقة: طريقة تحقيق الثبات لأن بعض المقومين يركزون على عوامل أو عناصر تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقوم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقويم غير المناسب نتيجة لضعف لغة المقوم وأسلوبه في الكتابة. (عبد القادر، 2021، ص 17)

ثانياً: تحسين مستوى أداء العاملين

إن التأثير الذي يحدثه القائد في رؤوسه يرتبط أساساً بعاملين يتمثل الأول في الخصائص الشخصية للقائد والثاني في أسلوب القيادة الذي يتبعه.

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي والمتمثلة في الخطوات التالية:

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين.

2- **الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب، الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ... وظروف العمل ... الخ.

3- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات

الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى.

4- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. (سهيلة محمد، 2006، ص 157)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر أداء العمال بجملة من العوامل تتحدد وتختلف باختلاف الوظائف ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الفرد به ما وهما:

أ- **العوامل الداخلية:** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وهي تتكون من عدة عوامل:

1- **العنصر البشري:** العنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

2- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبيرة ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو نقصان لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز ، الاتصال، ... إلخ، أو ما يسمى بعوامل المنظمة.

5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهميه الوظيفة التي يؤديها العامل ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها ، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولؤه للمنظمة بالتبعية الإنتاجية.

6- العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف التشغيل ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة. (إبراهيم، شوقي، 2007، ص262)

ب- العوامل الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة مجموعة من العوامل منها:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

2- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه). (علي، 1999، ص27)

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف القادة الإداريون هو العمل على اتخاذ القرارات الصائبة وتجسيدها في الواقع حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلا، كما يجب أن تتوفر في القادة الإداريون السمات الشخصية والسلوكية والذهنية، وبما أنا الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون، لذا تقع مسؤولية رفع أداء العاملين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل أساسي، وتتنوع الوسائل الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمؤسسة، مثل منح الحوافز، وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه العمال أثناء أداء عملهم قصد تجاوزها، وتشجيع من خلالها على بناء فريق عمل متماسك، دون أن ننسى تغيير في المواقف السلبية للمرؤوسين اتجاه عملهم داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أثر بناء فريق العمل على أداء العاملين

إن لفريق العمل وخاصة المتماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، وتماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها والزمهم بما تفرضه من قيود. هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء. وتأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية:

- الفرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع إيجابيا على مستوى الأداء؛
- هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغيابات وترك العمل من أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو أن نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة؛
- إتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر إيجابيا على أداء أعضاء تلك الجماعة؛
- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لا بد أن يكون أكثر إيجابية، بمعنى لا بد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة. فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع وب نفس المستوى خفضه. على العكس من تلك الجماعات الأقل تماسكا فهي أقل خطورة من ناحية التعامل، من السالفة الذكر؛
- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيرا على إنتاجيتها وأدائها. إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل. لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر إيجابيا.

وما يحتاجه فريق العمل كأداة فاعلة ومهمة للتأثير في أعضائه ليقوم كل بالدور الموكل اليه، ويتحقق بذلك سبب وجود الفريق ألا وهو إنجاز الأهداف ورفع مستوى الأداء، هو نظام تحفيز متكامل، والذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على أداء العاملين. (الطجم، 2003، ص 171-172)

مساهمة بناء فريق العمل في تحسين أداء العاملين:

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء جزء معين من أعباء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيفية اتخاذ القرارات، وطرق التوفيق بين المهارات الفردية ومواصفات العمل، كل ذلك يتطلب من القائد أن يعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك. (العطية، 2008، ص 159)

هناك عدة متطلبات في تكوين فريق العمل يجب على الرئيس أو القائد الانتباه لها لأن لها أهمية بالغة لكي يكون الفريق فعالا وذو كفاءة عالية في الأداء وتتمثل هذه المتطلبات في:

1- الثقة: أخطر ما يهدد كيان فرق العمل ويخلل أعمدها هي الثقة المفقودة، والتشكيك في قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم واستحقاقهم الانتماء للفريق الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين أعضائه ويجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأنهم معا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.

2- اعط لكل فرد حقه من الاهتمام والتقدير: القائد الفعال يفهم جيدا أن الفطرة الإنسانية تبحث دائما عن يهتم بها ويقدرها، لذلك لا يهمل أبدا تقدير واهتمام جميع أعضاء فريقه بلا استثناء ويحث أعضاء فريقه على الاهتمام بعضهم البعض كذلك.

3- الانضباط التام: لن ينجح فريق العمل في مهمته اذا لم يكن أعضائه لديهم رغبة في المشاركة في العمل، كما يجب شرح أسباب اختيار كل عضو مع التأكيد على الأعضاء بضرورة ، أن يكون مريحين في إبداء آراءهم في المشاركة في العمل و كذا توضيح المكافآت والحوافز التي ستقدم في حالة الإنجاز الناجح.

4- الإيمان بأهمية التعاون: يجب على أعضاء الفريق أن يكون متعاونين فيما بينهم وأن يعرفوا أن مصالح الفريق فوق مصلحة الفرد وأن النجاح الجماعي هو الغاية لتحقيق الأهداف المشتركة. (الفقي، 2000، ص ص 13-15)

5- وضوح الأهداف: أهداف واضحة ومحددة وتفهيم وتقبل تام من الأعضاء لأدوارهم منذ إنطلاق العمل كفريق.

6- المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرارات: يشجع الاتصال الواعي بين كل الأعضاء على المناقشة الصريحة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وبالتالي الحد من التسلط والاستحواذ على المناقشات.

7- **التواصل الجيد:** لضمان تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الفريق أو سبل تنفيذ هذه المهمة يجب أن يكون هناك تواصل جيد.

8- **الشعور بالانتماء في عمل الفريق:** وهو شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة تتقبله ويتقبلها فيشعر بالطمأنينة والأمن. (زدام، زينية، ع6، 2018، ص ص 50-51)

المطلب الثاني: أثر التحفيز على أداء العاملين

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العمال، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سي بذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظر لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. (جواد، ع7، 2016، ص4)

أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات العمال. إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في العامل عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة العامل الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل تجاه العاملين لتثير بها رغبتهم وخلق دوافع لهم من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق العمل، السلوك السليم، الجهد، وذلك لإشباع وتلبية حاجاتهم التي يشعرون ويحسون بها.

تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بها، وعادة تختار كن من الإدارة نوع الحافز بالاعتماد على الفكر الإداري، والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتم غالباً إلى النوعين التاليين: الوصول إلى اختيار القرار المناسبة حول تقديم الحوافز؛ لذلك تقسم الحوافز. (سهام، حنان، 2011، ص ص 121-122)

إن أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمؤسسة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العمال.

فهناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء العامل وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي. (سهام، حنان، 2011، ص ص 121-122)

مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا إثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد أنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. (سهام، حنان، 2011، ص 48)

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في ما يلي:

- 1- **الحوافز المادية:** هي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداما، إذا تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتبحث في الطريق المناسب للعمل على تطويره لاحقا، وعادة يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأمور المالية، والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب، أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة، أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام، وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند العاملين في المؤسسة.
- 2- **الحوافز المعنوية:** هي مجموعة الحوافز التي تساهم في التأثير على العاملين من خلال رفع ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل، والاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات وتقويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجال مهني. (بوخمخ، عزيز، 2008، ص ص 91-92)

لقد اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوي وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية مكريجر حول سلوكيات الأفراد، قد أضافت نوعا ثالثا بخالف (Y.X) ويتمثل هذا النوع في (Z)، وهذا النوع يتصرف دائما وفقا للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة، والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونيه والتزامه. (لروي، 2019، ص 71)

كما تساعد الحوافز المادية على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تملك المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على أفراد العاملين بها، حيث أن شعور الفرد بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية

والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف، كما يساعد الأجر على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

كما تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي غالباً، وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

- **الزيادة في الإنتاجية:** فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- **تطور أنشطة المنشأة:** فتساهم الحوافز في جعل العمل في المنظمة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
- **تحفيز الروح المعنوية عند العاملين:** فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل وأن لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تم تحقيقه.
- **تشجيع العاملين على الإبداع:** وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوير بيئة العمل.
- **المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.**
- **نمو التقدير الذاتي عند العاملين مما يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.** (سلمي، 1995، ص 254)

المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على أداء العاملين

أشارت الأدبيات أن المشاركة في الإدارة وعملية صنع القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية وفردية تتضمن التنمية الشخصية والتطور الرضا الوظيفي، معدلات متدنية من نسبة الغياب ودوران العمل والرغبة في التغيير. فضلاً عن ذلك فإن المشاركة في عملية صنع القرارات تنتج محصلات تنظيمية مرغوبة، وقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات والمخرجات المرتبطة بالعمل الأداء فلقد تم اعتبارها بأنها أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التمكين الهيكلي في المؤسسة الذي يقوم على أساس ضمان السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية وتبسيط الهياكل التنظيمية وتشجيع المشاركة وتحويل الصلاحيات.

ويرى العديد من الباحثين أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم وإعطائهم الصلاحيات للتصرف يتحقق من خلاله إثراء العمل ورفع الروح المعنوية وكذا زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الإشباع والرضا لدى العاملين. هذا وقد أكد الباحثين أيضاً على أن نظام المعلومات والتغذية العكسية هما الأساس لتحقيق التناسق الفعال في أي منظمة وإنجاح عملية تمكين العاملين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات و تنفيذ العمليات وحصولهم على المعلومات المناسبة عن مستوى أدائهم و أداء المؤسسة ككل مما يقيس درجة التمكين في المؤسسة ولتكون ممارسات التمكين فعالة يجب تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مستمر

وعبر مختلف المستويات التنظيمية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة عن طريق التغذية العكسية لأنها تبرز نقاط الضعف التي يجب تقويمها ونقاط القوة التي لا بد من تعزيزها والاستثمار فيها . فالتمكين هو قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله.

وبالتالي فتطبيق تمكين العاملين يؤدي إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء كما يساعد على التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يمكن العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال وحل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. أكدت بعض الدراسات على أهمية التغذية العكسية للأداء ودورها في زيادة الأداء على المستويين الكلي والجزئي، كما أشار Walderse & Luthans بأن التغذية العكسية للأداء تقودنا إلى تحسين الأداء من خلال أدوات كوضوح الدور والفعالية الذاتية ومكافأة السلوك. والتغذية العكسية عن أداء العامل عنصر مهم للتمكين إذا أردنا أن نمنح العامل التمكين وأن ينجح يجب أن يكون العامل والمؤسسة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية بين الطرفين (جمعة، 2016، ص ص 39-40)، حيث يفسر العلماء التغذية العكسية في إحدى الطريقتين: فبعضهم يماثلها بالمكافأة ويفسرون وظيفتها بمصطلحات من نظرية التعزيز، بينما يقول الآخرون أن التغذية العكسية ليست محفزا وإنما لتزويد العامل بمعلومات تصحيحية فقط.

كما أن المنظمات الحديثة التي تتبنى تمكين العاملين كاستراتيجية إدارية تسعى إلى إزالة أو تخفيف العوائق التي تمنع العاملين من بذل كامل طاقاتهم وامتلاكهم السلطة المناسبة لأداء عملهم بشكل مناسب، حيث أن الحافز الذي يدفع العاملين للعمل بجد يكون من خلال غزالة شروط العمل الظالمة التي تعيقهم في ممارسة خياراتهم، وتمنعهم من صنع قراراتهم المستقلة، وترحمهم من استخدام خبراتهم ومهاراتهم ومن احتكاكهم للتصرف وفقا لتقديراتهم ولما يعتقدونه الأفضل لمنظمتهم. (ناصر، 2018، ص 76)

مساهمة التمكين في تحسين أداء العاملين:

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما يلي:

- 1- خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين ، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية و المشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع أدائهم الوظيفي من خلال بذل المزيد من الجهود.
- 2- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية ، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤديه هذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم.
- 3- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

4- زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدراتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.

5- الشعور بالملكية الداخلية ، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية ، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم و يزداد اهتمامهم بما يؤدونه من مهام. (سعيدة، 2014، ص 47)

6- ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة و المشاركة في تقييم أداء زملائهم.

7- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه مؤسستهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و خلق التوافق بين قيمهم و قيمها، مما يؤدي إلى استمرارية و استقرار العمل ؛ فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم و تعهدهم بمسؤوليات جديدة؛.

8- يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف و تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد ، المعلومات و الدعم ، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي تم اكتسابها لاسيما وأن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

9- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا وحماسا.

10 - جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعها؛

وإن عملية تقييم الأداء أداة الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيها منها لمساعدة الإدارات الأخرى من على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على المراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهام دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوى وتعظيمها.

من خلال هذا يتضح لنا أن التمكين الإداري يعتبر نتاج أفراد المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، ومدى إشراك جهود العاملين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة ويعتبر الأداء الوظيفي للعمال هو المجهودات التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة في إحداث التغير المطلوب، وكذلك المساهمة في تنمية القدرات والمواهب. (سعيدة، 2014، ص 48)

خلاصة:

يمكن القول أن القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في أداء العاملين ورضاهم في العمل، وكما تعتبر لعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين تعتبر محورا رئيسيا بينهم، حيث أن القائد الإداري يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم المنشودة داخل المؤسسة، كما يقدم لهم المكافآت، وكذا مساعدة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل وحتى خارجه.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى التعرف على دور القيادة الإدارية ومجموعة محاور القيادة الإدارية ودراسة سبل تحسين أداء العاملين، ولأن دراستنا لا تكمل إلا بالجانب التطبيقي لمعرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

كما انه قد تم الاعتماد في دراستنا على استجواب الموظفين الإداريين، من خلال إعداد استبيان الذي تم توزيعه على الموظفين وتم الحصول على إجاباتهم. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالميدان محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة والهيكل التنظيمية والبيداغوجية لرئاسة الجامعة والأمانة العامة من خلال المطلب الأول ومن ثم نتطرق بأسطر على الكليتين محل الدراسة في عدة أسطر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم في بضعة أسطر حول نشأتها وتطورها.

أولاً: نشأة وتطور جامعة المسيلة

أ- تعريف بالجامعة:

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقاً لأحكام المادة: 38 من قانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي: الجامعة المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

ب/الموقع والمساحة:

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية (المسيلة) في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم: 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة، وتترجع على المساحة التالية:

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها ب: 53 هكتار.

- القطب الجامعي وتقدر مساحته ب: 105 هكتار.

ج/نشأة وتطور الجامعة:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية.

وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

(<http://www.univ-msila.dz/umvfr/le> 19/05/2023)

ثانياً: أهداف الجامعة

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

01: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

أ- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

ب- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم و المعارف وتحصيلها وتطويرها؛

ج- تلقين الطالبين مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛

د- المشاركة في التكوين المتواصل.

02: كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص في

ما يلي:

أ- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

ب- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

ج- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها؛

د- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

(<http://www.univ-msila.dz/umvfr/le> 19/05/2023)

ثالثاً: الهياكل الإدارية للجامعة

حيث تنقسم الجامعة إلى عدة هياكل وكليات وأقسام ونذكرها كما يلي:

1- رئاسة الجامعة.

2- الأمانة العامة.

3- المكتبة المركزية للجامعة.

4- الكليات والمعاهد.

وتضم جامعة المسيلة 07 كليات وهي:

أ- كلية العلوم.

ب- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.

ج- كلية التكنولوجيا.

د- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

هـ- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ذ- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

معاهد الجامعة: وتضم جامعة المسيلة معهدين وهما:

أ- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية.

ب- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً: تاريخ ونشأة الكلية

أول نواة لنشأة الكلية كان خلال السنة الجامعية: 1988-1989 عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير متمثلين في شهادة الدراسات التطبيقية (DEUA)، محاسبة والضرائب، وتسيير المخزون. أما في السنة الجامعية 1991-1992 تم تحويل نسبة من الطالبتين DEUA إلى المدى الطويل في العلوم التجارية، وبعدها تم إعتقاد فرع ليسانس علوم تجارية مدى طويل. وفي سنة 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم تسيير، وبعد ذلك في سنة 2004-2005 تم إضافة فرع ليسانس علوم إقتصادية.

وبعدها تم إعتادها ككلية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة. بمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم للقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة الكلية، تم إعتاد الأقسام التالية:

- قسم علوم التجارية؛

- قسم علوم التسيير؛

- قسم العلوم الاقتصادية؛

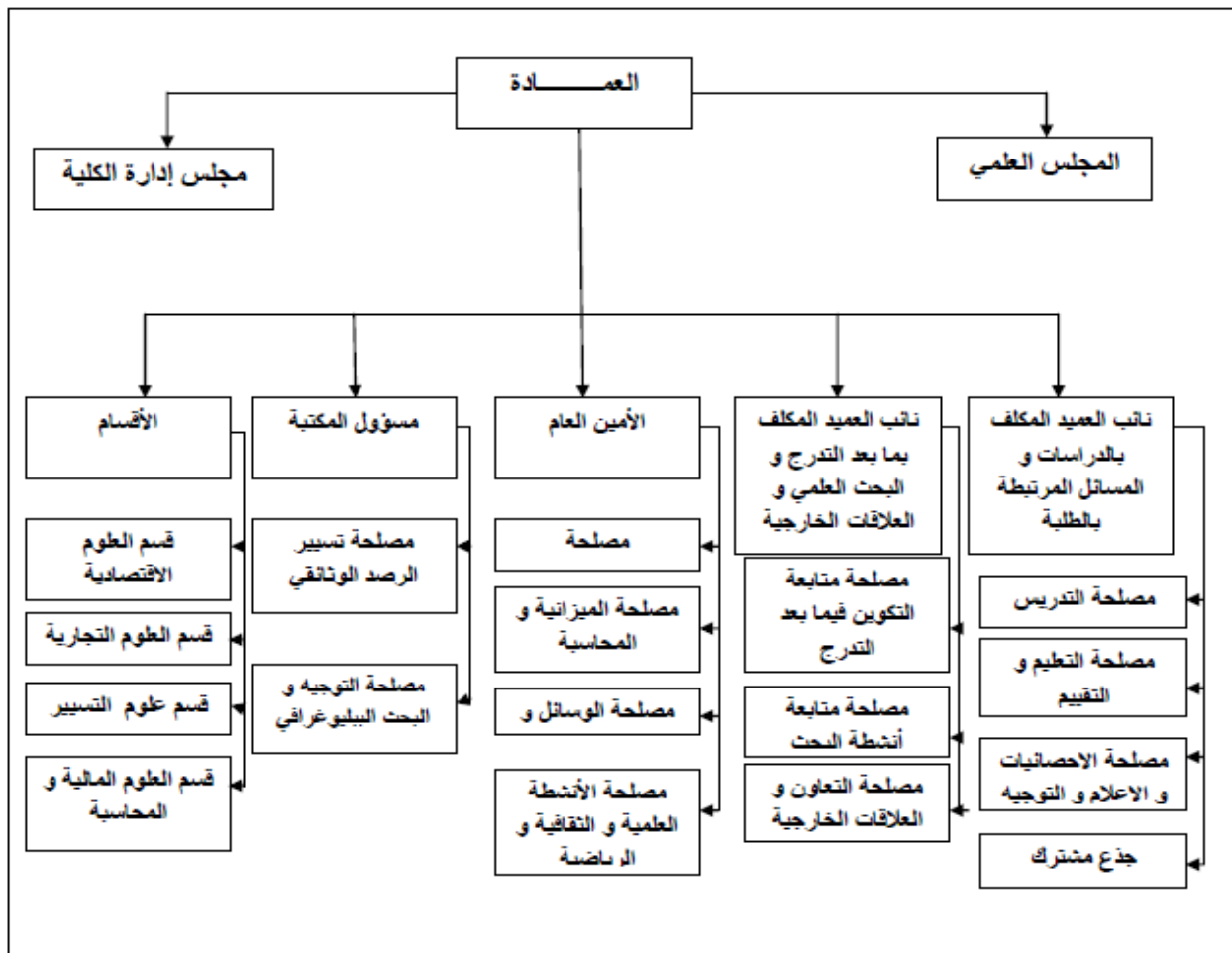
- قسم المالية والمحاسبة.

التسمية الرسمية للكلية جاء حسب القرار 136 المذكور أعلاه وهي: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام، يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

شكل رقم (10) يوضح الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: وثيقة مقدمة من مصلحة المستخدمين، الأمانة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 20/05/2023.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

1- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: " مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج. (كوهين، 1990، ص 62)

1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

(بوحوش وآخرون، 2000، ص 62)

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيريا كيفيا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالأستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

1-2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

1-2- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها". (عواطف، 2017، ص 27)

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها" (شعبان، 2016، ص 186)

يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها". (رزيقة، هجيرة، 2017، ع23، ص 280)، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

2-2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة. (طويطي، 2018، ص 19)

مفهوم العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق". (بغني، عثمان، ع1، 2019، ص 231)

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

1- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1-1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية

في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2- أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

2-1- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان باليد ". (مصطفى، ميلود، 2014، ص 28)

2-2- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية

المتغير التابع: أداء العاملين

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال آرائها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبتها الأستاذة المشرفة وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 38 عبارة وتضمن الاستبيان محورين هما:

جدول رقم (2) يوضح هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

أقسام الاستبيان	عدد العبارات
البيانات الشخصية	
المحور الأول: المتغير الثابت القيادية الإدارية	البعد الأول: التمكين الإداري 09
	البعد الثاني: بناء فريق العمل 10
	البعد الثالث: التحفيز الإداري 07
المحور الثاني: المتغير التابع: أداء العاملين	12
مجموع عبارات الاستبيان	38

المصدر: من إعداد الطالبتين

جدول رقم (3) يوضح توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	معارض بشدة	اعراض	محايد	اوافق	موافق بشدة
الدرجة /الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاوور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب **المدى:** (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- 1. التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
 - 2. المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01 - 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
 - 3. الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
 - 4. معامل الثبات ألفا كرونباخ :** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي: $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 < a < 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 < a < 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.
 - 5. تحليل الانحدار (Régression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:
- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
 لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
 لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:
 - مستقلة مع المتغير التابع؟

- للتعقب بقيمة المتغير التابع

- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التعقب بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية. معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن إجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

إختبار F (F-test): ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

اختبار T: (T-test): ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

معامل الارتباط بيرسون Correlation de Pearson:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

قيمة معامل التحديد R^2 :

ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة قيمة معامل التحديد للمتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:

$1 \geq R^2 \geq 0$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت

بالمعايير المنطقية ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي ظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

01- الخصائص السيكمترية (الاتساق الداخلي)

جدول رقم (4) يوضح معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
البعد الثاني			البعد الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	0.486**	10	0,000	0.583**	01
0,000	0.781**	11	0,000	0.391*	02
0,000	0.662**	12	0,000	0.488**	03
0,000	0.671**	13	0,000	0.610**	04
0,000	0.555**	14	0,000	0.695**	05
0,000	0.374**	15	0,000	0.503**	06
0,000	0.344*	16	0,000	0.596**	07
0,000	0.531**	17	0,000	0.718**	08
0,000	0.511**	18	0,000	0.672**	09
0,000	0.552**	19			
البعد الثالث					
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	0.514**	24	0,012	0,503**	20
0,000	0,656**	25	0,000	0,614**	21
0,000	0,345*	26	0,000	0,369*	22
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05			0,000	0,472**	23

المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.498**	0,000	07	0.601**	0,000
02	0.408*	0,000	08	0.627**	0,000
03	0.439*	0,000	09	0.565**	0,000
04	0.569**	0,000	10	0.490**	0,000
05	0.559**	0,000	11	0.711**	0,000
06	0.520**	0,000	12	0.711**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.344 و0.764)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.408 - 0.711) ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (5) يوضح معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	26	0,966**
الثاني	12	0,888**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 26 من إنجاز الطالبتين

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.888 كأدنى قيمة و0.966 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.902
المحور الثاني	7630.
الاستبيان ككل	0.929

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

03- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50 (أبو زيد، 2005، ص 156)، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

01-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

02-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

جدول رقم (7) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.104	30	0.146	القيادة الإدارية
غير دال	0.113	30	0.144	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس القيادة الإدارية بلغت $\text{sig} = (0.104)$ هي أكبر من (0.05) ، وأيضاً بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس أداء العاملين $\text{Sig} = (0.113)$ وهي أكبر من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

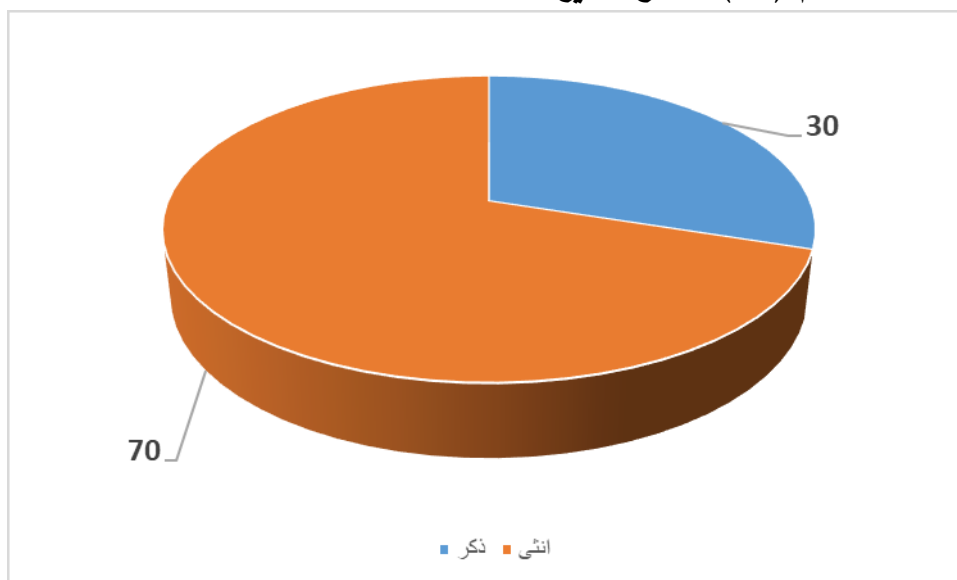
جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نسبة مئوية	تكرارات	
30	9	ذكر
70	21	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (34) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (9) بنسبة 30 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (21) أنثى بنسبة قدرت بـ 70 % وهذا يدل على أن أغلب العمال الإداريون في العينة محل الدراسة هم من الإناث كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



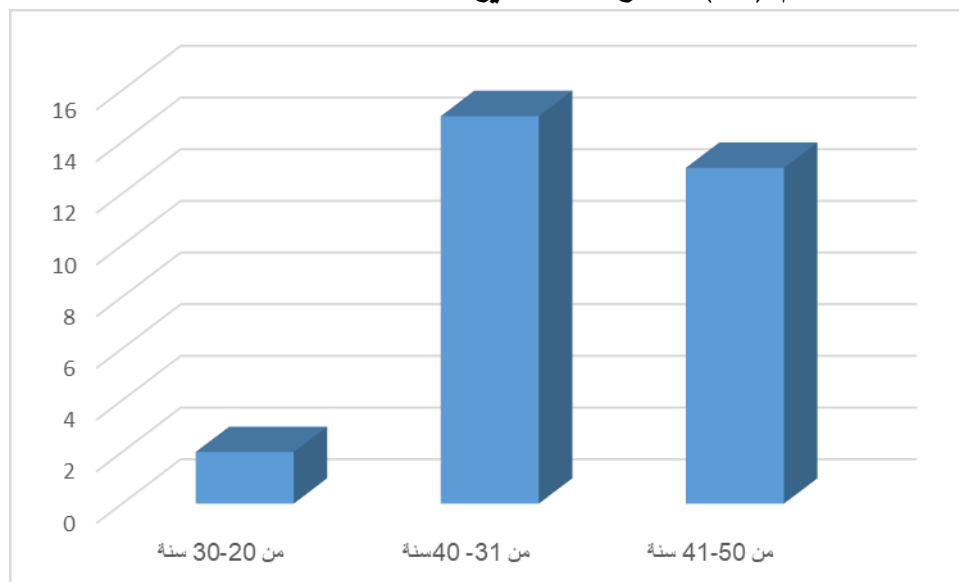
جدول رقم (9) يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نسبة مئوية	تكرارات	
6,7	2	من 20-30 سنة
50	15	من 31-40 سنة
43,3	13	من 41-50 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة (6.7%) وهو ما يعادل (2 مبحوثين) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (من 31 إلى 40 سنة) قدرت نسبهم (50%) أي ما يعادل (15 مبحوث)، وتليها نسبة (43.3%) الذين يبلغ أعمارهم (من 41-50) أي ما يعادل (2 مبحوث)، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة ما بين من الفئتين (31 - 40 سنة) و(41-50) وهذا ما يدل أن أغليتهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء مهنتهم. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (12) يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

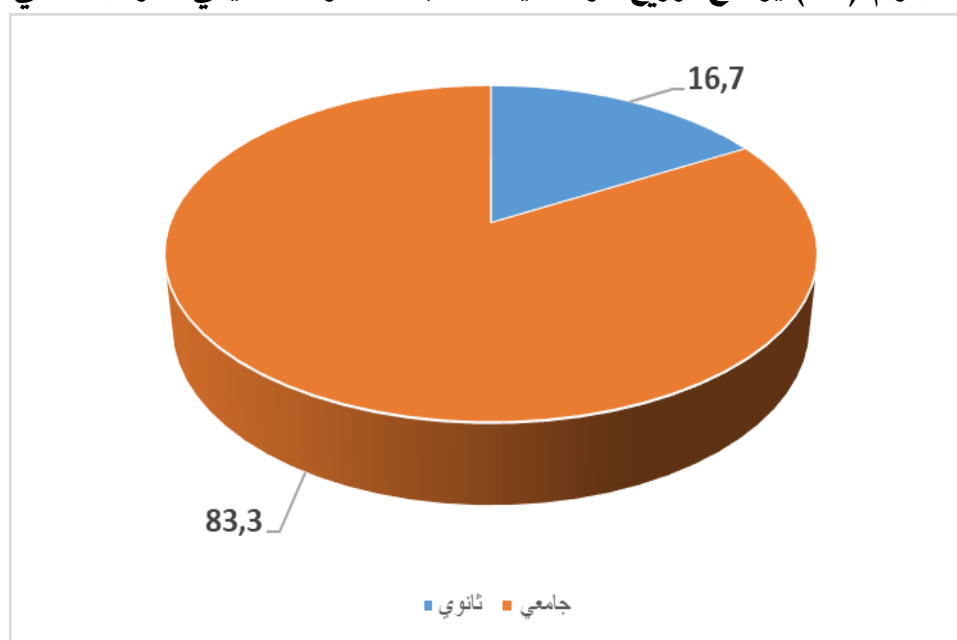
نسبة مئوية	تكرارات	
16,7	5	ثانوي
83,3	25	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم شهادة جامعية (ليسانس) فقد بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة 35.3، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل فقد كان عددهم على 11 قدرت نسبهم على التوالي بـ 32.4%، أما الذي لديهم شهادة تقني أو تقني سام بلغ عددهم 7 مفردة قدرت بنسبة 20.6%، وتليها في الأخير شهادة الماستر تكرار 4 فردة بنسبة 11.8%، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المستوى الجامعي ويتمتعون بالمهارات اللازمة لأداء عملهم، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية والمصادقية في الإجابة على أسئلة الاستبيان والخروج بنتائج أقرب على الواقع.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي



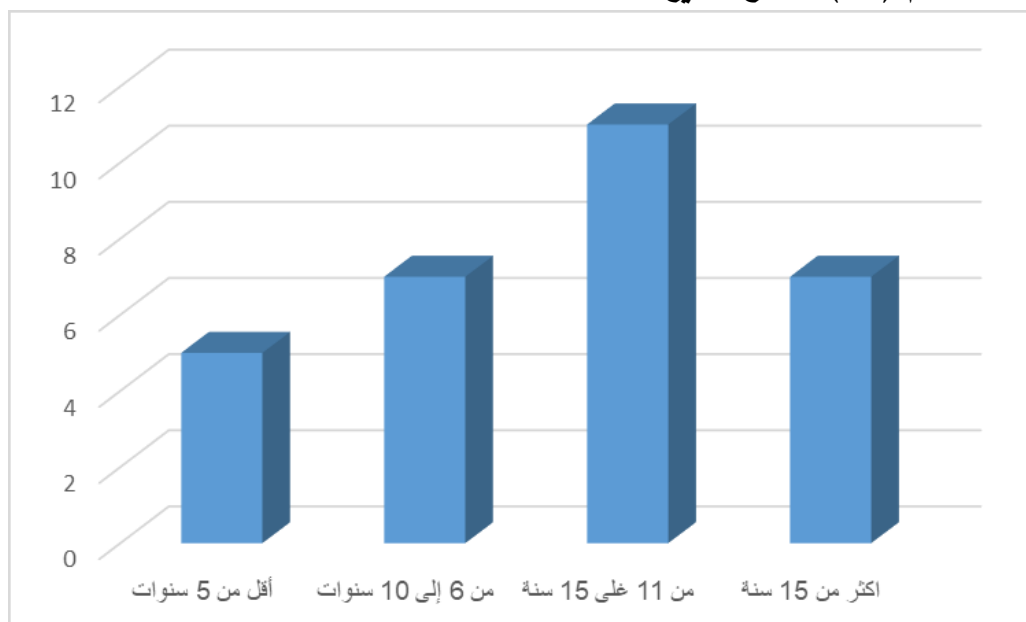
جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

نسبة مئوية	تكرارات	
16,7	5	أقل من 5 سنوات
23,3	7	من 6 إلى 10 سنوات
36,7	11	من 11 إلى 15 سنة
23,3	7	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) قدر عددهم بـ (4) بنسبة بلغت 13.3 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) بنسبة قدرت بـ 43.3 %، أما من تتراوح خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) بنسبة قدرت بـ 43.3 %، نستنتج أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لديها القدرة على المحافظة على الأفراد العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية



المطلب الثاني تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثاني (القيادة الإدارية)

البعد الأول: التمكين الإداري

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
موافق	3	0,77385	3,7667	تمنحك إدارة الكلية فرصة إنجاز أعمالك بكل حرية واستقلالية
موافق بشدة	2	0,66176	3,9	تمنحك إدارة الكلية الثقة التامة لأداء المهام الموكلة إليك
موافق بشدة	1	0,83045	4	تمارس مهام وظيفتك بكل مرونة وشفافية
محايد	5	0,76489	3,3667	تتيح لك إدارة الكلية فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك
محايد	7	0,76112	3,2	تحتترم إدارة الكلية آرائك ومقترحاتك
محايد	9	0,88992	3,0333	تحسن إدارة أداء عمالها من خلال التدريب المستمر
محايد	8	0,94443	3,0667	تقيم إدارة الكلية جدوى الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها
محايد	6	0,78492	3,2667	تقوم إدارة الكلية بتبادل الخبرات مع موظفيها في العمل
موافق	4	0,83666	3,7	تساهم إتاحة المعلومات في إدارتك حاليا بتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف المتفق عليها
موافق		0.55758	3.4978	الدرجة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

بالنسبة للبعد الأول: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التمكين الإداري جاءت بدرجة موافق بشدة، موافق، محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.4978)، وانحراف معياري يساوي (0.55758).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.0333 - 4)، يمكن تفسير حصول بعد التمكين الإداري في جامعة محمد بوضياف-المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الثانية في المرتبة الثالثة " تمنحك إدارة الكلية فرصة إنجاز أعمالك بكل حرية واستقلالية " بمتوسط حسابي (3,7667)، وانحراف معياري (0,77385)، وعبارة " تمنحك إدارة الكلية الثقة التامة لأداء المهام الموكلة إليك "، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,9)، وانحراف معياري (0,66176)، وفي المرتبة الأولى

جاءت العبارة " تمارس مهام وظيفتك بكل مرونة وشفافية" بمتوسط حسابي (4)، وانحراف معياري (0,83045)، وأما العبارة الرابعة " تتيح لك إدارة الكلية فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,3667)، وانحراف معياري (0,76489)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة " تحترم إدارة الكلية آرائك ومقترحاتك " بمتوسط حسابي (3,6765)، وانحراف معياري (0,91189)، جاءت عبارة التاسعة في المرتبة الثالثة " تحسن إدارة أداء عمالها من خلال التدريب المستمر" بمتوسط حسابي (3,0333)، وانحراف معياري (0,88992)، وعبارة " تقييم إدارة الكلية جدوى الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,0667)، وانحراف معياري (0,94443)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة " تقوم إدارة الكلية بتبادل الخبرات مع موظفيها في العمل" بمتوسط حسابي (3,2667)، وانحراف معياري (0,78492)، وأما العبارة " تساهم إتاحة المعلومات في إدارتك حاليا بتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف المتفق عليها" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,7)، وانحراف معياري (0,83666).

مما يبرر أن التمكين الإداري يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى قرارات المناسبة نظرا لإعطاء الفرصة الأكبر للعاملين لاتخاذها كل حسب مجاله وتخصصه لاكتساب المهارات اللازمة التي تكسبه درجة من الاستقلالية داخل العمل، علاوة على ذلك الحصول على حلول إبداعية جديدة للمشاكل في تقديم إقتراحات التي تتيح فرصة الحصول على المزيد من الأفكار مما يزيد من فرصة الحصول على حلول مناسبة.

ويفسر التمكين الإداري للعاملين بأنه خطوة منح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على العوامل المؤثرة على أداء العمل، وهو ما يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف للموظفين، وبالتالي فتمكين الفئة المستهدفة من حرية واستقلالية أكبر يزيد من شعورهم بالقدرة الذاتية على ممارسة أعمالهم وبالتالي يزيد من قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

كما يمكن إستنتاج أنه في حالة رغبت إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة تفعيل التمكين الإداري فإنه يتطلب منها تغيير مواقع السلطة ومراجعة هيكلها التنظيمي لنقل بعض السلطات من الإدارة العليا إلى الخطوط الأمامية أي أن إعطاء سلطة حق اتخاذ القرار للإدارة السلفى.

البعد الثاني: بناء فريق العمل

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
موافق	1	0,56324	4,4	ألتزم بشكل دائم بأداء مهامي عندما أعمل ضمن مجموعة
موافق	7	0,93772	3,5	تلجأ إدارة الكلية لحل المشكلات عن طريق إلى فريق العمل
موافق	3	1,03335	3,9667	تميز ظروف العمل المحيطة بي بالملائمة (حسن المعاملة، هدوء، جو مريح للعمل)
موافق	8	0,90019	3,5	أحصل بسهولة على كل ما تحتاجه لأداء عملي
محايد	10	0,91539	3,3	تحرص إدارة الكلية على جذب ذوي الخبرات العالية لتعينهم ضمن فريق العمل
موافق	4	0,55605	3,9667	يعمل الموظفون داخل إدارة الكلية بروح الفريق الواحد
موافق	5	0,71116	3,6667	تسود الثقة بين التامة العاملين في الكلية
موافق	9	0,96847	3,4	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل الفردي
محايد	2	0,70221	4,3	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل
موافق	6	0,89763	3,5667	تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق عمل
موافق		0,51574	3,7567	الدجة الكلية للعد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

بالنسبة البعد الثاني: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد بناء فريق العمل جاءت بدرجة موافق، محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,7567)، وانحراف معياري يساوي (0,51574). أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (4,4 - 3,3)، يمكن تفسير حصول بعد بناء فريق العمل في جامعة محمد بوضياف- المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الثانية في المرتبة الأولى " ألتزم بشكل دائم بأداء مهامي عندما أعمل ضمن مجموعة " بمتوسط حسابي (4,4)، وانحراف معياري (0,56324)، وعبارة " تلجأ إدارة الكلية لحل المشكلات عن طريق إلى فريق العمل"، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,5)، وانحراف معياري (0,93772)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " تميز ظروف العمل المحيطة بي بالملائمة (حسن المعاملة، هدوء، جو مريح للعمل)" بمتوسط حسابي (3,9667)، وانحراف معياري (1,03335)، وأما العبارة الرابعة " أحصل بسهولة على كل ما تحتاجه لأداء عملي" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,5)، وانحراف معياري (0,90019)، وفي المرتبة العاشرة

جاءت العبارة " تحرص إدارة الكلية على جذب ذوي الخبرات العالية لتعينهم ضمن فريق العمل" بمتوسط حسابي (3,3)، وانحراف معياري (0,91539)، جاءت العبارة السادسة في المرتبة الرابعة " يعمل الموظفون داخل إدارة الكلية بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3,9667)، وانحراف معياري (0,55605)، وعبارة " تسود الثقة بين التامة العاملين في الكلية"، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,6667)، وانحراف معياري (0,71116)، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة " أفضل العمل بشكل جماعي على العمل الفردي" بمتوسط حسابي (3,4)، وانحراف معياري (0,96847)، وأما العبارة " أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,3)، وانحراف معياري (0,70221) جاءت العبارة العشرة في المرتبة السادسة " تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق عمل" بمتوسط حسابي (3,5667)، وانحراف معياري (0,89763).

مما يبرر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بناء عمل الفريق يعم في جامعة محمد بوضياف- المسيلة محل الدراسة، أي أن كل فرد يعمل بروح الفريق الواحد مما يدل ذلك على تقشي روح الفريق داخل كليات جامعة محمد بوضياف-المسيلة كما تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، وتملكهم لكل المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكل وجه.

حيث تعتمد جامعة محمد بوضياف- المسيلة على فريق عمل متناسق كأسلوب لرفع من الأداء، مما يمكن أعضاء الفريق من الإطلاع على جميع المعلومات التي بدورها تؤدي إلى رفع من فعالية الفريق وحل المشكلات والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

أضف إلى ذلك فإن كليات جامعة محمد بوضياف- المسيلة تسعى وبشكل دائم الى تبادل الخبرات بين الموظفين لبناء استراتيجية متميزة تخدم العمل الإداري داخل الكلية وكذا الأداء المتميز الذي يخدم الصالح العام، وهو ما يؤكد شعور العاملين بتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء في جامعة محمد بوضياف- المسيلة وأنى هناك الثقة بين أعضاء مجموعات العمل وتوافر الدعم والإسناد التنظيمي لمبادرات تشكيل فريق عمل.

البعد الثالث: التحفيز الإداري

القرار	الترتيب	إنحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
موافق	1	0,91287	4,1667	تشعر بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة لإدارة الكلية
محايد	3	0,86834	3,2667	تقوم الكلية بتشجيع الأفكار المتعلقة بحسين أداء العمال
معارض	7	1,00801	2,1333	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية إضافية
معارض	6	0,92227	2,6667	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع العاملين
محايد	5	0,98786	2,7	تتلقي دعم وتشجيعات لمبادراتك واجتهاداتك الشخصية والدعم في عملك من طرف إدارة الكلية
محايد	4	0,99481	2,9	تقوم إدارة الكلية بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجازها وفق نظم العمل
محايد	2	0,99943	3,3667	تحفزني فرص الترقية أكبر على أداء عملي بشكل أفضل
محايد		0,64370	3,0286	الدجة الكلية للعد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

بالنسبة البعد الثالث: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التحفيز الإداري بدرجة موافق، محايد، معارض، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.0286)، وبانحراف معياري يساوي (0.64370). أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (4,1667 - 2,6667)، يمكن تفسير حصول بعد التحفيز الإداري في جامعة محمد بوضياف - المسيلة، بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الأولى في المرتبة الأولى " تشعر بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة لإدارة الكلية" بمتوسط حسابي (4,1667)، وانحراف معياري (0,91287)، وعبارة " تقوم الكلية بتشجيع الأفكار المتعلقة بحسين أداء العمال"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,2667)، وانحراف معياري (0,86834)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة " أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية إضافية" بمتوسط حسابي (2,1333)، وانحراف معياري (1,00801)، وأما العبارة الرابعة " نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع العاملين" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,6667)، وانحراف معياري (0,92227)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة " تتلقى دعم وتشجيعات لمبادراتك واجتهاداتك الشخصية والدعم في عملك من طرف إدارة الكلية" بمتوسط حسابي (2,7)، وانحراف معياري (0,98786)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة " تقوم إدارة الكلية بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجازها وفق نظم العمل" بمتوسط حسابي

(2,9)، وانحراف معياري (0,99481)، وأما العبارة السابعة " تحفزني فرص الترقية أكبر على أداء عملي بشكل أفضل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,3667)، وانحراف معياري (0,99943).

مما يعني أن أفراد العينة يقرون بأن عدم تطبيق نظام الحوافز داخل كليات جامعة المسيلة محل الدراسة حيث أن أغلبية العاملين يشكون من حافز الترقية والتكوين وهذا مؤشر سلبي على العلاقة بين التحفيز الإداري والعاملين لعدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين من جهة، وكذا عدم تلقي المكافآت مادية أو معنوية عند قيام العاملين بالأعمال والأفكار الإبداعية، المتعلقة بحسين أداء العمال من جهة أخرى، وذلك راجع إلى عدم توافر المصداقية والعدالة في تطبيق نظام الحوافز داخل المنظمة.

كما يجب على كليات جامعة محمد بوضياف- المسيلة بتطبيق نظام خاص للحوافز، باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، بتوفير الإمكانيات المادية والمالية وكذا خبرة العاملين بالمنظمة كل في مجال تخصصه.

نستنتج أن التحفيز الإداري داخل كليات الجامعة محل الدراسة كان معظمها معارض ومحايد، وهو ما يشير إلى مدى ضعف التحفيز الإداري في المؤسسة محل الدراسة، مما يثبت عدم تبني كليات جامعة محمد بوضياف- المسيلة معيار كفاءة التحفيز في اتجاه العاملين.

المطلب الثالث تحليل الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث (أداء العاملين)

القرار	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	
موافق	4	0,77385	3,7667	مشاركتي في اتخاذ القرار ساهمت في تحسين ادائي
موافق	3	0,66176	3,9	أحافظ دائماً على أوقات العمل وأنجز مهامتي في الوقت المحدد
محايد	8	0,88992	3,0333	أستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة)
محايد	7	0,94443	3,0667	تطوير عملي أدى إلى الرفع من مستوى أداء عملي
محايد	6	0,91539	3,3	توفر الوظيفة التي أمارسها على الظروف الملائمة لتحسين من أدائي
موافق بشدة	2	0,55605	3,9667	يتوفر لدى العمال المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم تجاه الوظيفة
موافق	5	0,96847	3,4	مكافأة العاملين على أداء العمل جيد

أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	2,1333	1,00801	12	معارض
التقيد الصارم بالتعليمات أدى إلى تقديمي في العمل	2,6667	0,92227	11	محايد
يمكنني القيام على الدوام بما بمراجعة الأعمال التي تقوم بها بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازها وفقا التعليمات المحددة وخلوها من الأخطاء	2,7	0,98786	10	محايد
أحرص على تنفيذ عملي وفقا للخطط والبرامج المرسومة لإدارة الكلية	2,9	0,99481	9	محايد
تعمل إدارة الكلية على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز	4,4	0,56324	1	موافق بشدة
الدجة الكلية للمحور	3,2694	0,45469		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة محور أداء العاملين جاءت موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3,2694)، وانحراف معياري يساوي (0,45469).
أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (4,4 - 2,1333)، يمكن تفسير حصول كل محور أداء العاملين بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية كل عبارة المحور الثالث بدرجة بين موافق على النحو الآتي:

جاءت عبارة "مشاركتي في اتخاذ القرار ساهمت في تحسين ادائي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,7667)، وانحراف معياري (0,77385)، وعبارة "أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهام في الوقت المحدد"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,7941)، وانحراف معياري (0,80827)، جاءت العبارة "أستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة)" جاءت في الثامنة المحور المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,0333)، وانحراف معياري (0,88992)، وفي المرتبة في السابعة عبارة "تطوير عملي أدى إلى الرفع من مستوى أداء عملي" بمتوسط حسابي (3,0667)، وانحراف معياري (0,94443)، وجاءت العبارة "توفر الوظيفة التي أمارسها على الظروف الملائمة لتحسين من أدائي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,3)، وانحراف معياري (0,91539) أما عبارة "يتوفر لدى العمال المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم تجاه الوظيفة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,9667)، وانحراف معياري (0,55605)، كما جاءت للعبارة "مكافأة العاملين على أداء العمل

جيد"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,4) وانحراف معياري (0,96847)، وفي المرتبة الثانية عشر فكانت للعبارة " أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل"، بمتوسط حسابي (3,1333) وانحراف معياري (0,00801)، وأما العبارة " التقيد الصارم بالتعليمات أدى إلى تقدمي في العمل" فحتلت المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (2,6667) وانحراف معياري (0,92227)، وجاءت العبارة " يمكنني القيام على الدوام بما بمراجعة الأعمال التي تقوم بها بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازها وفقا للتعليمات المحددة وخلوها من الأخطاء" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2,7) وانحراف معياري (0,98786). وجاءت عبارة " أحرص على تنفيذ عملي وفقا للخطط والبرامج المرسومة لإدارة الكلية" جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,9) وانحراف معياري (0,99481)، وجاءت العبارة " تعمل إدارة الكلية على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,4) وانحراف معياري (0,56324).

مما يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن أفراد العينة يؤكدون على إن أداء العاملين داخل كليات جامعة محمد بوضياف-المسيلة شبه منعدمة لعدم توفرها على تطوير مستوى أداء العاملين مما ينتج سلبا على العمال مما يؤثر على سيرورة أعمال الكلية وهذا راجع لأداء المنخفض والمحاذ تجاه أفراد عينة الدراسة (الموظفين) نتيجة الأعمال الروتينية مما جعل الموظفين ليس لديهم القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة من طرف القادة الإداريون لعدم متابعة العاملين للتغيرات التي تحدث في مجال أعمالهم بتوظيفها والإلمام بها مما ينتج عن ذلك عدم التعامل مع الظروف الطارئة تجاه عملهم، وهذا يعود سلبا على العاملين في ارتقاء أدائهم وانضباطهم في أوقات عملهم. مما ينتج عنه سلم هرمي فوضوي وعدم السيطرة والتحكم في مرؤوسيههم أثناء تأدية مهام الإدارية.

وكما أكدوا بعض العاملين على وجود نقائص يمكن معالجتها لكي يتحسن أدائهم ونذكر منها:

- تحسين ظروف العمل الجيدة لمعمل بتوفير نظام برامج معلوماتية تحسن من أدائهم؛
- التشجيع على التعاون بين العاملين على مختلف مستوياتهم بغية تحقيق أداء فعال بالعمل ضمن فرق والاتصال الجيد بينهم.
- منح مكافآت للعاملين المبدعين بهدف إبراز القدرات والمعارف الضمنية لديهم.
- إتاحة فرص التدريب لكافة العاملين لتحسين الأداء.
- تنظيم دورات لتجديد المعلومات للعاملين بالمتطلبات الوظيفية التي يؤديها.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل القيادة الإدارية (التمكين الإداري، بناء فريق العمل، التحفيز الإداري) وأداء العاملين.

H1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل القيادة الإدارية (التمكين الإداري، بناء فريق العمل، التحفيز الإداري) وأداء العاملين.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	أداء العاملين	التمكين الإداري	بناء فريق العمل	التحفيز الإداري
معامل ارتباط بيرسون	أداء العاملين	0.519**	0.525**	713**
	مستوى الدلالة	0.003	0.003	0.000
	التمكين الإداري	0.519**	0.479**	0.732**
	مستوى الدلالة	0.003	0.000	0.003
	بناء فريق العمل	0.525**	0.479**	0.830**
	مستوى الدلالة	0.003	0.000	0.000
	التحفيز الإداري	0.713**	0.732**	0.830**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي (0.01) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة القيادية الإدارية، ونلاحظ أن أبعاد القيادة الإدارية (التمكين الإداري، بناء فريق العمل، التحفيز الإداري) التحفيز هما الأقوى ارتباطا بمعزل ارتباط، (0.830). وذلك راجع إلى وجود علاقة ارتباطية تكاملية موجبة بين مهارات القيادة الإدارية على أداء العاملين وتأثيرها بعدة عوامل ما هو داخلي مثل بناء فريق العمل والتمكين الإداري، ومنها ما خارجي مثل الحوافز وهو ما يعكس السير نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛ وذلك بما يضمن فعالية كليات جامعة المسيلة محل الدراسة في الحاضر، واستمراريتها في المستقبل أيضا.

نستنتج أن أداء العاملين داخل جامعة محمد بوضياف-المسيلة هو الدور الأساسي والحاسم والذي يحرك العملية الإدارية عن طريق إطلاق العاملين معارفهم وطاقاتهم وتطوير طرق العمل واستحداث الأوضاع والأساليب الإدارية وهذا ما يساهم في تحسين أدائهم وتحقيق أهدافها وتوفير مهارات واختصاصات الخبرات المختلفة التي تتطلبها جامعة محمد بوضياف في زيادة الاعتمادية بين وحداتها لإنجاز الأعمال الخاصة وهذا ما تأكده مرونة التنظيمية في القدرة على الاستجابة في الوقت المناسب.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في القيادة الإدارية والمتغير التابع المتمثل في أداء

العاملين وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)**، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين - 1 إلى + 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- **اختبار F (F-test)**: من أجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- **معامل الانحدار b_1 و b_0** : حيث ما يمثل مقدار الثابت ذلك أن الثابت و b ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- **اختبار T (T-test)**: من أجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_0 و b_1) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_0 و b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

01 اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد القيادة الإدارية والمتمثلة في كل (البعد الأول: التمكين الإداري/ البعد الثاني: بناء فريق العمل / البعد الثالث: التحفيز الإداري) في تحسين أداء العاملين، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

التمكين الإداري:

نصت الفرضية الأولى: يوجد دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

بناء فريق العمل:

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور بناء فريق العمل في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). التحفيز الإداري:

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور التحفيز الإداري في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل) (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعلم على المعادلة التالية:

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار (R^2, R)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B) جدول رقم (13) يوضح يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
خطأ المعياري للتقدير في النموذج		Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	R Square معامل التفسير		R معامل الارتباط المتعدد
0.17011		0.860	0.935		0.875
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.243	3	0.742	60.396	0.000
البواقي	0.752	26	0.145		
المجموع	5.996	29			
المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	قيم معامل الانحدار B		قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF
التابع: أداء العاملين	-B ₀	0.268	3.750	0.000	
البعد الأول: التمكين الإداري	-B ₁	0.208	2.913	0.000	1.584
البعد الثاني: بناء فريق العمل	-B ₂	0.304	4.072	0.000	1.489
البعد الثالث: التحفيز الإداري	-B ₃	0.375	6.237	0.000	1.501

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5).⁽¹⁾

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (البعد الأول: التمكين الإداري/ البعد الثاني: بناء فريق العمل / البعد الثالث: التحفيز الإداري) هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (1.584 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.489)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=60.396$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دال إحصائيا بين عناصر القيادة الإدارية (البعد الأول: التمكين الإداري/ البعد الثاني: بناء فريق العمل / البعد الثالث: التحفيز الإداري) و(أداء العاملين) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) القيادة الإدارية على أداء العاملين.

تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($R=0.875$) وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية ($sig=0.000$) المصاحبة لاختبار (F) أقل من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير بين عناصر القيادة الإدارية (البعد الأول: التمكين الإداري/ البعد الثاني: بناء فريق العمل / البعد الثالث: التحفيز الإداري) و(أداء العاملين) طردية (موجبة)، أي إن

(1)- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

زيادة في تطبيق عناصر القيادة الإدارية يؤدي ذلك إلى زيادة في أداء العاملين هذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.935$ وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 93.5% أي أن 95.3% من التغيرات الحاصلة في متغير التابع "أداء العاملين" ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات عناصر القيادة الإدارية (البعد الأول: التمكين الإداري/ البعد الثاني: بناء فريق العمل / البعد الثالث: التحفيز الإداري) و(أداء العاملين) من وجهة نظر موظفي جامعة محمد بوضياف- المسيلة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبين في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

- بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع (أداء العاملين) قيمة ($B=0.268$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.750$) وأن قيمة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير المستقل القيادة الإدارية معنوي (دالة إحصائية). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق القيادة الإدارية، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تطوير أداء العاملين بمقدار القيمة الاحتمالية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية القيادة الإدارية في تأثيرها على تطوير أداء العاملين.

02- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لمعرفة القيادة الإدارية (البعد الأول: التمكين الإداري/ البعد الثاني: بناء فريق العمل / البعد الثالث: التحفيز الإداري) وتأثيرها على ترقية أداء العاملين كلا على حدا على المتغير التابع (أداء العاملين) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول ملخص نموذج الانحدار (R, R^2)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

نصت الفرضية الأولى: يوجد دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول رقم (14) يوضح الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير المستقل القيادة الإدارية	المتغير التابع	الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.003	3.280	1.248	0.508	713	0.000	28.900	أداء العاملين	التمكين الإداري	الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التمكين الإداري) قيمة ($B=1.248$): وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية ($Sig=0.003$) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن يوجد تأثير معنوي لمتغير (التمكين الإداري) (دالة إحصائية). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الإداري على أداء العاملين.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في القيادة الإدارية، سيؤدي إلى تغير إيجابي في عملية التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين بمقدار قيمة احتمالية 0.003 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية التمكين الإداري في جامعة محمد بوضياف-المسيلة على أداء العاملين للموظفين، وذلك لأن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال السماح للعاملين بأداء نشاطات متكاملة، والزيادة من استقلاليتهم ومسؤوليتهم عن الأداء في ظل تعزيز مهاراتهم وخبراتهم؛ مما يحتم على كل من الإدارة والعاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك لإيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، مما ينعكس على أداء العاملين: التحكم، السيطرة، الإشراف المباشر، والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع والابتكار، وبالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور بناء فريق العمل في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول رقم (15) يوضح الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير المتغير التابع	المتغير المستقل القيادية الإدارية	الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R ²	R	sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.000	5.678	0.645	0.535	0.732	0.000	32.245	أداء العاملين	بناء فريق العمل	الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (بناء فريق العمل) قيمة ($B = 0.645$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث أن قيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (بناء فريق العمل) معنوي (دالة إحصائية). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبناء فريق العمل في أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق بناء فريق العمل، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تطوير أداء العاملين بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية بناء فريق العمل وتأثيرها على أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

كما يتبنى أسلوب تفاعل أعضاء الفريق الواحد وتكامل الأدوار فيما بينهم مما يؤدي إلى تهيئة العديد من الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق مثل التماسك والقدرة على حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة فيما بينهم وتبادل الخبرات حيث تتفاوت سنوات ومواقف الخبرة بينهم مما يسهم في تحقيق التكامل والتجانس العملي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسات بجودة عالية والرفع من كفاءة أعضاء الفريق.

ونستنتج أن من الضروري الالتفاف بدور فريق العمل في تحسين جانبهم السلوكي والأدائي لدى العاملين وتطوير بيئة العمل وترجمتها في الكفاءات الجماعية نظرا لما لامتلاكهم من مهارات وخبرات جماعية من شأنها أن تصل بأدائهم إلى مستويات عالية وهذا راجع إلى السياسة التي تتبعها جامعة محمد بوضياف- المسيلة مما تتيح لكل فرد فرصة الشعور بالمسؤولية والانتماء وتجعله أكثر إلزاما وحرصا على تحقيق أفضل النتائج. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور التحفيز الإداري في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول رقم (16) يوضح الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير المستقل القيادية الإدارية	المتغير التابع	الفرعية الفرعية
	Sig	t	B	R ²	R	sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.000	6.483	1.949	0.688	0.830	0.000	61.883	أداء العاملين	التحفيز الإداري	الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) قيمة ($B = 1.494$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائيا حيث أن قيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (التحفيز الإداري) معنوي (دالة إحصائية).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق التحفيز الإداري، سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطوير أداء العاملين بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية التحفيز الإداري وتأثيرها على أداء العاملين.

ويعد التحفيز الإداري من أهم المتغيرات التي تثير دوافع العاملين وتحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن معاملتهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملء نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم تقانيهم في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وتحقيق رضا الوظيفي.

ونستنتج أن مساهمة التحفيز الإداري العاملين في جامعة محمد بوضياف- المسيلة له أثر بالغ وذو قيمة كبيرة في تحقيق التقدم، كما يعتبر إحدى المقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لجامعة محمد بوضياف أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها إلا بوجود آلية عمل ونظام يحدد إدارتها بالشكل الأمثل مع توفير الحوافر المادية والمعنوية التي تدخل فيها كافة المغريات لخلق مناخا صحيا مناسبا لظروف العمل وإعطائها لأصحاب التميز وحسن أدائه داخل المؤسسة قدر العمل من أجل رفع مستويات العاملين. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا تطبيق الدراسة الميدانية، بتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي جامعة محمد بوضياف- المسيلة لمعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين وعرفنا بمختلف جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في أداة الاستبانة، والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعة، من خلال هذه النتائج توصلنا إلى معرفة أن القيادة الإدارية لها تأثير بالغ في تحسين أداء العاملين.

خاتمة

الخاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم من خلال فصلها النظري والميداني دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء العاملين باعتبار القيادة الإدارية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، كونها تعتبر فاعلا رئيسا لما لها من دور مهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية لذلك انطلقت هذه الدراسة من خلفية نظرية تناولت مختلف الاتجاهات التي اهتمت بهذا الموضوع، كما انتقلت إلى الميدان في محاولة البحث في الظاهرة وهذا استنادا إلى خطة منهجية وفق مجموعة من الخطوات والأدوات والوسائل التي تمكن من جمع المعلومات وتحليلها.

فالرفع من مستوى الأداء هو غاية كل مؤسسة إذ لابد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تتحدد بدورها وفق النمط الممارس ألا وهو النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتقعة لدى العمال مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وإقبالهم على العمل، كما لا يخفى على أحد أن القائد يلعب دورا أساسيا في توجيه المرؤوسين وذلك بمهاراته وسماته القيادية إضافة إلى أساليبه الشخصية التي تعتبر مصدرا لقوته، كقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات والتأثير في مرؤوسيه وكذا قدرته على استغلال ما حوله من موارد ومعلومات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صيغت في شكل أسئلة الاستبيان، ويتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كبيرة والتي أثبتت لنا أن للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف- المسيلة.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولا: الاستنتاجات النظرية

- القائد الإداري يؤدي دوره على الوجه المطلوب بداية من الدور القيادي إلى الأداء الفعال للعاملين.
- العمل ضمن فرق الجماعة ساعد نوعا ما في سد بعض النقائص التي يعاني منها بعض العاملين بجامعة محمد بوضياف- المسيلة.

ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

- يوجد هناك تحسين شامل وفعال لمستوى أداء العاملين داخل جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- رغبة جامعة محمد بوضياف- المسيلة. رفع التحدي لبعض العاملين لتحسين أدائهم وزرع الثقة في أنفسهم.
- الإصغاء الجيد للعامل ومحاورته بالأسلوب الراقي والمحترم مما زاد من ثقته وفعاليته تأديته مهامه بالشكل الجيد، كما يزرع في نفسه حب العمل ورغبة التحدي لتطوير أدائه أكثر فأكثر وتقديم مستويات أفضل.

- 1- أثبتت الدراسة عن تحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التمكين الإداري، لانتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.4978)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعد التمكين الإداري داخل إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة؛
- 2- أثبتت الدراسة عن تحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد بناء فريق العمل، لانتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.7567)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعد بناء فريق العمل داخل إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة؛
- 3- أثبتت الدراسة عن تحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التحفيز الإداري، لانتمائه لمستوى ضعيف من عدم القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.0286)، ويشير ذلك إلى عدم اهتمام إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببعد التحفيز الإداري؛
- 4- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد محور القيادة الإدارية (التمكين الإداري، بناء فريق العمل، التحفيز الإداري) البعد الأقوى والذي تهتم به إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة اهتماما أكبر هو بعد بناء فريق العمل، بمتوسط حسابي 3.7567 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى؛
- 5- أثبتت الدراسة عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي للقيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من وجهة نظر الموظفين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- 6- أثبتت الدراسة عن اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين داخل إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، من وجهة نظر عينة الدراسة (العاملين) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- 7- نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وجد أثر ذو دلالة إحصائية بناء فريق العمل في تحسين أداء العاملين داخل إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، من وجهة نظر عينة الدراسة (العاملين) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- 8- نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإداري في تحسين أداء العاملين داخل إدارة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، من وجهة نظر عينة الدراسة (العاملين) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: الاقتراحات

- إقامة محاضرات وندوات تخص القائدين الإداريين لتنمية مهاراتهم لما له من التأثير الإيجابي والفعال على مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة أو المنظمة.
- ضرورة القيام بالدورات التدريبية يزيد من مستوى أداء العاملين.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين وبث روح العمل الجماعي.
- التشجيع على العمل ضمن فرق عمل مما يحسن من أداء المهام والعمليات المراد تنفيذها.

- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، من خلال منح الدرجات والترقيات الوظيفية بصورة موضوعية وعادلة وفي الوقت المناسب لها.

- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بالمؤسسة وذلك لتعزيز التمكين الإداري.

- إمكانية العمل على إنشاء حاضنة للإبداع (بنك الأفكار) داخل جامعة محمد بوضياف- المسيلة وبالأخص إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أجل الاهتمام وتشجيع الموظفين المبدعين والمتميزين ذوي الأفكار الإبداعية مادياً ومعنوياً.

رابعاً: مناقشة الفرضيات

- **مناقشة الفرضية الأولى التي نصت:** يوجد تأثير تمكين الإداري على ترقية أداء العاملين جامعة محمد بوضياف-المسيلة-محل الدراسة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين متغير التمكين الإداري ومتغير أداء العاملين، مما يدل على أن أداء العاملين تتحكم فيه مجموعة من العوامل كالأنشطة والمواقف والسلوك من ناحية وتوافر فرص التمكين من ناحية أخرى، ومن ثم الجهود المبذولة لتحسين مستوى أداء العاملين تراعي تحديد المشكلات، ومن ثم إختيار الحلول التي تعكس مدى اهتمام جامعة محمد بوضياف-المسيلة بالتمكين من خلال الثقة والمشاركة والتدريب والمشاركة مع منحهم الصلاحيات الكاملة والموارد اللازمة للتقليل من حدة الفجوة الموجودة في أداء العاملين في ظل تحليل عام لمتغيرات بيئة العمل داخل كليات جامعة محمد بوضياف-المسيلة، بغرض تحقيق معدلات عالية من الأداء، بحيث كلما كان الموظف ممكناً كلما انعكس ذلك على أدائه الوظيفي من حيث القرارات المتخذة وتطوير مهارات العاملين وتشجيع الحس والسلوك الإبداعي لتحقيق التحسن المستمر لأداء العاملين، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيمي محمد(2019): الذي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز.

وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة صفاء يوسف الضمور (2009): الذي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات لدرجة ممارسة المديرين في مراكز الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات لمتغيرات الفردية لعينة البحث على إيجاباتهم (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة).

- **مناقشة الفرضية الثانية التي نصت:** يوجد تأثير بناء فرق العمل على ترقية أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف-المسيلة-محل الدراسة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين متغير بناء فريق العمل ومتغير أداء العاملين مما يدل على بناء فريق العمل في جامعة محمد بوضياف- المسيلة يعد من الأساليب العلمية الصحيحة التي تتلاءم مع رغبات العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى الرفع من كفاءة أداء العاملين بروح الفريق الواحد، وهذا ما يشجع فريق العمل على آلية المشاركة في صنع القرارات ويزيد من قوة الترابط فيما بينهم، مما يساهم بشكل فعال في رقي إدارات جامعة محمد بوضياف- المسيلة ويتحدون مواجهة أي مشكلة

تهدد تماسكهم، وهذا من السمات الرئيسية لثقافة التميز بوجود فرق متعاونة داخليا وخارجيا فكل الموظفين وجميع الفرق يعملون معا من أجل رؤية مشتركة فيما بينهم بصفة خاصة ورؤية مستقبلية للمؤسسة عامة، وهذا راجع إلى إدراك جامعة محمد بوضياف- المسيلة إلى أهمية بناء فريق عمل واحد ومتماسك. وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سويلم نادية (2022): التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين آلية فريق العمل وأداء العاملين.

وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة صفاء يوسف الضمور (2009): التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر بين الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وتمثلت إصدار الأوامر من طرف المسؤولين وعدم اهتمامهم بالعمل الجماعي في مؤسسة نفضال - المدية.

- مناقشة الفرضية الثالثة التي نصت: يوجد تأثير التحفيز الإداري على ترقية أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف-المسيلة-محل الدراسة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين متغير التحفيز الإداري ومتغير أداء العاملين من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين مما يدل على أن التحفيز الإداري له أثر بالغ في تحسين أداء العاملين، لأن الممارسات التي تتعلق بها بإدارات جامعة محمد بوضياف- المسيلة تتميز بالاهتمام تجاه التحفيز الإداري بشقيه المادي والمعنوي، وذلك كلما كان هناك تقدير لأداء العمال وتحفيزهم والرفع من معنوياتهم وقدرته على التأثير فيهم وتشجيعهم وتدريبهم على السير الحسن للعمل، وبالتالي فإن مستوى أداء العاملين يعود بالدرجة الأولى لبعض صفات وخصائص الشخصية للقائد من خلال كسب ثقتهم وهذا ما يساعدهم على تنمية الأداء والسعي نحو بذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الروح المعنوية لدى العاملين من جهة لأدائه الوظيفي من جهة أخرى. وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامي رحمة (2021): التي أشارت نتائجها إلى إبراز دور التحفيز بأبعاده على تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر محل الدراسة.

وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة بوزيان أسماء (2019): التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود دور التحفيز بشقيه (المادي والمعنوي) في تحسين أداء العاملين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر محل الدراسة.

مناقشة الفرضية الرئيسية التي نصت: يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي عند مستوى (0.05) القيادة الإدارية على أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف- المسيلة محل الدراسة.

من خلال مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية يمكننا أن ننتقل إلى مناقشة النتائج وتحليل الفرضية الرئيسية، حيث يمكن التأكد على أن استشارة العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالاستقرار والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهذا ما يشجعهم على العمل من أجل التفوق وخلق روح المبادرة لديهم وتحقيق التعاون في العمل والسعي للرفع من مستوى أداء العاملين، فإذا لاحظ القادة الإداريون انخفاضاً في مستوى أداء العاملين يسعى لمعرفة الأسباب أو المعوقات التي واجهتهم والقضاء عليها.

في حين تسعى جامعة محمد بوضياف- المسيلة إلى تحقيق الانسجام والتفاعل بين العاملين والقادة الإداريون من أجل كسب ثقتهم وولائهم وبعث فيهم نوعاً من الراحة والرفع من الروح المعنوية. فالتفاهم والحوار وحسن المعاملة تزيد من إيقان العمل، كما إن إتباع القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة ونشر العلاقات الإنسانية والتعاون بينهم يولد شعوراً بالرضا والراحة والاستقرار ويزيد من دافعيتهم وإقبالهم على العمل، مما يعود بالمنفعة المشتركة للمؤسسة وإلى تحقيق رضا العاملين. وهذا ما يدل على صحة الفرضية الرئيسية.

خامساً: آفاق الدراسة

- دراسة استراتيجية المهارات القيادية على تحسين أداء العاملين.
- دراسة أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها.
- دراسة أثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للعاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم الفقي (2000)، العمل الجماعي، ط1، دار احيال للنشر والتوزيع، مصر.
2. إبراهيم عبد الله المنيف (1983)، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام) الطبعة الثالثة، دار العلوم للطباعة والنشر، جدة.
3. أبو زيد، محمد خير سليم (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جريز للنشر والتوزيع،
4. باس، سهيلة محمد (2006)، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.
5. بلال خلف السكارنة (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.
6. بيتر، نورث هاوس (2006)، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس (2005)، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الإسكندرية، مصر.
8. سعاد نائف برنوطي (2007)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
10. صلاح الدين عبد الباقي (2008)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية.
11. عبد الله بن عبد الغني الطجم (2003)، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.
12. عبد الناصر السيد عامر (2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، الأردن.
13. عبده فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
14. عدي عطا حمادي (2013)، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

15. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة(2006)، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.
16. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل(2006)، الطبعة الأولى، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن.
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية(2013)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
18. علي سلمى(1995)، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، ط1، مكتبة غريب للنشر، مصر.
19. عليوة السيد(2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة.
20. عمار بوحوش وآخرون(2000)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
21. فيصل حسونة(2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان.
22. لويس كوهين(1990)، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990.
23. ماجدة العطية، سلوك المنظمة(2008)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
24. مام عواطف(2016-2016)، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية.
25. ماهر محمد صالح حسن (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي.
26. ماهر محمد صالح(2017)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
27. ماهر محمد صالح(2017)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
28. مجاهدي الطاهر(دس)، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
29. محمد حسنين العجمي(2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن.
30. محمد رسلان الجبوسي(2009)، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
31. مراد زعيمي وآخرون(2008)، دراسات في تسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر.
32. مصطفى طويطي(2018)، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر.

33. مصطفى محمود أبو بكر (2003)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
34. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد (2007)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، الأردن.
35. هاشم زكي محمود (1980)، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1، دار النشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
36. وفيق النخلة (2014)، القيادة والإدارة وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.

الاطروحات والرسائل

1. أحمد حميدان ماريق عبد الغني (2018-2019)، القيادة الإدارية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين- دراسة حالة بنك أم درمان الوطني-، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
2. أمال لروي (2018-2019)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين-دراسة حالة: الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها-، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
3. بالعربي جمعة (2015-2016)، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية-غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية.
4. بعيطيش شعبان (2015-2016)، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-.
5. بلخيري سهام، عشيظ حنان (2010-2011)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة.
6. بن يعقوب صارة، بحار آسيا (2019-2020)، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة- دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية-، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير.
7. بوبرطج عبد الكريم (2011-2012)، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملية مقدمة لنيل شهادة ماجستير في عمك التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.
8. بوخروبة ضحى (2019-2020)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريج (دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج

بوعرييج)، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيمي، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.

9. بونداري عبد القادر (2020-2021)، دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة-دراسة حالة من وجهة نظر عينة من أساتذة وأعاون إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص: إدارة الأعمال.

10. تلخوخ سعيدة (2014)، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، "رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة امحمد يوقرة بومرداس.

11. جغام رشيد (2015-2016)، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

12. الجودي محمد علي (2007-2008)، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست -الجلفة -مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة.

13. دريوس شهبناز (2011-2012)، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

14. دريوش راضية (2017-2018)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية لبعض ثانويات ولاية تيزي وزو-نموذجا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه L.M.D في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم التربية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو.

15. زنون يونس، العافر محمد (2016-2017)، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة بومرداس.

16. شهير عدلان، لحلو طيوش (2020-2021)، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية ببلدية وجانة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

17. طويطي مصطفى وعيل ميلود (2014)، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة.

18. عبد الله علي (1998-1999)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.
19. فداء ناصر (2017-2018)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء - دراسة ميدانية على الإداريين والدبلوماسيين في وزارة الشؤون الخارجية الفلسطيني، مشروع لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
20. قاسم شاهين برسيم العمري (2008-2009)، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق.
21. نوال شين (2007-2008)، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة- مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة بسكرة،
22. وهيبة زوالي، عقيلة نزلي (2012-2013)، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

المجلات

1. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة-، المجلد 40، العدد 1، مجلة دراسات، العلوم الإدارية.
2. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي (2007)، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17.
3. بوتيقار هاجر (2017)، أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة شركة الإفريقية للزجاج جيجل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 10، العدد 10.
4. خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة (2017)، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23.
5. راضية يوسف، موسى بخاخشة (2018)، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف -، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 05.
6. سامية يغني، مديني عثمان (2019)، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

7. سومية سعال (2023)، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة، الأنماط والأسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01.
8. عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيون (2008)، أثر التحفيز على رضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5.
9. عزوز محمد (2017)، واقع أداء القيادة النسوية في الإدارة الرياضية على ضوء التحديات التي تواجهها في المجتمع، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1.
10. علي مكيد، فاكنة بلقرع (2012)، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، المجلد 26، العدد 2، 2012.
11. عمر بلخير جواد (2016)، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة جامعة سعيدة، العدد 07.
12. لعمور رميلة (2022)، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية-ولاية غرداية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية-، العدد 01.
13. محمد إقبال العلجوني، رشا الطراونة (2012)، أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البليدة، العدد 07.
14. المصدر: خالد العمري (2009)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقتها بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 8، العدد 3.
15. هادفي يسرى، عين احجر زهير (2018)، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية- دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي - تبسة-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15.
16. يوسف زدام، أسماء زينينة (2018)، دور فريق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 6.

المدخلات العلمية والندوات

1. عقيل ابوبكر غلبون (2010)، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق
2. محمد، بوهز ورفيق (2009)، مرزوقي: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف - الجمهورية الجزائرية. مواقع الانترنت

<http://www.univ-msila.dz/umvfr/le 19/05/2023>

<http://www.univ-msila.dz/umvfr/ le 19/05/2023>.

<http : // virtuelcampus.univ-msila .dz/facseg/ ?p=478 le 20 / 05/ 2023>

الملاحق

الملحق 01



جامعة محمد بوضياف المسيلة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
قسم علوم التسيير
استمارة استبيان:



بمعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية على عينة موظفين "جامعة محمد بوضياف-المسيلة"

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات استكمال مذكرة الماستر الأكاديمي الموسومة بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية على عينة موظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة محمد بوضياف-المسيلة" وفي سبيل هذا فإننا نرجو منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

وشكرا على تعاونكم مسبقا

الأستاذة المشرفة

د. عثمان ميرة

إعداد الطالبتين:

سالم ووداد

سلامة زهرة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

☐ من 20 - 30 ☐ من 31 - 40 سنة ☐ من 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50

المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات أخرى

الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	محايد	اعراض	معارض بشدة
01	تمنحك إدارة الكلية فرصة إنجاز أعمالك بكل حرية واستقلالية					
02	تمنحك إدارة الكلية الثقة التامة لأداء المهام الموكلة إليك					
03	تمارس مهام وظيفتك بكل مرونة وشفافية					
04	تتيح لك إدارة الكلية فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك					
05	تحترم إدارة الكلية آرائك ومقترحاتك					
06	تحسن إدارة أداء عمالها من خلال التدريب المستمر					
07	تقيم إدارة الكلية جدوى الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها					
08	تقوم إدارة الكلية بتبادل الخبرات مع موظفيها في العمل					
09	تساهم إتاحة المعلومات في إدارتك حالياً بتوحيد الرؤية ووضوح الأهداف المتفق عليها					
التمكين الإداري						
10	ألتزم بشكل دائم بأداء مهامي عندما أعمل ضمن مجموعة					
11	تلجأ إدارة الكلية لحل المشكلات عن طريق فريق العمل					

					12	تميز ظروف العمل المحيطة بي بالملائمة (حسن المعاملة، هدوء، جو مريح للعمل)
					13	أحصل بسهولة على كل ما تحتاجه لأداء عملي
					14	تحرص إدارة الكلية على جذب ذوي الخبرات العالية لتعينهم ضمن فريق العمل
					15	يعمل الموظفون داخل إدارة الكلية بروح الفريق الواحد
					16	تسود الثقة بين التامة العاملين في الكلية
					17	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل الفردي
					18	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل
					19	تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق عمل
بعد بناء فريق العمل						
					20	تشعر بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة لإدارة الكلية
					21	تقوم الكلية بتشجيع الأفكار المتعلقة بحسين أداء العمال
					22	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية إضافية
					23	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع العاملين
					24	تتلقي دعم وتشجيعات لمبادراتك واجتهاداتك الشخصية والدعم في عملي من طرف إدارة الكلية
					25	تقوم إدارة الكلية بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجازها وفق نظم العمل
					26	تحفزني فرص الترقية أكبر على أداء عملي بشكل أفضل
بعد التحفيز الإداري						

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	محايد	اعراض	معارض بشدة
1	مشاركتي في اتخاذ القرار ساهمت في تحسين أدائي					
2	أحافظ دائماً على أوقات العمل وأنجز مهامتي في الوقت المحدد					
3	أستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة)					
4	تطوير عملي أدى إلى الرفع من مستوى أداء عملي					
5	توفر الوظيفة التي أمارسها على الظروف الملائمة لتحسين من أدائي					
6	يتوفر لدى العمال المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم تجاه الوظيفة					
7	مكافأة العاملين على أداء العمل جيد					
8	أحرص دائماً على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل					
9	التقيد الصارم بالتعليمات أدى إلى تقدمي في العمل					
10	يمكنني القيام على الدوام بما بمراجعة الأعمال التي تقوم بها بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازها وفقاً للتعليمات المحددة وخلوها من الأخطاء					
11	أحرص على تنفيذ عملي وفقاً للخطط والبرامج المرسومة لإدارة الكلية					
12	تعمل إدارة الكلية على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز					