



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم تسيير، علوم اقتصادية، وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS فرع غرداية

من إعداد الطالبتين:

نايلي هند حسناء

طالب أحمد أسماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/09/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. السايح عبدالله		جامعة غرداية	رئيسا
د. طالب أحمد نورالدين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية	مشرفا
أ. برهان نورالدين		جامعة غرداية	مناقشا
د. بن شاعة وليد		جامعة غرداية	مشرف مساعد

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم تسيير، علوم اقتصادية، وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS فرع غرداية

من إعداد الطالبتين:

نايلي هند حسناء

طالب أحمد أسماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/09/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. السايح عبدالله		جامعة غرداية	رئيسا
د. طالب أحمد نورالدين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية	مشرفا
أ. برهان نورالدين		جامعة غرداية	مناقشا
د. بن شاعة وليد		جامعة غرداية	مشرف مساعد

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي

الكريمين حفظهما الله ورعاهما

نايلي هند حسناء

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمة العلم والصبر والتدبر وعلى ما وفقنا في إنجاز هذا البحث.

نتقدم بخالص الشكر إلى كل من كان لنا سندا ومساندا
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "طالب أحمد نورالدين" على
متابعته لنا وعلى التوجيهات أثناء تحضيرنا لهذه المذكرة.
كما نشكر جميع أساتذة القسم العلوم التسيير بجامعة خرداية
كما يجدر بنا الشكر الخاص لكل من:

مدير "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء"
مدير "الوكالة التجارية لسونغاز" بخرداية، السيد بوقلمونة بشير
أشكر أختي الفاضلة التي كانت عوناً لي في جمع المعلومات.
دون أن ننسى مدير الدراسات "المدرسة العليا للعلوم التجارية"
بالقليعة وأيضا مدير الدراسات "المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية وتم تطبيق الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع غرداية. تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا، تم توزيع (38) استبانة وتم استرجاعها كلها، وبعد الفرز استعملت 30 استمارة و 8 المتبقية ملغاة، ثم قمنا بتحليل الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 26.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها تحقق الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع غرداية ، بالإضافة إلى أن النمطين القياديين الديمقراطي والحر لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بينما النمط الأوتوقراطي لا يظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، أداء عاملين، قيادة ديمقراطية؛ قيادة اوطوقراطية؛ قيادة حرّة.

Abstract:

The study aimed to learn about the role of administrative leadership in improving the performance of employees within a service institution. The study was applied in the National Fund for Social Security for Non-Employees CASNOS branch of Ghardaïa. The descriptive curriculum was used. The questionnaire was also used as a means of collecting and distributing data and information to the sample study (administrative staff). The number of the sample was estimated at 38 staff members. 38 questionnaires were distributed and retrieved. After screening, 30 forms were used and the remaining 8 were cancelled.

One of our most important findings achieving the main hypothesis is a positive and statistically significant correlation between democratic leadership and the performance of staff of the National Fund for Social Security for Non-Employees (CASNOS) Ghardaïa Branch In addition, democratic and free leadership patterns have a positive and statistically significant impact on the performance of the employees of the institution in question, while the autocratic pattern does not show a statistically significant effect.

Keywords: managerial leadership, working performance, democratic leadership; bureaucratic leadership; Free driving.

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية وأداء العاملين	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية وأداء العاملين
8	المطلب الأول: القيادة الإدارية
8	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية
8	أولاً: تعريف القيادة
9	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية
10	الفرع الثاني: أهمية وخصائص القيادة الإدارية
10	أولاً: أهمية القيادة الإدارية
11	ثانياً: خصائص القيادة الإدارية
11	الفرع الثالث: أنماط القيادة الإدارية
19	الفرع الرابع: أساليب القيادة الإدارية
20	الفرع الخامس: القائد الإداري
20	أولاً: مفهوم القائد
20	ثانياً: الفرق بين القائد وبين المدير
22	ثالثاً: صفات القائد الإداري الناجح
24	رابعاً: مصادر قوة القيادة (القائد الإداري)

قائمة المحتويات

25	خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة
27	المطلب الثاني: أداء العاملين
27	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
27	أولا: مفهوم الأداء
27	ثانيا: مفهوم أداء العاملين
28	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء
28	أولا: أهمية الأداء
29	ثانيا: أهداف الأداء
30	الفرع الثالث: محددات، مكونات والعوامل المؤثرة في الأداء
30	أولا: محددات الأداء الوظيفي
30	ثانيا: مكونات الأداء
32	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء
32	الفرع الرابع: مفهوم تحسين الأداء وأساليبه
32	أولا: مفهوم تحسين الأداء
33	ثانيا: أساليب تحسين الأداء
34	الفرع الخامس: إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
37	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
37	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية
37	أولا: الدراسات المحلية
41	ثانيا: الدراسات العربية
44	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
47	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة ولأداة الدراسة
58	المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

قائمة المحتويات

71	المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة (الاستبيان)
77	المبحث الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
77	المطلب الأول: خصائص العينة
87	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
88	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
99	قائمة المراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
18	الجدول رقم 01: المقارنة بين أساليب القيادة الإدارية
47	الجدول رقم 02: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
60	الجدول رقم 03: يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني
61	الجدول رقم 04: يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني
63	الجدول رقم 05: يوضح تصنيف موظفي الوكالة
72	الجدول رقم 06: معاملات ارتباط عبارات عبارات الأبعاد القيادة الإدارية-
74	الجدول رقم 07: معاملات ارتباط عبارات المحور التابع (أداء العاملين)
75	الجدول رقم 08: إختبار نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ
77	الجدول رقم 09: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير الجنس
78	الجدول رقم 10: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير السن
80	الجدول رقم 11: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب المستوى العلمي
81	الجدول رقم 12: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب سنوات الأقدمية
82	الجدول رقم 13: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب المستوى الوظيفي
83	الجدول رقم 14: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS
84	الجدول رقم 15: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS
85	الجدول رقم 16: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS
86	الجدول رقم 17: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء العاملين من وجهة نظر موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS
87	الجدول رقم 18: اختبار شابيرو-ويلك. (Shapiro-Wilk test)
88	الجدول رقم 19: إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية CASNOS
89	الجدول رقم 20: إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الأوتوقراطية في

قائمة الجداول

	تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية CASNOS
90	الجدول رقم 21: إختبار معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الديمقراطية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية CASNOS
91	الجدول رقم 22: إختبار معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الحرة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية CASNOS

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
ج	الشكل رقم 01: نموذج الدراسة
11	الشكل رقم 02: أنماط القيادة الإدارية
22	الشكل رقم 03: بعض المهارات الفكرية للمدير
22	الشكل رقم 04: أهم صفات القائد الناجح
26	الشكل رقم 05: صفات القائد الناجح
31	الشكل رقم 06: أهم مكونات أداء العامل
65	الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة
78	الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير الجنس
79	الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير السن
80	الشكل رقم 10: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب المستوى العلمي
81	الشكل رقم 11: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب الأقدمية
82	الشكل رقم 12: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب الأقدمية

قائمة الملاحق

الملحق
الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين
الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS
الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي

مقدمة

تضم المنظمات أفرادا من مختلف الثقافات والذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقا لإجراءات عمل معينة. تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل الى خلق تواصل فعال بين الأفراد والتنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

وفي هذا الإطار دائما ما يبرز شخص معين يكون مميزا وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثرا بهم وقدوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجأون إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصرا ضروريا لنجاح المنظمات لان القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري، كون هاته الأخيرة تقوم بدورها في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، ويتمثل فن القيادة في النشاط الإشرافي على مجموعة من الناس لتحقيق أهداف متفق عليها من قبلهم، والقيادي الناجح هو الذي يمكنه تحقيق التواصل مع العاملين لديه بطريقة صحيحة وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

و يعتبر مفهوم الأداء كذلك من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، فالعنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة، أما إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يجب العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذلك خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري لأن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية ناتج عن مجموعة من المحفزات، وعموما فإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين زيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة مما يجعلها محافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي.

ب- الإشكالية الرئيسية

وفقا لما تم سرده من حقائق حول القيادة الإدارية وأداء العاملين، يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف تؤثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء؟

ت- التساؤلات الفرعية

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و تحسين أداء العاملين؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تحسين أداء العاملين؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة و تحسين أداء العاملين؟

ث- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط - القيادة الإدارية و تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

ج- الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و تحسين أداء العاملين؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تحسين أداء العاملين؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة و تحسين أداء العاملين.

ح- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه، كونه يتناول جانبا حساسا وهو القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ يمكن القول أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة لما تحتويه من قدرة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تبيان الأهمية الكبيرة للعملية القيادية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العمال وانطلاقا من ذلك يمكن تحديد أهمية مشكلة الدراسة في:

الأهمية الموضوعية:

- محاولة تسليط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العاملين؛

- الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو الدافعية إلى العمل في المؤسسة الاقتصادية؛

- محاولة تقديم تحليل علمي للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين؛

- إبراز دور القيادة الإدارية الرشيدة داخل المؤسسة الجزائرية؛

- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في تحسين أداء العاملين؛

الأهمية الذاتية:

- إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول ومقترحات تساعد في تحسين الأداء لدى عمال في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء <

- مساهمة الدراسة في إبراز الدور الحقيقي في إمكانية الرفع من قدرات وكفاءات العمال واكتسابهم مهارات في العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

خ- أهداف الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما توصل إليه من كم نظري وتجريبي ، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها ومن خلال دراستنا يمكن أن نلخصها في:

الأهداف الموضوعية:

- محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية؛

- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحقيق الكفاءة والتحسين من مردودية العاملين؛

- العمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال وتحسين أدائهم؛

- الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة؛

الأهداف الذاتية:

- إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان؛

- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع؛

- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق مكتسباتي المتعلقة بالدراسة؛

- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي؛
- الخروج بمقترحات تساعد القادة على تجاوز بعض المشكلات وإيجاد حلول يمكن الاستفادة منها لدى المؤسسة محل الدراسة.

د- أسباب اختيار الموضوع:

يغطي موضوع القيادة الإدارية باهتمام كافة الباحثين، فهي تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز العمل وتطوير المؤسسات، إذ تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة في بحث دائم عن التسيير الرشيد والسلوك القيادي الفعال من المشرف أو القائد ومحاولته لتحقيق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها:

أسباب موضوعية:

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة؛
 - الوقوف على إبراز بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمال؛
 - محاولة إبراز دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة؛
 - تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العاملين؛
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع، فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لما له من أهمية في ميدان إدارة الأعمال

أسباب ذاتية:

- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسة، التي لاشك أن العديد من المؤسسات ستستفيد منها مستقبلاً؛
- إذا نكون قد حرصنا على إبراز دور القيادة الإدارية في التحسين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي فهو الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع؛
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلاً؛

- اختصاصي في إدارة الأعمال وإتمام بحثي المتعلق بمذكرة الماجستير.

ذ- حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم إجراء دراسة الميدانية في الفترة التي تتراوح بين 2024/07/28 و 2024/08/12.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء CASNOS وكالة غرداية.

ر- منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة في الموضوع.

تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء CASNOS وكالة غرداية.

وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS النسخة 26.

ز- نموذج الدراسة

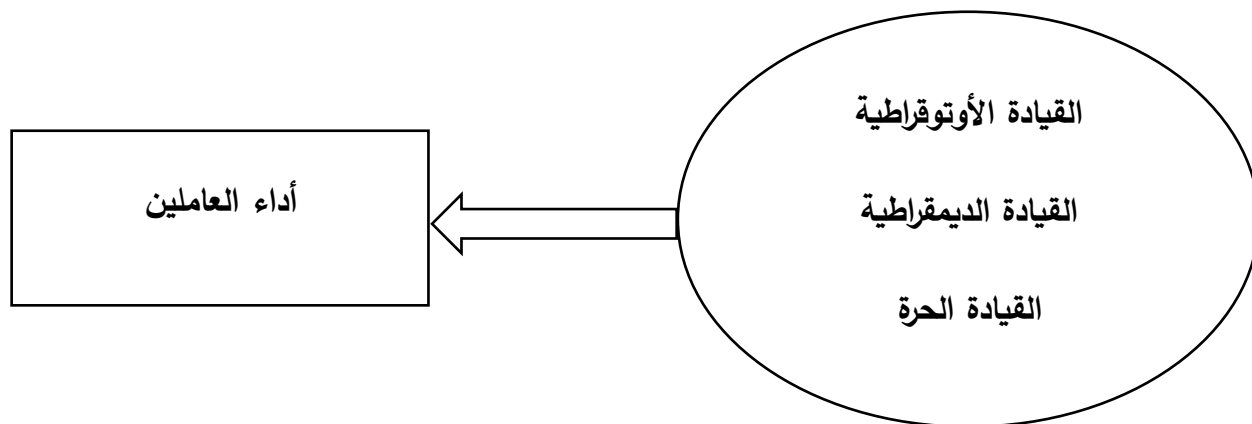
انطلاقاً من عنوان البحث والمتمثل في دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين تم تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: القيادة الإدارية وينقسم إلى ثلاث أنماط وهي:

- القيادة الأوتوقراطية؛
- القيادة الديمقراطية؛
- القيادة الحرة؛

2- المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين.

الشكل رقم 1.I: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية

وأداء العاملين

تمهيد

إن العملية القيادية هي عملية تنسيق وتوجيه لجهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة. ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها، فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين إلى الاهتمام بهذا الموضوع، ومع تطور الفكر الإداري في العالم وظهور التعقيدات أصبحت الإدارة بحاجة إلى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وهذا ما أدى إلى تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والأسس الضرورية التي تقوم عليها.

يعد الأداء الوظيفي الغاية والهدف الأساسي لتكريس مبدأ المساواة والعدالة والذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وهذا من خلال تخصيص لكل موظف مهامه على مدى اجتهاده ومثابرته ومدى امتلاك المهارة والجدية، حيث ينعكس هذا على الأداء الكلي للمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل الأول إلى الإطار النظري لكلا المتغيرين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية وأداء العاملين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية وأداء العاملين

تعد القيادة الإدارية عنصراً فعالاً لضمان السير الحسن للمهام الموكلة للعاملين وصولاً إلى تطوير أدائهم مما يساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة في مجال نشاطها.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة

لغة: مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التأس وتدبر الأمور.¹

اصطلاحاً: تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.²

تعرف بأنها: الرؤية وقيادة الشعور والحماس والثقة والحيوية والعاطفة وتطابق الفكر، واستخدام الرمز ومنح الاهتمام ودراما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات والتدريب والتحول الفعال وأشياء أخرى.³

يعرف Flumer القيادة على أنها: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارات إيصالهم إليها. أما رنيسليكرت Rensis Likert يعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁴

تعرف القيادة كذلك بقدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة نحو فعالية ونجاح المنظمة.⁵

¹ محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص 76.

² كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21 م)، دار الفكر، الأردن، ط 1، 2007، ص 234.

³ صوفيا محمد النور عينين، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018، ص 18.

⁴ حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص 195.

⁵ Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 8th Edition, USA: Pearson, 2013, P3.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الغير الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين.

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.¹

القيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، وتعرف بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.²

القيادة تعني عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وترتكز على العنصر البشري، وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد وبشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم و قابليتهم في تنفيذ الأنشطة، وتحقيق الأهداف.³

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الأفراد نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم فمن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب وهي فن وعلم فهي تحتاج إلى دراسة خاصة وبمحت عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع.⁴

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها:

¹ تفریح أمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019-2020، ص 14.

² كبريد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة البويرة، الجزائر، ص 85-86.

³ الفريجات خضير، كاظم حمود، سلامة موسى، الشهابي أنعام، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 237.

⁴ ابريعم سامية، بوقندورة بيمينه، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جوان 2019، ص 559.

قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص القيادة الإدارية

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

أهمية القيادة الإدارية في حياتنا كبيرة جداً، حيث تعتبر القيادة هي المحور الرئيسي لنجاح أي عمل، فالقائد هو المسؤول عن القرارات وإصدار الأوامر الفعالة لتحفيز العمال لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق نتائج مثمرة.

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون بصمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية.

حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث.

إن أهمية القيادة تأتي من خلال حاجة المنظمات لشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها الموسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:¹

- القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹ أحمد الصالح سالم، دوقات امعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 21.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف الموسومة لها.
- إعطاء المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف.

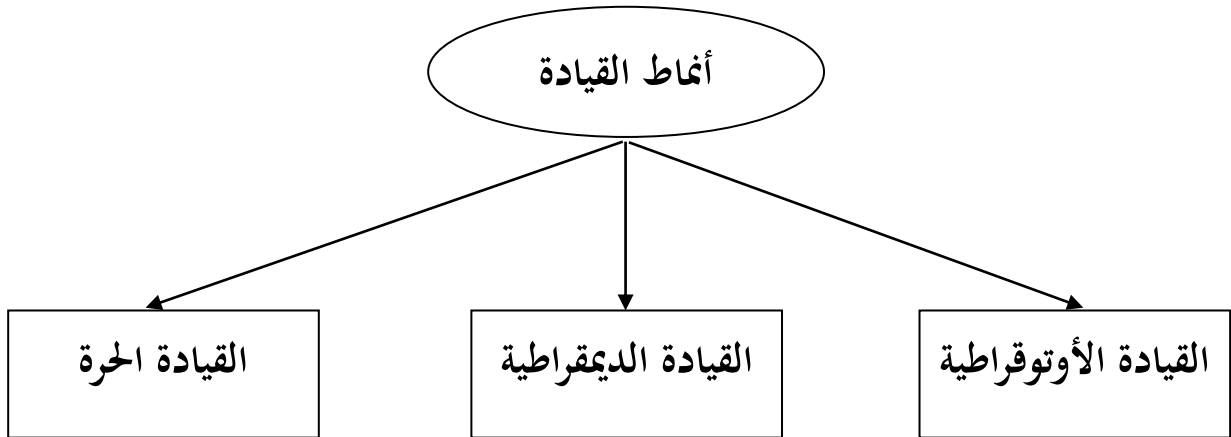
ثانياً: خصائص القيادة الإدارية

- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد في مجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الأفراد لامتلاك مواقف إيجابية تجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- القدرة على التميز من خلال تحقيق متطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.¹

الفرع الثالث: أنماط القيادة الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.

الشكل رقم 2.I: أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ بلخامسة رانية، بوربونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية عمر بلحساب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالة، 2022-2023، ص 39.

تصنف القيادة إلى عدة أنماط، ومن بينها:

1- النمط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين، ولو بإبداء الرأي.

فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، "وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية".¹

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة؛
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين؛
- الإنفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين؛
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا؛
- اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العاملين.

1-1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يرى العديد من المفكرين أن للقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية، وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 153.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستغلا بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل إلى أهدافه.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب إيجابي كالمدمح والإطراء وأيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد. "فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى

أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته".¹

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: القائد الأوتوقراطي هنا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذ بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي. يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من الحرية للمرؤوسين.

1-2- الآثار الإيجابية والسلبية للنمط الأوتوقراطي:

الإيجابيات: من بين إيجابيات النمط الأوتوقراطي نذكر:

- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة و الواضحة؛
- لما يكون الموظفون جدد و قدراتهم العملية بسيطة؛
- اذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة.

السلبيات:

- مركزية السلطة والإنفراد بها دون اشراك المرؤوسين فيها؛
- الأسلوب التسلطي يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين و انخفاض الروح المعنوية لهم؛

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 149.

- "عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل"¹؛

- ابتعاد القائد عن المرؤوسين وإشعارهم دائماً بتميزه عليهم مما قد يفقدتهم الثقة في انفسهم، وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين؛

- قتل روح الابداع والمبادرة.

2- النمط الديمقراطي:

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية .

ف نجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين.

ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة.

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، المشاركة وهي كالتالي :

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين

"يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية."²

ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لابد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها كل من القائد والتابعين في إطار أهداف المؤسسة.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، د ب، ط 3، 2003، ص 260.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 184.

ب- المشاركة:

أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وبحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، ويعمل على "إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة.¹

فإشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج .

ج- تفويض السلطة:

وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم وبحقق التفويض بعضا من المزايا وهي:

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة؛
- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية؛
- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين؛
- تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار ؛
- رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.²

2-1- الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية:

أ - الآثار الإيجابية: من الآثار الإيجابية نذكر:

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين؛
- تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛

¹ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، ط 1، مصر، 2014، ص 52.

² عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، نفس المرجع السابق، ص 55.

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛¹

- انخفاض معدل الشكاوي والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الإنتاج .

ب- الآثار السلبية: من أبرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسات نذكر:

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه؛

- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي الى ظهور صراع؛

- القيادة تفشل اذا كان التابعون ليسو على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة.

3- النمط الحر أو الفوضوي:

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف المعاونيه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول اليها.

3-1- من أهم مميزات القائد في هذا النمط:

- ضعف الشخصية والتدبدب في اتخاذ القرارات؛

- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة؛

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه؛¹

- تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق؛

- ترك الحرية للمؤوسين في تحديد أهدافهم؛

- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

3-2- مزاي وعيوب النمط الحر للقيادة:

أ- **المزايا:** أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار؛

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛

- يتم التفويض إلى المؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المؤوسين.

ب- العيوب:

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية؛

- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح؛

- فقد توجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة؛

- يساعد على التهرب من المسؤولية؛

- انتشار و بروز السلوك العدواني بين الأفراد؛

¹ فاروق عبده فلة، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، لبنان، 2005، ص 239.

- انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية؛

- إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائما مسرورا في عمله.¹

المقارنة بين أساليب القيادة²

الجدول رقم 1.I: المقارنة بين أساليب القيادة الإدارية

الأسلوب الحر	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب الأوتوقراطي	المميزات
سريع	بطيء ومكلف	بسرعة	- أخذ القرارات
لا يمكن التنبؤ به	ضعيف	ممتاز	- التعامل مع الطوارئ
بطيء وصعب	بطيء	سهل	- التناسق بين الأفعال
مرتفع جدا	مرتفع قليلا	يعتمد على القائد	- الإبداع
صعب ويطيء حدوده	صعب ويطيء حدوده	يتم بسرعة	- إحداث التغيير التنظيمي
مرتفع	مرتفع	منخفض إلى أبعد من فترة ولاية هذا القائد	- ثبات المؤسسة واستقرارها
نعم	نعم	لا	- على المدى الطويل
لا يمكن التنبؤ به	نعم	لا	- تدعيم أداء المهام
ممكن أن يزداد وينخفض	سيزداد	سيقل على المدى الطويل	- تدعيم فريق العمل
قد يكون منخفضا أو مرتفعا	يميل إلى الارتفاع		- رضا العمال

المصدر: تيسفا جبير ميدين ، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة الدكتور سلامة عبد العظيم

حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 1425هـ-2005م، ص 34.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² تيسفا جبير ميدين ، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة الدكتور سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 1425هـ-2005م، ص 34.

الفرع الرابع: أساليب القيادة الإدارية

أسلوب الشدة: من أهم المبررات التي وضعها العلماء كسبب لاستخدام القادة لهذا الأسلوب وهي:

- ظهور نوع من الانحراف الشخص لدى القادة الإداريين من الاحساس بالعظمة والشك في سلوك الآخرين؛
- تأثير النظم العائلية والطبقية والاجتماعية التي عادة ما تغرز في القادة النصح التشددي وبالتالي التأثير على توجهاتهم وسلوكهم؛

- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرون رمز لهم أيام الطفولة؛

- افتراض أن القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسؤولية التي يفرضها عليه مركزه القيادي؛

- اعتبار مشاركة الأفراد في تحقيق الذي يرسمه القائد تعبير عن طاعة الأوامر والخضوع لها.¹

ب. أسلوب اللين: بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة وأنه لا يمكن أن ينجح في جميع الأحوال، ظهر الاتجاه الآخر حيث المدرسة السلوكية ونظرياتها كنظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظم.

مبررات استخدام هذا الأسلوب:

- الحاجات الإنسانية تحفز الأفراد على العمل وليس أسلوب الشدة؛

- الثورة الصناعية أهملت العنصر البشري؛

- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد؛

- الحوافز الإيجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل.¹

ج. أسلوب الحزم: لهذا الأسلوب مبررات كثيرة ومن بين هذه المبررات:

- إن بعض الناس لا ينفذ معهم استخدام أي من الأسلوبين السابقين وأن الأسلوب الحزم يلائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم؛

- تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت؛

- بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء إلى الحزم معهم؛

- لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكل وكذلك الحال بالنسبة للأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينهما خوفا من تجريد القائد سلطته وجعله شكلا بلا مضمون؛

- يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدد من العوامل المتغيرة مما يستدعي مرونة في الأسلوب القيادي؛

- يكون لدى العامل الاستعداد ومن ثم القدرة على تعلم الدوافع الجديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها؛

- يستجيب الفرد للاستراتيجيات القائد المختلفة إلى الانتقال بين الشدة واللين مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة؛

- إن الضغوط الخارجية والتهديد بالجراء ليس السببين الوحيدين لدفع الفرد إلى العمل فالفرد يقوم بنفسه بتحقيق أهداف المنظمة التي يشعر بالولاء لها، وبالتالي يجب إشباع الحاجات للأفراد العاملين في المنظمة.¹

الفرع الخامس: القائد الإداري

أولا: مفهوم القائد

يعرف القائد على أنه: "الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز الأهداف المطلوبة".²

كما يعرف على أنه: "الشخص الذي يؤثر ايجابا في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه وإن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائدا لهم، ولا يمكن عزله".³

ثانيا: الفرق بين القائد وبين المدير

بعد أن قمنا بتحديد مفهوم للقائد سنتطرق إلى التفرقة بينه وبين المدير:

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، مذكرة تخرج ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2007-2008، ص 22-24.

² مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة نפטال منطقة الغاز المميع أم البواقي، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص 13.

³ مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة نפטال منطقة الغاز المميع أم البواقي، المرجع السابق، ص 13.

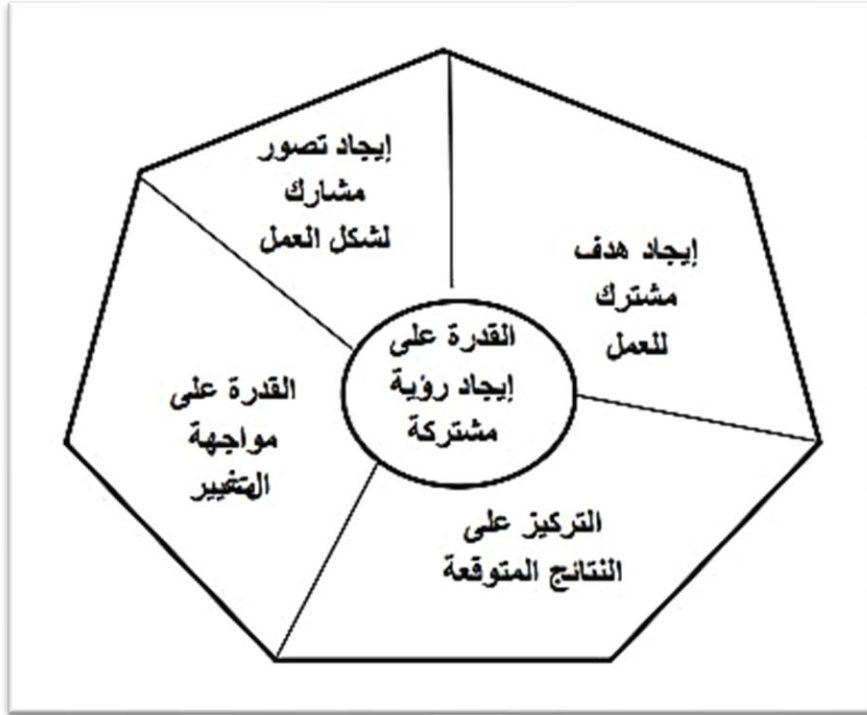
المدير: " الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة / جماعة عمل (إدارة قسم شعبة وغيرها)، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة." كما يعرف على أنه " الشخص الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها) صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹

وبذلك يمكن تمييز أهم الفروقات بين القائد والمدير فيما يلي:

القائد أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع، حيث ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له ومن هنا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مدير منظمة بها عدد غفير من العاملين، وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرؤوسيه. أما القائد فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل متشبع بالمضايقات والمتاعب، مما يجعل بعض العاملين متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات.

أما إذا كان المدير قائداً فإن ولائهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل. نستنتج من خلال ما سبق أن القائد يعتمد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعاً في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسمي.

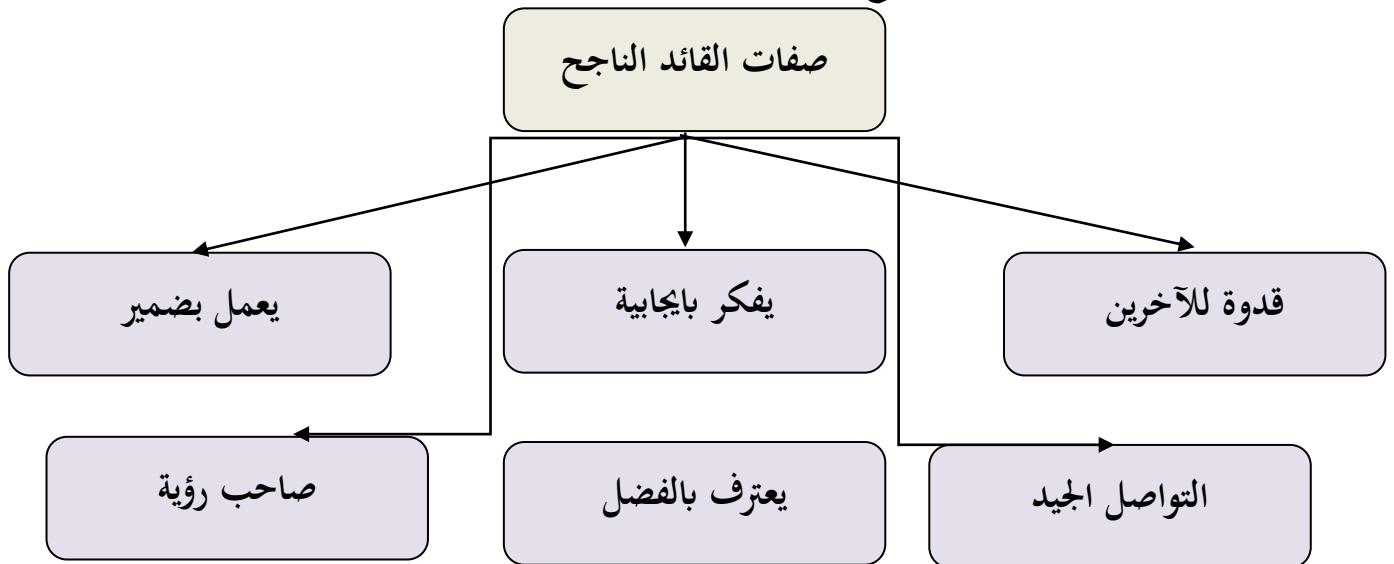
¹ حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص 216.



الشكل رقم 3.I: بعض المهارات الفكرية للمدير

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة -، ط 1، النيل للنشر، القاهرة، ص 324.

ثالثاً: صفات القائد الإداري الناجح



الشكل رقم 4.I: أهم صفات القائد الناجح

المصدر: من إعداد الطالبتين

الصبر: فمن المتفق عليه إن المدير عليه أعمال وواجبات ووظائف كثيرة إضافة إلى الالتزامات المكلف بها فهذا يحتاج إلى صبر.

الشكر: فالمدير يحتاج إلى الشكر والتقدير دائماً وكذلك يقوم المدير بممارسة عملية الشكر والثناء إلى من أحسن إليه.¹

أن يكون عادلاً: فلا يفرق بين المرؤوسين في تعامله معهم ولا يجابي مرؤوساً على حساب مرؤوس آخر فشعور المرؤوسين بعدالة رئيسهم يرفع من حالتهم المعنوية وفي الوقت نفسه يمنحونه ثقتهم.

أما عندما تغيب العدالة فإن النفوس تشتعل بالغضب والكرهية وتصيد الأخطاء واليأس من خلال العمل وفهم دوافع مرؤوسيه يؤهله للتعامل معهم بالطريقة السليمة فإن تعلم القائد كيف يفهمهم وكيف يفكرون وبماذا يشعرون كانوا أكثر استعداداً لفهم وجهة نظره.

أن يكون عفيف النفس: فيعنفها عن الشهوات والمحرمات ما من شك عندها في إن مرؤوسيه سيقفون به ويعفون أنفسهم وتستقيم الأمور في العمل طالما إن الشبهات بعيدة عن القائد المجذوب.

- إن يتمتع القائد بمستوى من الذكاء اعلى من مستوى ذكاء اتباعه؛

- إن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من اتباعه؛

- انه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير؛

- إن يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي

- انه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسليم زمام قيادة الآخرين.²

¹ محمد سرور الحريزي، إدارة الأعمال الدولية (مدخل استراتيجي لإدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 194.

² رزام خولة، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بعين فكرون، أم البواقي، مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021-2022، ص 22-23.

رابعاً: مصادر قوة القيادة (القائد الإداري)

يتطلب للقيادة الإدارية من أجل توجيه وترشيد السلوك التنظيمي، ولضبط الروابط الاجتماعية وتوحيد الفعل لتحقيق الهدف، قدرة وقوة تأثير في سلوك مرؤوسيه.

تلك القوة أو القدرة يستمدّها من المصادر الآتية:¹

1- السلطة التشريعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة، حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة تمارس سلطة قانونية على أدنى منها.

2- سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس.

3- القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه، أو قصوره في تأدية واجباته، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

4- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع، تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

5- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة، وسرية في بعض الأحيان.

6- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سمات الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

¹ يوسف جعلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، ص 57-58.

خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كآلاتي:

أ- عوامل تخص القائد:

من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف؛
- "القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة"¹؛
- يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله؛
- قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة؛
- خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى؛
- السيول القيادية، وهنا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

ب- عوامل الخاصة بالمرؤوسين:

يمكن ان تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات و فوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.²

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال؛
- مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة؛

¹ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، نفس المرجع السابق، ص 270.

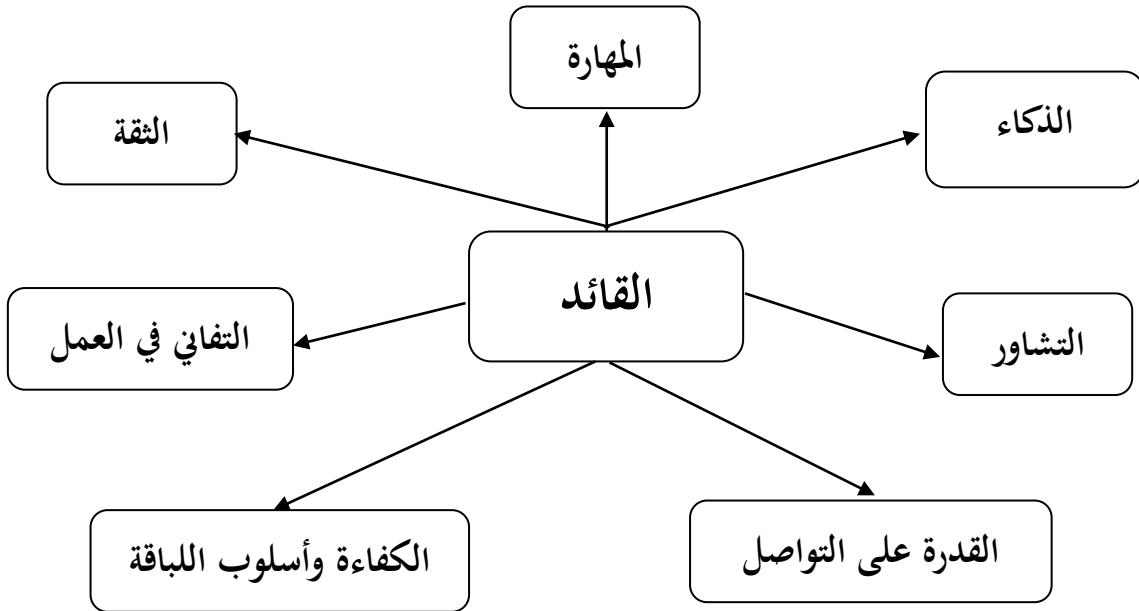
² عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، نفس المرجع السابق، ص 271.

- مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها؛
- منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغييرها؛
- مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها؛
- مدى فهم لأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم؛
- محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

ج- متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة لاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لا بد على القادة اتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل. " ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.¹

الشكل رقم 5.I: صفات القائد الناجح



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، د ب، ط 3، 2006، ص 272-273.

المطلب الثاني: أداء العاملين

باتت الإدارة المعاصرة تهتم اهتماما كبيرا بدراسة الاداء والعوامل المؤثرة فيه، لأنه الطريق الى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية سواء على مستوى الفرد او الفريق او المؤسسة ، لأن أداء الفرد يؤثر بدرجة او بأخرى على اداء الفريق، وعلى مستوى اداء المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

أولاً: مفهوم الأداء

إن اصل الكلمة هو الإنجليزية من الفعل to perform والذي يعني حسب قاموس Larousse تنفيذ (القيام)، بنشاط او مهمة، يضيف بانه يعبر عن النتائج المحصلة.¹

رغم شيوع استخدام مصطلح الأداء "Performance" بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المؤسسة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط، و تم تعريفه من هذا المنطلق على أنه " القدرة على إنجاز المهام ".²

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

ثانيا: مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته. حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.⁴

¹ Petit Larousse illustre, librairie Larousse, Paris, 1984, p 747.

² A. M. Fericelli, Performance et ressources humaines, Economica, Paris, 1996, p.04.

³ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 25.

⁴ الأستاذ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2016، ص 584.

يعرف أداء العاملين على أنه: "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".¹

يعتبر الأداء الوظيفي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

نستنتج مما سبق أن أداء العاملين عبارة عن مجمل الإنجازات التي يحققها العامل داخل المنظمة نتيجة قيامه ببواجباته المكلف بها التي تخدم أهداف المنظمة طيلة فترة عمله داخلها.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء

أولا: أهمية الأداء

الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودافعية كل موظف فقط، بل هو انعكاس الإدارة العمومية بذاتها لذا فان المنظمة تهتم بشكل كبير بأداء موظفيها على كل المستويات المختلفة، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين لتكثيف الضغوطات على مرؤوسيهم لتحسين مستويات الأداء، وقد أدى ذلك بهم إلى الشعور بضرورة تحسينه لأنه مفروض عليهم، غير أن الكثير منهم يعارضون تلك الضغوطات لعدم إدراكهم لتلك الأهمية والتي تكمن فيما يلي:³

يعتبر الأداء مقياس لقياس الموظف على أداء وظائف أخرى في المستقبل، وهذا يرتبط بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموظفين ، فالأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي يبني عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأشياء العامة في حياة كل موظف مثل الترقية والنقل، لذلك فإن من واجب كل موظف أن يوجه اهتمامه للأداء في العمل، وهذا ليس لشيء مفروض عليه، وإنما لارتباطه بمستقبله الوظيفي وتحسينه.

¹ بوجمان مروى، أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2021-2022، ص 24.

² بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2019-2020، ص 72.

³ ايططاحن غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر ببرج بوعريبيج والإقامة الجامعية 1000 سيرير بخميس مليانة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2014-2015، ص 213-214.

إن موظفي الإدارة العمومية يجمعهم هدف واحد يسعون لتحقيقه والمرتبط بأدائهم هو الأجر فهم ملزمون بالاهتمام بالأداء بصورة جدية.

للأداء أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

ثانيا: أهداف الأداء

تتمثل أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث إن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم الى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم؛
- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المنظمة؛
- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية؛
- المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل الترقية، النقل، الأجور والتحفيز؛
- المساهمة في إشعار الموظفين بالمسئولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم؛
- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الإتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم؛
- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم علاقات طيبة بين الادارة والعاملين.

¹ كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم لإدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 32.

الفرع الثالث: محددات، مكونات والعوامل المؤثرة في الأداء

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:¹

- أ- **الدافعية الفردية:** يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- ب- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.
- ج- **القدرة على أداء العمل المطلوب:** يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له وهناك عوامل أخرى تنتج عن تفاعل الموظف مع الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي:
 - ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف؛
 - الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف؛
 - القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف؛
 - ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.

ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة و الفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة و الفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين المهمين:

¹ احمد طواهرية، دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمتوسطة بدري عبد الحفيظ، تبسة، مذكرة تخرج ماستر في الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2019-2020، ص 60-61.

الكفاءة: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية

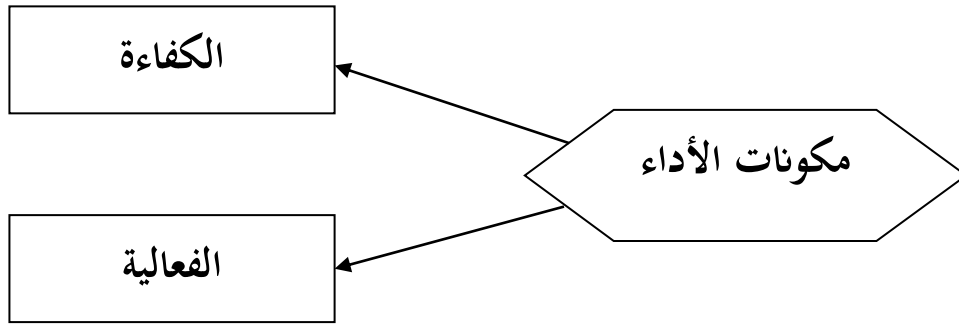
إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.¹

تعريف الكفاءة حسب "Plauchet Vincent": الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.²

الفعالية: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي

تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.³

تعريف الفعالية حسب Vincent Plauchet: عرفها على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".⁴



الشكل رقم 6.I: أهم مكونات أداء العامل

¹ هدى الله دباش، واقع نظام تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 4.

² الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات، تقرت، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 7.

³ احمد طواهرية، دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمتوسطة بدري عبد الحفيظ، تبسة، مرجع سابق، ص 4.

⁴ الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات، تقرت، مرجع سابق، ص 6.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة، فمنها ما يتعلق بالموارد البشري، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، وفيها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية. ومن أهم هذه العوامل:¹

- دافعية الموارد البشرية؛
- مناخ العمل وبيئته؛
- القدرة على أداء العمل؛

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، و إنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا.

فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الموارد البشرية دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها ضعيفة فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة انخفاض دافعية الموارد البشرية مع تمتعها بدرجة عالية من القدرات و توفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا.

الفرع الرابع: مفهوم تحسين الأداء وأساليبه

أولا: مفهوم تحسين الأداء

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة.

تحسين الأداء:

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

¹ بسعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجيات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2018-2019، ص 41.

ويتطلب تحسين الأداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية الجودة، الإنتاجية التكنولوجية والتكلفة.¹ ويعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثمة تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء.²

ثانيا: أساليب تحسين الأداء

تعمل المنظمة دوما على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعد على جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء ومن الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر:

الفرع 1: الأداء الفردي

● **تحسين القدرة:** إن أداء المرؤوسين يعتمد على المؤهلات التي يمتلكها في مجال عمله وعليه تنمية هذه المؤهلات ب:

- التدريب و التعليم سواء داخل أو خارج المنظمة؛
- حسن توزيع الأفراد على المهام و الوظائف حسب القدرات و المؤهلات الملائمة أي تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف المهام التي يكون أداء الفرد مرتفعا فيها توفير الموارد أي الوسائل المادية الضرورية لأداء امثل.

● **تحسين بيئة العمل :** أي شروط العمل وضمان الأمن و السلامة للعاملين لتحقيق الاطمئنان و الراحة النفسية لهم.

● **تحسين الدافعية :** وذلك ب:³

● وضع الأهداف ومساهمة المرؤوسين في وضعها على أن تكون محددة و قابلة للقياس و متناسقة وطموحة وقابلة للتعديل

● **تيسير الأداء :** أي إدراك العقبات التي يواجهها الموظفون و إزالتها.

● **استعمال المكافآت و الجزاءات:** أي ربط الانجاز بالمكافآت و الحوافز

¹ قرماش وهيبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية على عمال الاتحاديات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 99.

² وليد حميد، رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 88.

³ نواف كنعان ، نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 198.

- إشباع الحاجات سواء الحاجات النفسية الإجتماعية أو الإقتصادية

الفرع 2 : الأداء الجماعي

بما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها أي أن يشكلوا فرق عمل تتعاون معا ، و يتوقف نجاح الفريق على مدى نجاح قائد الفريق في القيادة ، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية وحاجات المهام و تحديد الأهداف على أن يتبع القائد الخطوات التالية:

- توفير حوافز جماعية للفريق كالحوافز المادية و الثناء و التقدير إضافة إلى الحوافز الفردية؛
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة مهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض؛
- وضع قواعد للسلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية و تأثيرا على أداء الفريق وتشمل قواعد السلوك؛
- طرح الأفكار والآراء بحرية والاعتراف بالأداء المرتفع و مكافأته وغيرها من القواعد السلوكية المحفزة للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق لتحقيق الأهداف.

الفرع الخامس: إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء الوظيفي هو تحسينه من خلال:¹

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين حيث يعتبر تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أم أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما يمكن تقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين من خلال تحديد الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء؛

الخطوة الثانية: تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:

تميل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع حلول مقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء؛

¹ سناء عبد الكريم العناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 8-9 مارس 2005، ص 35.

الخطوة الثالثة: الإتصالات المباشرة:

إن للإتصالات بين المشرفين والعاملين أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه عن طريق التركيز على مواطن القوة، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها، بالإضافة إلى التمييز بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.¹
- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يعطي فرصا كبيرة لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال عملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل مما يعود بالنفع للموظف.

الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة و بشكل دوري، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، وقد تساعد في تحديد المشاكل المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم أخرى من جديد.

الفرع السادس: دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين (أثر تكوين القيادة الإدارية على أداء العاملين)

إن القادة الإداريين غالبا ما يساهمون في تحقيق النتائج من خلال ما يتمتعون به من كفاءة ومقدرة فنية، إلا أنهم يحققون معظم هذه النتائج على نحو غير مباشر بواسطة كفاءة وإرادة آخرين دونهم.

¹ نعجي سعاد، تقسيم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير إدارة الاعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007، ص 38.

كما أن الكفاءة التنظيمية تقتضي التزاما من قبل القيادة الإدارية في تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المحددة لتحقيق غايات الإدارة من تلبية حاجات المستفيدين من جهة، وضمان السير الحسن لهذه المرافق خدمة لسمعتها ومكانتها بين مختلف التنظيمات.

وكثيرا ما أثبتت الدراسات والأبحاث وجود حالات من ضعف رشد القرار في القطاع العام عموما، خاصة في الإدارة العمومية أين تغيب دقة الإجراءات ومرونتها، وبالتالي إتاحة مجال أوسع للسلطة التقديرية مما يؤدي في نهاية الأمر إلى بروز معوقات تؤثر على عملية واقتراح نماذج حلول لكافة المشاكل التي يمكن أن تعترض السير الحسن للتنظيم، لا الاقتصر على الحلول المعهودة التي طالما اتصفت بغير الفعالة.

وبالإضافة إلى الكفاءة التنظيمية، على المديرين تشجيع الإبداع في الإدارة عن طريق إتاحة الفرص للجميع كالتكوين وتحسين المستوى، والحصول على المكافآت، وعدم حجب المعلومات عن الموظفين، فالإبداع هو المحطة الأولى للتغيير والانتقال بالإدارة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل.

كما أن للإبداع إيجابياته النفسية وأهمية كبرى في تحسين ضرورة اتخاذ القرارات وتبني حلول للمشاكل المطروحة، وإيجاد نوع من الثقة المتبادلة بين أطراف العمل من مشرفين ومرؤوسين، وبالتالي إيجاد إدراك إيجابي لمختلف العلاقات الإدارية. كما يمكن القول أنه بالنظر إلى شعور الموظفين بحالة العجز التام عن تحسين الأوضاع والنشاط الإداري لن يتمكن هؤلاء من تقديم مجهوداتهم لخدمة وتنمية الإدارة وهذا راجع لوجود حالات من عدم التأكد في العلاقات بالمشرفين واعتبارهم المسؤولين بالدرجة الأولى عن هذه الوضعية وعدم تأكد العلاقة بالزملاء في العمل واعتبارهم أناس يسعون لصالحهم الخاص دون التفكير وبذل الجهد في سبيل التطوير.

بالإضافة إلى عدم تأكد علاقة الجهد المبذول بالأداء المطلوب، أي هل يبذل جهد معين يتحصل الموظف على الأداء المطلوب، ومن يقيم هذا الأداء؟ وإن تحقق الأداء فهل يحصل على العائد المرغوب فيه؟ كلها تساؤلات يطرحها أي موظف مقبل على أداء مهامه وفقا لما هو محدد وفي هذه النقطة أساسا على القائد الإداري توضيح هذه الجوانب، وتحفيز الموظفين لأداء المهام وتحقيق الأهداف، ومناقشة الوسائل والفرص المتاحة وإعطاء فرص لإبداء الآراء وضمان سير المعلومات بسهولة وعدم حجبها عن مختلف الموظفين نظرا لحاجتهم إليها¹.

¹ الأستاذ الحبيب فراكيس، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد التاسع، ديسمبر 2017، جامعة الجزائر 03، ص 90-91.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع. إلا أننا وجدنا بعض الدراسات عن الثقافة التنظيمية والابتكار مع متغيرات أخرى، أحياناً كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع. قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة منية خاوة، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكاملة لشهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018-2019.

هدفت الدراسة إلى:

لفت انتباه المسؤولين بتتبع وانتهاج نمط قيادي يجعلهم قادرين على الفوز بلقب القائد الفعال.

وضع موضوع القيادة الإدارية واتخاذ القرارات في مسارها الأصلي الذي هو تشبع القائد الإداري بالحنكة والموهبة التي تجعله قادر على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.

جعل أي مؤسسة تنمو وتتطور بإتباع الخطوات والمناهج العلمية من طرف قادتها وجعلهم فخر للبلاد والدولة.

وتمثلت عينتها في 250 عامل وتم الاختيار بالطريقة العرضية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها :

النمط القيادي المتبع من طرف القائد لمؤسسة بلدية جامعة هو النمط الديمقراطي.

لم تتحقق الفرضية القائلة ان للنمط التسلسلي دور في عملية اتخاذ القرار. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يجعل من المنظمة تخرج من ظلمة الركود والانفتاح على نوافذ التقدم والتكنولوجيا.

أنجح أسلوب يجعل القائد يتبعونه هو الاسلوب الديبلوماسي الذي يؤكد عليه الكثير من الباحثين والذي يجمع بين جميع الأنماط القيادية السابقة النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري والنمط النسبي.

2- دراسة نور الدين مزهودة ، اسمهان قرزة ، بعنوان أثر انماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017.

تهدف هذه الدراسة الى ابراز أثر انماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية¹ العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، و قد تمثلت عينة الدراسة في جميع الافراد الاداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتحليلها واستقراء النتائج ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الاولية من مجتمع الدراسة ، اذ تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 تم توزيعها بواسطة البرنامج الاحصائي spss v23 ، وذلك باستخدام العديد من الاساليب الاحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية و التبادلية ، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية
- لتنتهي الدراسة في الاخير الى وجود اختلاف في تأثير انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

3- دراسة بلقايد إبراهيم و بوري شوقي، بعنوان: "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، جامعة وهران 2 الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017.

أهداف الدراسة :

كشف هذا البحث عن علاقة التحفيز بمستوى الأداء العمال من خلال دراسة حالة أجريت في المؤسسة الوطنية للدهن مقرها في مدينة وهران. ولهذا فقد تم أخذ عينة من المؤسسة الوطنية للدهن بوهران، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة، وعلى هذا الأساس تم توزيع (30) استبيان على عينة الدراسة، وتم الحصول على (20) استبيانا بنسبة استرجاع 66.67 %.

نور الدين بن مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06/حوان 2017، ص 89¹

نتائج الدراسة :

يوجد تكامل بين الفرضية الأولى والفرضية الثانية وذلك بوجود تأثير التحفيز بمختلف أنواعه على الأداء إضافة إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء.

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية.

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة. يلعب التحفيز دوراً مهماً في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته... الخ.

4- دراسة بوخيري شهرزاد وبوخيري جميلة، بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة أحمد دراية الجزائر، 2016-2017.

إشكالية الدراسة: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟.

وتفرعت عنه أسئلة هي: ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم؟ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟ هل تؤثر الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسة إيجابياً على الأفراد العاملين بها؟

منهج وأدوات الدراسة: استخدام المنهج الوصفي باستخدام تقنية المقابلة والإستماره.

نتائج الدراسة:

إن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين تتضح من خلال الثقة والمعاملة الطيبة وقوة شخصية القائد.

دور القيادة الإدارية الناجحة يتمثل في شخصية القائد القوية ودورها الفعال في الإنضباط واحترام السلم الإداري داخل التنظيم.

دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة من خلال منح فرص التكوين والتدريب ورفع مستوى أداء العاملين إضافة إلى توفير الجو الملائم للإبداع والابتكار وتوفير الوسائل المادية والمعنوية.

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسة بشكل إيجابي على الأفراد العاملين بها من خلال ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة باستخدام مختلف الوسائل ومن بينها: قوة شخصية القائد وانضباط العمال وامتثالهم للقواعد والقوانين مما يجعل جو عائلي سائد في المنطقة وهذا يساهم في رفع مستوى الإلتزام وتقبل الثقافة السائدة في المجتمع.

5- دراسة سهام بن رحمون، بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة الحاج لخضر ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014.

مشكلة الدراسة: سؤال رئيسي يتمثل في: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

الأسئلة الفرعية:

ما مدى استفادة بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟

ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟

منهج وأدوات الدراسة: استخدام المنهج الوصفي مستعينة بالمقابلة والملاحظة والإستمارة.

نتائج الدراسة:

مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد هو تأثير قوي ومرتفع جداً لأنها أثرت في كفاءة وفعالية ورغبة الإداريين في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب وتحقيق لأهداف الجماعة.

مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر البيئة العمل الداخلية يكون عال جداً عند توفير التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية.

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة الأستاذة هيفا سويعد العوفي، بعنوان: دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية وعددهم (6279) معلمة بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مقدارها (362) معلمة من (20) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جداً، ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بدرجة مرتفعة، ويمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة، كما يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة، ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وجودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير السن المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير الخبرة؛

2- دراسة أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح، بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، دراسة حالة جامعة الجزيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الجزيرة، أبو ظبي، 2016-2017.

تمثلت مشكلة البحث في التالي: أثر بيئة العمل وأثر المشاركة في اتخاذ القرار على رضا العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل ورضا العاملين العلاقة بين الأجور والحوافز ورضا العاملين، وأيضاً معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين.

وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استمارة الاستبيان الموزعة على عينة تتكون من 245 موظف وعامل بطريقة عشوائية.

وأهم ما توصل إليه من نتائج:

وجود علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن العمل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، وأيضاً توجد علاقة طردية بين الجرعات التدريبية التي يتلقاها العامل وبين كفاءة أدائه في عمله، فكلما زادت معدات التدريب والتأهيل له كلما زادت معدات التدريب والتأهيل له كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه.

3- دراسة الباحث عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية: التعرف على مفهوم القيادة الإدارية - بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين - التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.

تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟ هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟ هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، كما إستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، واعتمد على الإستبانة لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة في بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي وعينة البحث تتكون من 30 فرد من الموظفين بنك فيصل الإسلامي.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

تم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما القيادي وزيادة أداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.

لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.

إن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

4- دراسة نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

هدف الباحث من خلال دراسته إلى تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية بلغت 263 الموظفين الإداريين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

تعدد الأنماط القيادية المتوفرة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة حيث أن نمط القائد الديمقراطي حاز على المرتبة الأولى يليه نمط القائد الأوتوقراطي ثم نمط القائد الترسلّي ثالثاً.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة مرتفع.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الأوتوقراطي ونمط القائد الترسلّي والمسؤولية الاجتماعية.

5- دراسة م.م. ريم مهند حميد، بعنوان انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،

2012

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية في اثرها على أداء العاملين، اذ تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية دورها الكبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة و موظفيها في آن واحد، لذا فهي تؤثر بدرجة كبيرة على خصائص أداء الافراد العاملين فيها ومن تم التأثير في نجاح كل منظمة ككل، و قد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في دراسة أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين، وتم اختيار القطاع التعليمي كميدان للتطبيق، اذ اختبر عدد من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة كعينة للبحث و بواقع 82، و قد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة، واستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) في ادخال وتحليل بيانات البحث ومن اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل: "النسبة المئوية للتكرار، و الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف، و معامل الارتباط(spearman)، و الانحدار الخطي البسيط".

وقد أسفرت الادوات الاحصائية عن عدد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية و تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية و هذه النتائج تتفق مع الفرضية الاساسية التي انطلق منها البحث، وعليه اوصى الباحث بضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية تفعيل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية و استخدامها في تعزيز أداء العاملين لديها.

1- BOUCHIKHI Mohammed Rédha, AMARI Salah Eddine Sofiane, SADOUKI Ghrissi, Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale- Etude Empirique Sur Un Echantillon D'entreprise, Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol 15, N° 02, 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية في تطبيق الإدارة حسب الجودة الكلية على عينة من المؤسسات. أجريت هاته الدراسة على عينة من الإطارات الممتازة والمتوسطة بلغ عددها 150 إطارا. تم استخدام أداة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الاختبار وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية كبيرة بين خصائص القيادة التحويلية ومبادئ الإدارة العامة بالرغم من نقص المشاركة الإطارات المتوسطة في المؤسسة. لذلك، يجب أن يكون المديرون أكثر قلقًا بشأن تطبيق التمكين كاستراتيجية حديثة لتشجيع القيادة التحويلية لتحسين الخدمات باستمرار من أجل تحقيق النمو والتنمية.

2- Omkar Dastane, impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender, Australian journal of business and management research, new south Wales research centre Australia (NSWRCA), vol.05, no.12, 2020, p 27-52.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين، حيث تضمنت الأساليب المقترحة القيادة التحويلية، وقيادة Laissez-Faire، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الاستبدادية. بالتزامن مع ذلك، فإن الأثر المعتدل للجنسين بين أنماط القيادة هذه وكما تم اختبار أداء الموظفين.

وقد جمعت البيانات المطلوبة باستخدام استبيان منظم ونشره من خلال دراسة استقصائية على شبكة الإنترنت، بمشاركة عينة من 211 موظفا من الشركات المتعددة الجنسيات المختارة في ماليزيا باستخدام عينات ملائمة. وبناءً على ذلك، تم استخدام IBM SPSS 24 في إجراء تقييم الموثوقية والطبيعية، بينما كان تطبيق IBM SPSS 24 AMOS لغرض إجراء تحليل العامل التأكيدي (CFA)، ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وتحليل الاعتدال.

ونتيجة لذلك، تم العثور على علاقة إيجابية وهامة بين أساليب التحول، Laissez-Faire، والقيادة الديمقراطية نحو أداء الموظفين في ماليزيا، على التوالي، علاوة على ذلك، كانت العلاقة بين القيادة الاستبدادية وأداء الموظفين غير

مهمة إحصائيًا بعد اختبار الفرضية. وفي الوقت نفسه، فإن تأثير أساليب القيادة التحويلية و Laissez-Faire على أداء الموظفين قد تم تعديله بالكامل حسب الجنس، في حين أن العلاقة بين القيادة الديمقراطية ولم يكن أداء الموظفين متوسطًا إلا جزئيًا. في المقابل، كان للجنس تأثير ضئيل إحصائيًا على القيادة الاستبدادية ورابطة أداء الموظفين.

علاوة على ذلك، كان تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين أكثر وضوحًا عند الذكور مقارنة بالإناث. إن تأثير القيادة Laissez-Faire على أداء الموظفين أكثر وضوحًا في «الإناث» مقارنة بـ «الذكور». وفي الوقت نفسه، كان تأثير القيادة الديمقراطية على المتغير أكثر وضوحًا عند الإناث مقارنة بالذكور، ولكن مع حد أدنى من الاختلاف. وتناقش وفقا لذلك الآثار الإدارية والقيود وسبل البحث المستقبلية.

3- دراسة (Liza Estino Daoanis 2012) بعنوان:

Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام تقييم الأداء وأثره في أداء العاملين في شركة البناء (Nass) من خلال تحديد وضع نظام تقييم أداء من حيث: الموثوقية والصلاحية والجودة والفعالية وكذلك أثر نظام تقييم الأداء نحو أداء العاملين من حيث: الالتزام والمهارات والمسؤوليات وتحديد الفجوات في تنفيذ نظام للشركة. وقد أجريت الدراسة على اختيار عينة عشوائية من أفراد شركة البناء (Nass) عددهم (55) فردا من مشرفين وعاملين. كما تم استخدام طريقة الكمي والنوعي للبحوث في جمع البيانات.

كانت المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة واستبيانات المسح هي الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة. دلت نتائج الدراسة على أن نظام تقييم أداء الشركة يحتاج إلى مزيد من المراجعة والتنقيح وذلك لخدمة الغرض الرئيس من التقييم. ويتضح ذلك من حيث ادعى أفراد العينة أن نظام التقييم غير موثوق به ولا يتميز بالأمانة والإنصاف عند العمل به.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

لقد استفدنا بشكل كبير من الدراسات السابقة التي اضطلعنا عليها والتي مثلت بحق أرضية انطلقنا من خلالها إلى دراسة موضوعنا ومعالجة إشكاليته.

حيث وجدنا الكثير من النقاط التي تتفق فيها دراستنا مع تلك الدراسات وكذلك العديد من النقاط التي تختلف فيها معها.

وسنعرض في هذا السياق أهم نقاط الاختلاف والاتفاق بين دراستنا والدراسات السابقة وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2.I: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة منية خاوة، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي، 2018-2019.	- مجتمع وعينة الدراسة	لفت انتباه المسؤولين بتتبع وانتهاج نمط قيادي يجعلهم قادرين على الفوز بلقب القائد الفعال. جعل أي مؤسسة تنمو وتتطور بإتباع الخطوات والمناهج العلمية من طرف قادتها وجعلهم فخر للبلاد والدولة.	هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدمتية
	- أداة الدراسة	الاستبيان	عبارات الاستبيان
	- المنهج المتبع	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)
دراسة نور الدين مزهودة ، اسمهان قرزة ،	- الهدف	هدفت هذه الدراسة الى ابراز أثر انماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات	هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل

مؤسسة خدماتية	المواطنة التنظيمية بكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.		بعنوان أثر انماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017.
عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.	تمثلت عينة الدراسة في جميع الافراد الاداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	- مجتمع وعينة الدراسة	
عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية	كشفت هذا البحث عن علاقة التحفيز بمستوى الأداء العمال من خلال دراسة حالة أجريت في المؤسسة الوطنية للدهن مقرها في مدينة وهران.	- الهدف	دراسة بلقايد إبراهيم و بوري شوقي، بعنوان: "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، جامعة وهران 2 الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017.
عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.	الأفراد العاملين في المؤسسة، وعلى هذا الأساس تم توزيع (30) استبيان على عينة الدراسة.	- مجتمع وعينة الدراسة	
عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	

المنهج المتبع	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)
<p>الهدف</p> <p>دراسة بوخيري شهرزاد وبوخيري جميلة، بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة أحمد دراية الجزائر، 2016-2017.</p>	<p>الهدف</p> <p>هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية</p>
<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>العاملين في المؤسسة المتواجدة في بلدية رقان.</p>	<p>عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.</p>
<p>أداة الدراسة</p>	<p>المقابلة، الاستبيان</p>	<p>عبارات الاستبيان</p>
<p>المنهج المتبع</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)</p>
<p>الهدف</p> <p>دراسة سهام بن رحمون، بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة الحاج لخضر ، أطروحة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة باتنة، الجزائر، 2013-</p>	<p>الهدف</p> <p>هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية</p>
<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>الموظفين الإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد.</p>	<p>عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.</p>
<p>أداة الدراسة</p>	<p>المقابلة والملاحظة والإستمارة.</p>	<p>عبارات الاستبيان</p>

2014.	- المنهج المتبع	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)
دراسة الأستاذة هيفا سويعد العوفي، بعنوان: دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA، 2019.	- الهدف	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري.	هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدمتية
	- عينة ومجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية وعددهم (6279) معلمة بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مقدارها (362) معلمة من (20) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائيا.	عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.
	- أداة الدراسة	الاستبيان	عبارات الاستبيان
- المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	
دراسة الباحث عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة	- الهدف	التعرف على مفهوم القيادة الإدارية - بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين - التعرف على مفهوم أداء	هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدمتية

	العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.		الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.
عينه الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.	مجتمع الدراسة في بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي وعينة البحث تكونت من 30 فرد من الموظفين بنك فيصل الإسلامي.	- مجتمع وعينة الدراسة	
عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل ورضا العاملين العلاقة بين الأجور والخوافز ورضا العاملين، وأيضا معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين.	- الهدف	دراسة أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح، بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، دراسة حالة جامعة الجزيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الجزيرة، أبو ظبي، 2016-2017.
عينه الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.	تكونت عينة الدراسة من 245 موظف وعامل بجامعة الجزيرة بطريقة عشوائية.	- مجتمع وعينة الدراسة	
عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	

<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية</p>	<p>هدف الباحث من خلال دراسته إلى تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.</p>
<p>عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.</p>	<p>عينة عشوائية تكونت بلغت 263 الموظفين الإداريين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>دراسة نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية</p>	<p>هدف الباحث من خلال دراسته إلى تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.</p>
<p>عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.</p>	<p>عينة عشوائية تكونت بلغت 263 الموظفين الإداريين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>دراسة نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل</p>	<p>هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية في اثرها على</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة م.م. ريم مهند حميد، بعنوان</p>

مؤسسة خدمتية	اداء العاملين.		انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في
عينه الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينه ب (38) موظفا.	عدد من المدرسين العاملين في كلية دجلة الجامعة كعينه للبحث و بواقع 82 مدرس.	- مجتمع وعينه الدراسة	اداء العاملين، دراسة استطلاعية لعينه من المدرسين العاملين في كلية دجلة الجامعة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، 2012
عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدمتية	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية في تطبيق الإدارة حسب الجودة الكلية على عينه من المؤسسات	- الهدف	BOUCHIKHI Mohammed Rédha, AMARI Salah Eddine Sofiane, SADOUKI Ghrissi, Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale- Etude Empirique Sur
عينه الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينه ب (38) موظفا.	عينه من الإطارات الممتازة والمتوسطة بلغ عددها 150 إطارا.	- مجتمع وعينه الدراسة	
عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	

			Un Echantillon D'entreprise, Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol 15, N° 02, 2021.
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدمتية	هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين، حيث تضمنت الأساليب المقترحة القيادة التحويلية، وقيادة Laissez-Faire، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الاستبدادية. بالتزامن مع ذلك، فإن الأثر المعتدل للجنسين بين أنماط القيادة هذه وكما تم اختبار أداء الموظفين.	- الهدف	Omkar Dastane, impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender, Australian journal of business and management research, new south Wales research centre Australia (NSWRCA), vol.05, no.12, 2020, p
عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.	تكونت العينة من 211 موظفا من الشركات المتعددة الجنسيات المختارة في ماليزيا باستخدام عينات ملائمة	- مجتمع وعينة الدراسة	

عبارات الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	27-52.
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة خدماتية	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام تقييم الأداء وأثره في أداء العاملين في شركة البناء (Nass) من خلال تحديد وضع نظام تقييم أداء من حيث: الموثوقية والصلاحية والجودة والفعالية.	- الهدف	دراسة (Liza Estino) Daoanis 2012) بعنوان: Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance.
عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) وقدر عدد العينة ب (38) موظفا.	عينة عشوائية من أفراد شركة البناء (Nass) عددهم (55) فردا من مشرفين وعاملين.	- مجتمع وعينة الدراسة	
عبارات الاستبيان	المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة واستبيانات المسح	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي (المحتوى)	طريقة الكمي والنوعي	- المنهج المتبع	

من خلال الجدول السابق يتضح أن دراستنا اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث:

أوجه التشابه:

هو إبراز وإثراء دور القيادة الإدارية ودور القائد في مجموعة مختلفة من الجوانب التي تخدم المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان قوتها واستمرارها في مجال نشاطها (تشابه متغير ثابت)

أوجه الاختلاف:

كل دراسة حددت أو درست هذا التأثير على جانب معين مثل: سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تنمية الثقافة التنظيمية.

زيادة حجم أداء العاملين.

مع وجود بعض المتغيرات المستقلة المتشابهة مع محل دراستنا ك:

تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للعمال.

علاقة التحفيز بمستوى الأداء

نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين.

حيث ركزنا في دراستنا الحالية على الجانب الكمي والواضحة بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العاملين داخل المؤسسة

وهل هناك تنوع أو نمط الإداري الأنسب والأكثر فعالية في رفع مستوى أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل رأينا أن القيادة الإدارية لم تكن وليدة العصر الحديث ذلك أن الإنسان عرفها واهتم بها منذ العصور القديمة، مما ساهم في تطوير مبادئها إضافة إلى توجيهه وترشيده سلوك القادة، مما ساعد على تحسين أداء العاملين.

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف ما يخص القيادة الإدارية وأداء العاملين وكذا العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

و سنقوم في الفصل الثاني بإسقاط أهم المفاهيم التي تناولناها في الجانب النظري على واقع الحال في الصندوق الوطني لغير الأجراء (CASNOS) فرع غرداية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة الصندوق الوطني لغير
الأجراء (CASNOS) فرع غرداية.

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتقديم الهيكل التنظيمي لها مروراً بالتعريف بمختلف المصالح، ثم التطرق إلى الدراسة التطبيقي

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء بولاية غرداية. ومنهجية الدراسة وبيّن مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل

(القيادة الإدارية)، والمتغير التابع (أداء العاملين).

ستناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة ولأداة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة ولأداة الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

سنحاول التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة و الوكالة الولائية بغرداية بصفة خاصة، مع دراسة هيكلها التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها.

1- التنظيم الإداري للصندوق: يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة عمومية ذات

تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، هذا

ما جاء به المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان

الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

2- النظام القانوني للصندوق: لقد تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة

1958 إلى نهاية سنة 1974 و كان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS) ، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت

التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة، العجز، المرض، الوفاة) ، و في سنة 1983 عند إعادة

إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في النظام

الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات

الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS).¹

وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

للأجراء (CNAS) الذي بدا التحضير له بتاريخ 04جانفي 1992 وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره

أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد و عشرين عضوا وهم²:

✓ ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

¹ صديقي خالد، تطور نظام التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2014، ص 65

² سماتي هشام، التأمينات الاجتماعية، دار النشر والتوزيع ، الجزائر الطبعة الأولى، 2014 ص 20 .

✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.

✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية: الصحة، نقابة

المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا

على المستوى الوطني

✓ عضوين (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.

✓ عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية و المهنية و المالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

(CNAS) إلى غاية سنة 1995 من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل متكون

من (وحدة مركزية) مديرية مركزية (مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر و وكالات جهوية و فروع ولائية و

شبابيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم 1.II: يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني¹

مقر الوكالة	الولايات الملحقة
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة - قلمة - الطارف - سوق أهراس
باتنة	باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة
بشار	بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة
البليدة	البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة
الشلف	الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميلة - تبسة
وهران	وهران - معسكر - عين تموشنت
مستغانم	مستغانم - غليزان - تيارت
ورقلة	ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - البيزي
سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعرييج - المسيلة
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة
تيزي وزو	تيزو - البويرة - بومرداس

المصدر - الدليل بالفرع رقم 04-2004

أما في سنة 2015 وفي إطار إعادة الهيكلة بمقتضى القرار المؤرخ في 15 جانفي 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء و الذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق.

حسب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية:

¹ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء، مجلة الجسور والتواصل، الجزائر، مارس 2009، ص 25

✓ عدد المكلفين و المنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

✓ عدد المؤمن لهم اجتماعيا.

✓ اشتراكات الضمان الاجتماعي و نفقات الأداءات.

الجدول رقم II.2: يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

الوكالات الولائية الصنف الثالث	الوكالات الولائية الصنف الثاني	الوكالات الولائية الصنف الأول
سوق أهراس - خنشلة - الطارف - الاغواط - سعيدة بشار - البيض - تيسمسيلت ادرار - النعامة - تامنراست اليزي - تندوف	غرداية - المسيلة - برج بوعريبيج - بومرداس - عنابة - الشلف - مستغانم بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيزازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة المدية - قالمة - غليزان - عين تموشنت - أم البواقي الجلفة - عين الدفلى - تبسة	الجزائر شرق - الجزائر غرب - سطيف - تيزي وزو - تلمسان - وهران - بجاية - البليدة - قسنطينة - باتنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 5 أفريل 2015

يقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) في ساحة أول ماي بغرداية يتسع على مساحة

346.43م يحتوي على:

■ قاعة كبيرة .

▪ 8 مكاتب.

▪ قاعة أرشيف .

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بغرداية هو مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، يعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني :

✓ الصناعيين.

✓ الحرفيين.

✓ التجار.

✓ الفلاحين.

✓ أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة ، أطباء و غيرهم).

✓ السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).

✓ أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC).

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة :

✓ شباك مختص تابع لدائرة المنيعية الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 و عدد

عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

✓ شباك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 و عدد عماله اثنان (02)

و لديهم مستوى جامعي.

✓ شباك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل

2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي.

✓ شباك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

✓ أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة.

إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة و أربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد و ثلاثون لديهم مستوى جامعي و هم موزعين كما يلي:

الجدول رقم 3.II: يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الصف	العدد الإجمالي	الجنس		
		إناث	ذكور	
من 18 إلى ما فوق	04	0	04	إطارات سامية
من 14 إلى 17	14	01	13	إطارات
من 10 إلى 13	24	07	20	التحكم
من 01 إلى 09	02	01	01	التنفيذ
	48	09	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معطيات مصلحة المستخدمين

ثانيا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

❖ تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية و الشبائيك المختصة .

- ❖ استلام وتسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
 - ❖ ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة و المتابعة القضائية عند الاقتضاء.
 - ❖ تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour) ، ولغيرا لمنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation).
 - ❖ تسيير و تنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
 - ❖ تقديم الإحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
 - ❖ متابعة ملفات المنخرطين للولاية.
 - ❖ ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.
- من خلال الشكل السابق نتطرق إلى أهم المصالح في الصندوق .

1- مدير الوكالة:

يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالصندوق. وذلك في حدود الأطر التنظيمية و القانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي:

✓ متابعة كل مهام الصندوق و التصديق على كل الوثائق و البيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية.

✓ متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير و تمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية.

2- نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

مصلحة التقييم والتسجيل:

وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، التقييم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضاً تطهير وتصفية الملفات. هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر التكليف.

مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle)

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين عن الانخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول، تقديم الإحصائيات عن النشاط .

مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement)

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

- التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها ضفالى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال القانونية (Pénalisation de retard, majoration de retard).

وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني.

- تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحقاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شبك التخليص

- إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك حسب الحالة مثل:

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation affiliation et mise à jour)

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء و الشطب (attestation de Radiation)

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (attestation affiliation Pour la banque).

✓ كشف سنوات العمل (Situation de cotisation) قصد طلب منحة التقاعد.

✓ كما تلتزم بتقديم وثائق عدم الانتساب (Non affiliation) للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد

التحقق من عدم انخراطهم، بهدف استخدامها وفق الحاجة.

مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق

ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:

المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هيبة الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.

متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين

متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) و إعادة تحصيلها).

3- نيابة المديرية الفرعية للأداءات : و التي تتولى مايلي:

❖ ضمان تنظيم و تنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية و معاشات و منح التقاعد المنجزة.

❖ ضمان متابعة و تنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.

❖ تقييم نشاطات الشبايك المختصة التابعة للوكالة الولائية.

❖ السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.

و تضم هذه المديرية مصلحتين:

مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية.

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات و الأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:

✚ أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.

✚ أداءات الأمومة.

✚ منحة رأسمال الوفاة.

✚ استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المستشار و إصدار القرارات

المناسبة في حقها.

للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة و أربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

✚ استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين.

✚ مراقبة الوثائق و التأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته.

✚ دراسة الوثائق و تحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم.

✚ إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي

✚ إرسال الملفات إلى مصلحة المالية و المحاسبة للقيام بعملية التخليص.

✚ تقديم الإحصائيات و المعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى

المديرية العامة

مصلحة لأداءات التقاعد: من مهام هذه المصلحة نجد:

استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول و معالجتها و إصدار القرارات المناسبة لذلك.

تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها و إرسالها إلى المديرية العامة .

مصلحة المراقبة الطبية :

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكتملة لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، و جوهره يكمن في:

✚ إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.

✚ التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض.

✚ الموافقة على قائمة الأجهزة و الأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.

✚ إدارة الملفات الطبية.

✚ منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80 % و 100 %.

✚ التأشير على الأداءات الواجبة الدفع و رفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي

قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.

✚ إعادة فحص المرضى و التأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء

إلى طبيب الخبرة.

مصلحة المحاسبة و المالية :

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما و أساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له، وتكمن مهامه

الأساسية فيما يلي:

✚ إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:

● إحصائيات المداخيل (الاشتراكات) (Les encaissements).

● إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements).

- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés).
- إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie).
- ضبط حالات الصندوق و رصيده (Les P.V caisse).
- جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochements).
- حالات الأداءات و التعويضات (Les états de prestation).
- ✚ كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة.
- ✚ استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.
- ✚ دفع مخالصات رأس مال الوفاة (Capitaux décès).
- كما تسيير المصلحة أربع حسابات بنكية :
- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات و التعويضات المؤشر عليها .
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، خاص بالتعويضات الطبية للصيادلة المتعاقدة مع الصندوق.
- حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA).
- ✚ ولتسهيل عمليات المصلحة فإنها تقوم بتسيير صندوقين:
- الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين.
- الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة
- أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:
- ✚ إعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان متابعة تنفيذها.
- ✚ ضمان العمليات المالية و المحاسبة .
- ✚ السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق و تحيينها.
- ✚ ضمان تنظيم المحاسبة و المالية و تسييرها و تنسيقها و مراقبتها.
- ✚ إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة.

مصلحة الموارد البشرية و الوسائل: و تتولى ما يلي:

- + تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.
- + إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية .
- + متابعة تسيير الموارد البشرية و خطط المسار المهني و تنظيمها.
- + تسيير و متابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة (الاستبيان)

1- الملاحظة:

من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات، وكانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

2- استمارة الاستبيان:

القسم الأول: خصائص العينة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

شملت استمارة بحثنا على 33 عبارة موزعين على محورين:

البيانات الشخصية للمجيب: 05 عبارة

المحور الأول: المتغير المستقل: القيادة الإدارية 18 عبارة

المحور الثاني: المتغير التابع: أداء العاملين: 15 عبارة

وقد تناولنا حينها إجراء واختبار الاستبيان الخاص ببحثنا لنرى مدى ملاءمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى قدرتها على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف العاملين بالمؤسسة.

3- الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء CASNOS فرع غرداية، وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام، وكذا عدد العاملين داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

4- متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

اسم المتغير	المتغيرات
القيادة الإدارية	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

5- عرض نتائج فقرات الاستبيان

صدق الاتساق الداخلي لعبارات لأبعاد القيادة الإدارية :

الجدول رقم II.4: معاملات ارتباط عبارات الأبعاد القيادة الإدارية-

الرقم	عبارات الأبعاد	درجة الاتساق	SIG
بعد القيادة الأوتوقراطية			
01	يصدر القائد في مؤسستنا التعليمات ويحرص على تنفيذها دون أي إعتراض	*0.537	0.001
02	يهتم القائد في مؤسستنا بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بنا	*0.423	0.020
03	يستخدم القائد في مؤسستنا أسلوب التهديد لأداء أعمالنا	*0.428	0.015
04	يرى القائد في مؤسستنا أنه لا داعي للنقاش معنا	*0.501	0.005

0.007	0.481*	يعتمد القائد في مؤسستنا أسلوب الصرامة معنا ويجبرنا على تنفيذ الأوامر	05
0.023	0.499*	يحتفظ القائد في مؤسستنا بجميع سلطات إتخاذ القرار	06
بعد القيادة الديمقراطية			
0.000	0.697**	يشركنا القائد في مؤسستنا في إتخاذ القرارات	07
0.000	0.616**	يمنحنا القائد فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	08
0.004	0.514**	يحرص القائد في مؤسستنا على العدالة عند تقييمنا	09
0.030	0.210*	يشجع القائد في مؤسستنا على التعاون بيننا	10
0.015	0.441*	يراعي القائد قدراتنا عند توزيع المهام الوظيفية	11
0.034	0.388*	يستشرينا القائد في وضع خطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة	12
بعد القيادة الحرة			
0.001	0.554**	يمنح القائد لنا حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة	13
0.004	0.457**	يترك القائد لنا حرية إنجاز المهام	14
0.002	0.353**	يتقبل القائد الأعلى المشورة منا عند الضرورة	15
0.000	0.600**	يتساهل القائد أحيانا في مؤسستنا مع المقصرين منا في أداء أعمالهم	16
0.016	0.436**	مستوى متابعة القائد لعمالنا قليل	17
0.014	*0.444	يشجعنا القائد على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بيننا	18

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يتضح أن معاملات الارتباط لعبارات أبعاد القيادة الإدارية تتسم بالصدق والاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.210) و(0.697) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 أو 0.01.

بالنسبة لبعده القيادة الأوتوقراطية، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.423) و(0.537)، مما يشير إلى ارتباط هذه العبارات مع البعد بدرجة متوسطة إلى قوية، كما أظهرت النتائج أن هذا البعد يتسم بالصرامة في إصدار التعليمات وتنفيذها دون اعتراض، والاهتمام بإنجاز العمل أكثر من اهتمام بالأفراد، واستخدام أسلوب التهديد، وعدم الرغبة في النقاش معهم.

بالنسبة لبعء القيادة الديمقراطية، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.210) و(0.697)، مما يشير إلى ارتباط هذه العبارات مع البعد بدرجة متوسطة إلى قوية، وأظهرت النتائج أن هذا البعد يتسم بإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، وتوفير فرص الاتصال السهلة مع القائد، والحرص على العدالة في التقييم، وتشجيع التعاون، ومراعاة قدرات الأفراد في توزيع المهام، واستشارتهم في وضع الخطط والأهداف.

بالنسبة لبعء القيادة الحرة، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.353) و(0.600)، مما يشير إلى ارتباط هذه العبارات مع البعد بدرجة متوسطة إلى قوية، وأظهرت النتائج أن هذا البعد يتسم بمنح الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات المناسبة، وترك الحرية في إنجاز المهام، وتقبل المشورة من الأفراد عند الضرورة، والتساهل أحياناً مع المقصرين في أداء الأعمال، وقلة متابعة عمل الأفراد.

وعليه تبرز النتائج إلى أن عبارات أبعاد القيادة الإدارية تتسم بمعاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات في قياس أبعاد القيادة الإدارية.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التابع أداء العاملين :

الجدول رقم II.5: معاملات ارتباط عبارات الخور التابع (أداء العاملين)

الرقم	عبارات الأبعاد	درجة الاتساق	SIG
01	لدي معلومات عن العمل تمكيني من أداء العمل بكفاءة	0.556**	0.001
02	أقدم أفكار ومقترحات جيدة بخصوص العمل	0.528**	0.003
03	أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها	0.471**	0.009
04	لا توجد شكاوى عن أداء عملي	0.487**	0.006
05	ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل	0.488*	0.023
06	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل	0.381**	0.038
07	ألتزم بالضوابط والتعليمات الناقدة في العمل	0.497**	0.005
08	إستفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	0.264**	0.023
09	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	0.398*	0.000
10	يتابع رئيسي أدائي خطوة خطوة	0.388*	0.034
11	يسمح لي رئيسي بتأجيل أداء عملي	0.568**	0.001
12	يلهمني رئيسي بالكثير لتحسين أدائي في العمل	0.623**	0.000

0.000	0.303**	يشجع المسؤول على إبتكار طرق جديدة في الأداء	13
0.001	0.375*	يعتمد رئيسي عند تقييم أدائي إلى طرق موضوعية	14
0.003	0.492**	لا يهتم المسؤول المباشر عني بمدى تحقيق أهداف المؤسسة	15

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-2)، يتضح أن معاملات الارتباط لعبارات محور أداء العاملين تتسم بالصدق والاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.264) و(0.623) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 أو 0.01.

وتعبر النتائج إلى أن العاملين لديهم المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة، ويقدمون أفكاراً ومقترحات جيدة بخصوص العمل، ويفهمون مشاكلهم ويسعون لحلها، كما أن أداءهم العملي لا يثير الشكاوى، وليس لديهم خلافات مع زملائهم أو رؤسائهم في العمل.

في حين يلتزم العاملون بالضوابط والتعليمات المتعلقة بالعمل، ويستفيدون من البرامج والدورات التدريبية، ويهتمون بتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن، وفيما يتعلق بالإشراف والتقييم، فإن رؤساء العاملين يتابعون أداءهم خطوة بخطوة، ويسمحون لهم بتأجيل أداء بعض الأعمال، ويلهمونهم لتحسين أدائهم، ويشجعون على ابتكار طرق جديدة في الأداء، كما يعتمدون على طرق موضوعية في تقييم أدائهم.

وعليه تُظهر هذه النتائج أن عبارات محور أداء العاملين تتسم بمعاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات في قياس أداء العاملين.

1- ثبات الاستبيان

من أجل تحديد مدى ثبات الاستبيان تم إجراء الاختبار الإحصائي التالي: معامل *Alpha Cronbach*: من أجل التأكد من استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بحيث أنه يعطي نفس النتائج إذ تم إعادة تطبيقه على نفس العينة.

الجدول رقم II.6: إختبار نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
بعد القيادة الأتوقراطية	06	0.713
بعد القيادة الديموقراطية	06	0.755
بعد القيادة الحرة	06	0.729

0.806	18	محور القيادة الإدارية
0.823	15	أداء العاملين
0.765	33	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

من خلال نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول رقم (2-3)، يتبين أن جميع قيم المعامل تتراوح بين (0.713) و(0.823)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور القيادة الإدارية، بلغ معامل الثبات (0.713) لبعـد القيادة الأوتوقراطية، و(0.755) لبعـد القيادة الديمقراطية، و(0.729) لبعـد القيادة الحرة ، وعليه فإن هذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن هذه الأبعاد تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات في قياس أبعاد القيادة الإدارية، وعلى مستوى محور القيادة الإدارية ككل، بلغ معامل الثبات (0.806)، وهذه قيمة مرتفعة تؤكد على أن هذا المحور يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات في قياس أبعاد القيادة الإدارية. ، وبالنسبة لمحور أداء العاملين، بلغ معامل الثبات (0.823)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن هذا المحور يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات في قياس أداء العاملين.

على المستوى الكلي للاستبيان، بلغ معامل الثبات (0.765)، وهذه قيمة مرتفعة تؤكد على أن الاستبيان ككل يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات في قياس متغيرات الدراسة، وعليه تبرز النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد على صلاحيته واعتماده في قياس متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان

في هذا المطلب، سيتم عرض وتحليل محاور الاستبيان الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، و سيتم التركيز على استكشاف وفهم البيانات الناتجة من خلال هذه المحاور، والتي ستشكل الأساس لاختبار فرضيات الدراسة في المطلب التالي.

سيتم تقسيم هذا المطلب إلى عدة أجزاء، حيث سيتم تناول كل محور من محاور الاستبيان بشكل مفصل. سيتم استعراض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لإجابات المستجيبين على كل سؤال، بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والخروج بمؤشرات ودلالات هامة.

كما سيتم إجراء تحليلات إحصائية وصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للمساعدة في فهم وتفسير البيانات بشكل أعمق، و سيتم ربط هذه النتائج بالأدبيات النظرية ذات الصلة، مما يساعد على تقديم تفسيرات منطقية للنتائج المستخرجة.

سيتم من خلال هذا المطلب في الفرع الأول : عرض بيانات الشخصية والوظيفية من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب بيانات الشخصية ، وفي الفرع الثاني سيتم عرض توجهات الأفراد بتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان،

المطلب الأول: خصائص العينة

يتضمن هذا الفرع توجهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

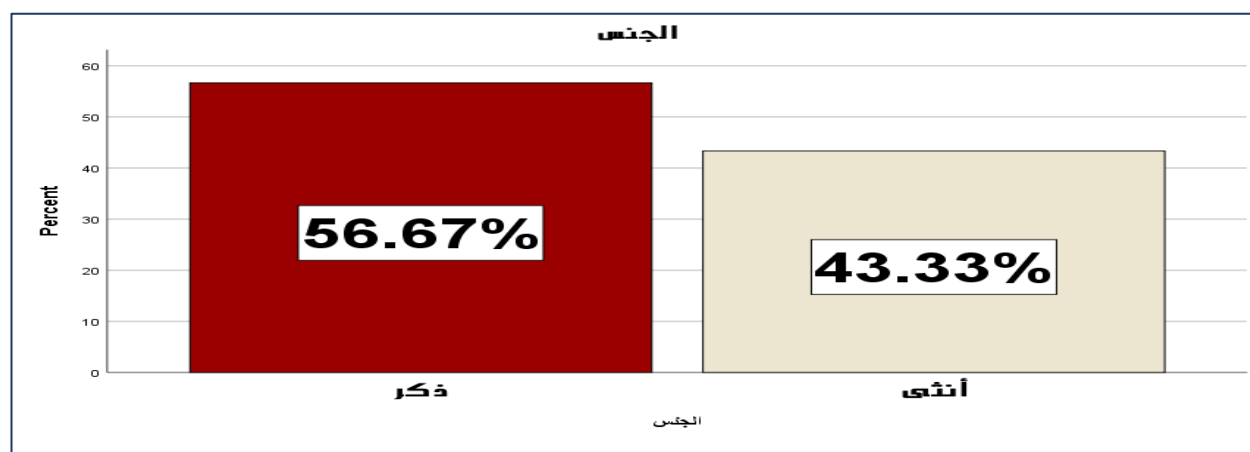
1. الجنس:

الجدول رقم 7.II: يوضح تقسيم موظفي *CASNOS* حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	جنس الحيب
56.67	17	ذكر
43.33	13	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

الشكل رقم 1.II: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير الجنس



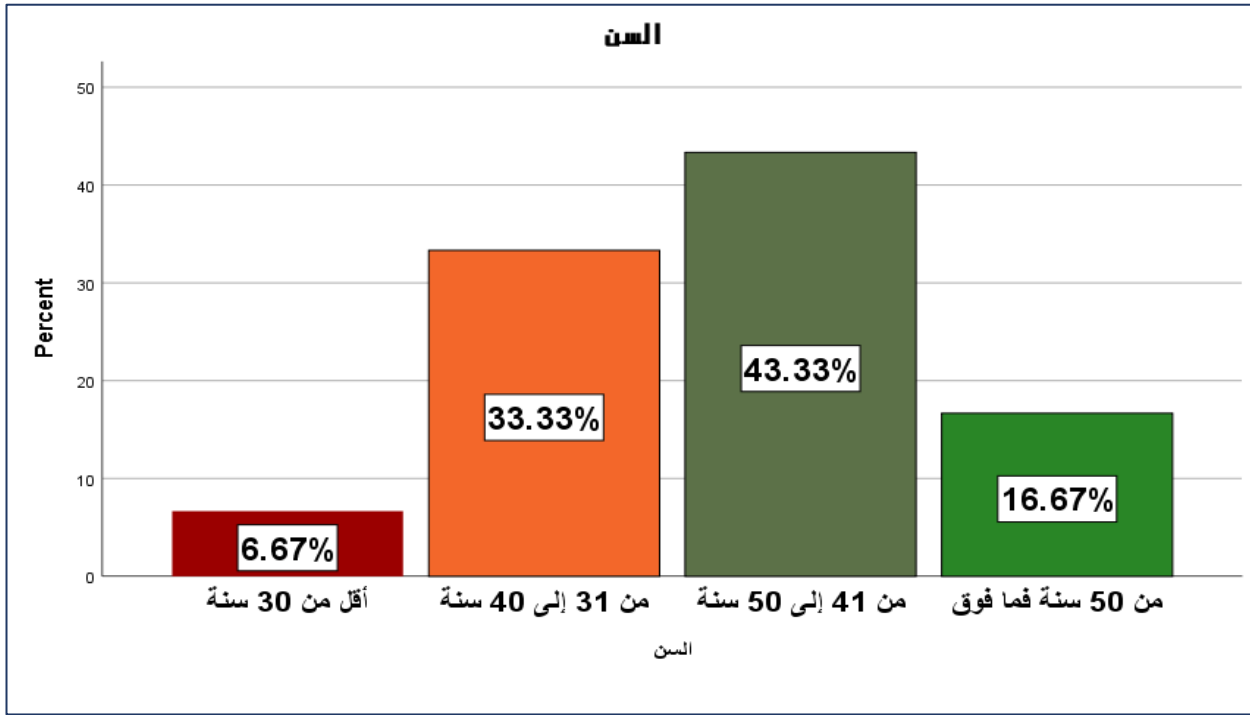
من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2-4) والشكل البياني رقم (2-1)، يتبين أن إجمالي عدد الموظفين المشاركين في الدراسة بلغ 30 موظفًا، منهم 17 موظفًا من الذكور بنسبة 56.67%، و13 موظفة من الإناث بنسبة 43.33%، وعليه فإن هذا التوزيع الجنسي للموظفين يعكس إلى حد ما تركيبة القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، والتي تتسم بهيمنة الذكور على وظائف المؤسسة، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة والذي يتطلب بعض المهارات أو الخصائص التي يتمتع بها الذكور بشكل أكبر، وعلى الرغم من هذا التفاوت في التوزيع بين الجنسين، إلا أن هناك تمثيل جيد للموظفات في المؤسسة، حيث تشكل نسبتهن حوالي 43% من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة، وهذا يُعد مؤشرًا إيجابيًا على مدى استيعاب المؤسسة لتوظيف الكفاءات النسائية ومنحهن الفرص المناسبة للمساهمة في عملياتها وأنشطتها.

الجدول رقم 8.II: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير السن

النسبة	التكرار	جنس الحبيب
06.67	02	أقل من 30 سنة
33.33	10	من 31 إلى 40 سنة
43.33	13	من 41 إلى 50 سنة
16.67	05	من 50 سنة فما فوق
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

الشكل رقم 2. II: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب متغير السن



من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2-5) والشكل البياني رقم (2-2)، يتضح أن توزيع عينة الدراسة على فئات السن المختلفة كان على النحو التالي:

فئة الموظفين الأقل من 30 سنة شكلت 6.67% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الموظفين من 31 إلى 40 سنة 33.33%، أما الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً في العينة فهي الموظفين من 41 إلى 50 سنة، والذين شكلوا 43.33% من إجمالي عدد الموظفين المشاركين، في حين بلغت نسبة الموظفين 50 سنة فما فوق 16.67%. وعليه فإن التوزيع العمري للعينة يعكس إلى حد كبير التركيبة السكانية للقوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، والتي تتميز بهيمنة الفئات العمرية الأكثر خبرة والأقدم في الخدمة، و يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتطلب درجة عالية من الخبرة والكفاءة المكتسبة على مدار السنوات.

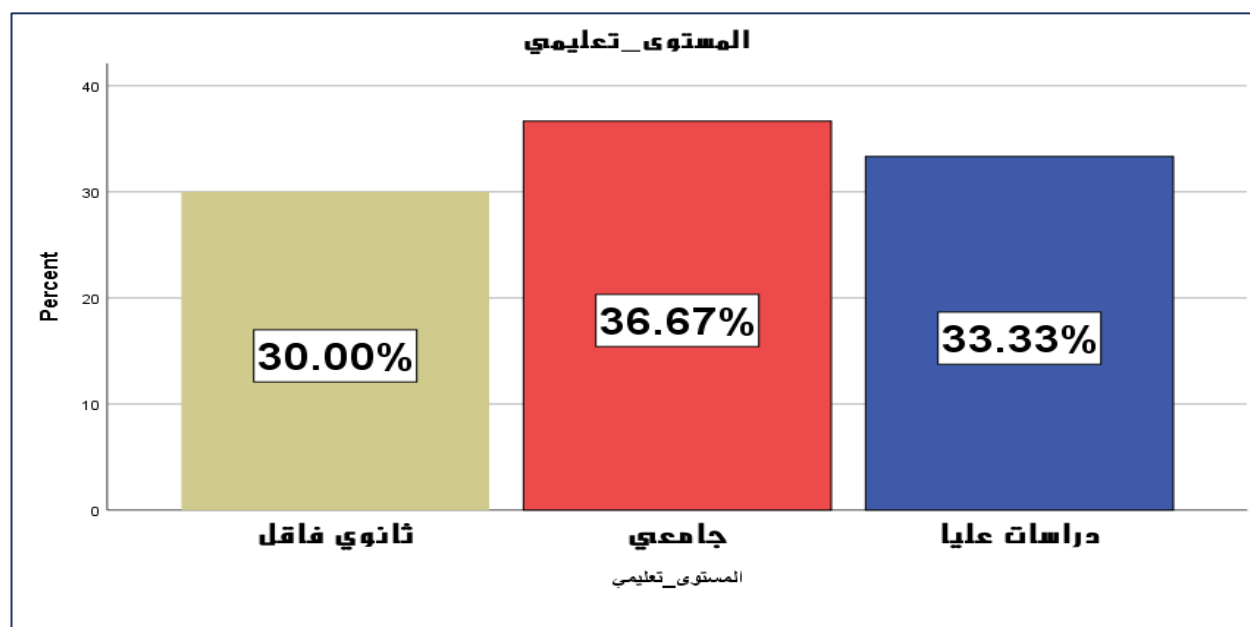
في حين يُلاحظ أن نسبة الموظفين الأصغر سناً (أقل من 30 سنة) تمثل نسبة ضئيلة (6.67%)، مما يشير إلى انخفاض معدلات التوظيف الجديد في المؤسسة أو محدودية فرص الترقية والتطور الوظيفي للفئات العمرية الأصغر.

الجدول رقم 9.II: يوضح تقسيم موظفي *CASNOS* حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي للمجيب
30.00	09	ثانوي فأقل
36.67	11	جامعي
33.33	10	دراسات عليا
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

الشكل رقم 3.II: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي *CASNOS* حسب المستوى العلمي



من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2-6) والشكل البياني رقم (2-3)، يتضح أن توزيع عينة الدراسة على المستويات العلمية المختلفة كان على النحو التالي:

فئة الموظفين ذوي المستوى التعليمي "ثانوي فأقل" شكلت 30% من إجمالي العينة، أما فئة الموظفين ذوي المستوى الجامعي فقد بلغت نسبتهم 36.67%، وهي النسبة الأعلى بين فئات المستوى العلمي، في حين بالنسبة للموظفين ذوي مستوى الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، فقد بلغت نسبتهم 33.33% من إجمالي عينة الدراسة.

وعليه فإن التوزيع للعينة على المستويات العلمية المختلفة يعكس إلى حد كبير تركيبة القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتبين أن الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية يشكلون الغالبية العظمى، ويليهما الموظفين ذوي المؤهلات العليا (دراسات عليا)، ويُعد مؤشرًا إيجابيًا على مدى استقطاب المؤسسة للكفاءات المؤهلة علميًا والتي تتناسب مع

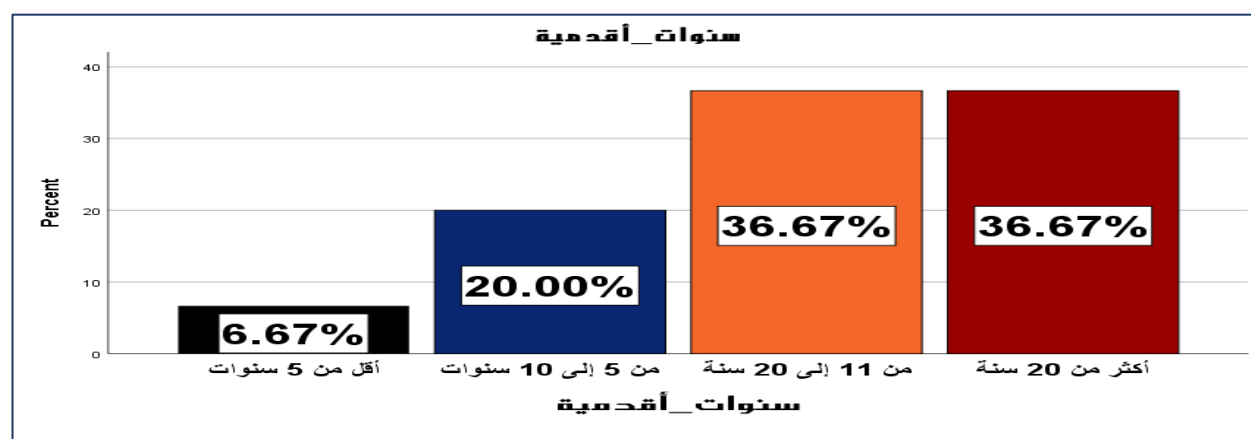
متطلبات وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، كما يُفسر ارتفاع نسبة حملة الشهادات الجامعية والعليا بالحاجة إلى مستويات عالية من المعرفة والمهارات لتنفيذ المهام المنوطة بالعاملين.

الجدول رقم 10.II: يوضح تقسيم موظفي CASNOS حسب سنوات الأقدمية

النسبة	التكرار	أقدمية المحيب
06.67	02	أقل من 05 سنوات
20.00	06	من 05 إلى 10 سنوات
36.67	11	من 11 إلى 20 سنة
36.67	11	أكثر من 20 سنة
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

الشكل رقم 4.II: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي CASNOS حسب الأقدمية



من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2-6) والشكل البياني رقم (2-4)، يتضح أن توزيع عينة الدراسة على فئات سنوات الأقدمية الوظيفية كان على النحو التالي: فئة الموظفين ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات شكلت 6.67% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الموظفين ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات 20%، أما الفئتان الأكثر تمثيلاً في العينة فهما الموظفين ذوي الأقدمية من 11 إلى 20 سنة والموظفين أكثر من 20 سنة، حيث بلغت نسبة كل منهما 36.67%.

وعليه فإن التوزيع الملحوظ لسنوات الأقدمية الوظيفية للموظفين المشاركين في الدراسة يعكس إلى حد كبير طبيعة القوى العاملة في المؤسسة محل البحث، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من الموظفين لديهم خبرة طويلة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة أو أكثر من 20 سنة، وهذا التركيز على الموظفين الأكثر خبرة يشير إلى اهتمام المؤسسة بالحفاظ

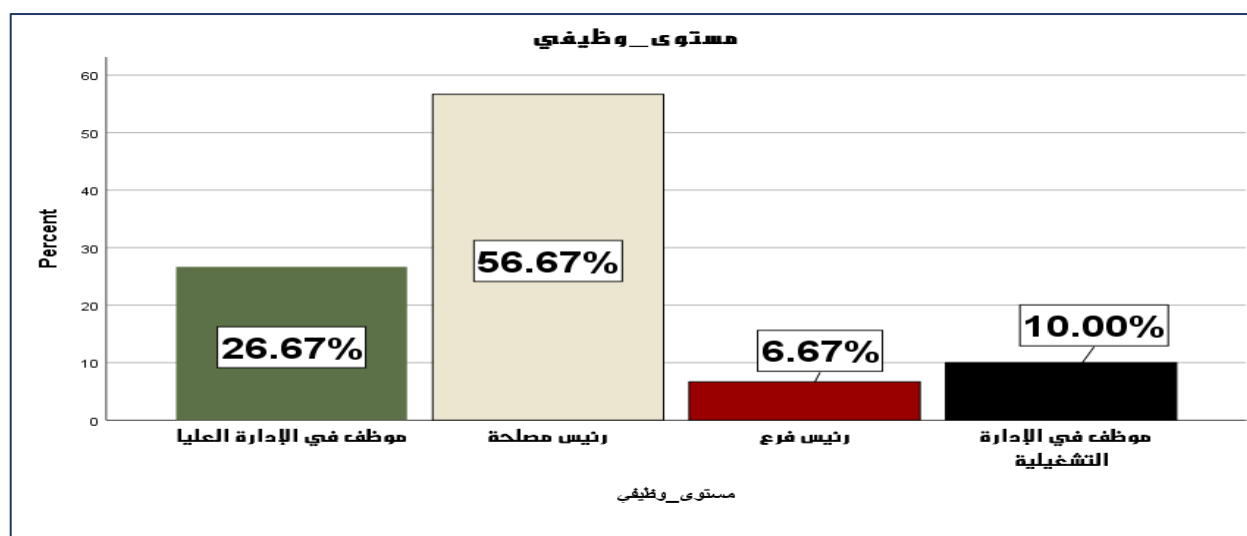
على الكوادر ذات الأقدمية الطويلة والتي اكتسبت المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة، في حين تُعد نسبة الموظفين حديثي التعيين (أقل من 5 سنوات) ضئيلة، مما يشير إلى محدودية عمليات التوظيف الجديد أو ضعف استقرار الكوادر الشابة في المؤسسة.

الجدول رقم 11.II: يوضح تقسيم موظفي *CASNOS* حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي للمجيب
26.67	02	موظف في الإدارة العليا
56.67	17	رئيس مصلحة
06.67	02	رئيس فرع
10.00	03	موظف في الإدارة التشغيلية
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

الشكل رقم 5.II: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي *CASNOS* حسب الأقدمية



بناءً على البيانات المقدمة في الجدول رقم (2-7) والشكل البياني رقم (2-5)، يتضح أن توزيع عينة الدراسة على المستويات الوظيفية المختلفة تدرج كما يلي ، حيث أن فئة الموظفين في الإدارة العليا شكلت 6.67% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة رؤساء المصالح 56.67%، وهي النسبة الأعلى بين جميع الفئات الوظيفية ، أما فئة رؤساء الفروع فقد مثلت 6.67% من العينة، في حين بلغت نسبة الموظفين في الإدارة التشغيلية 10.10% وعليه فإن التوزيع للعينة على المستويات الوظيفية المختلفة يعكس إلى حد كبير الهيكل التنظيمي والتوزيع الوظيفي للقوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي رؤساء المصالح، والذين يشكلون

الغالبية العظمى من الموظفين المشاركين ، وعليه فإن التركيز على فئة رؤساء المصالح يعكس دور هذه الفئة الوظيفية الأساسي في تنفيذ وإدارة الأنشطة والعمليات الرئيسية للمؤسسة، في حين تعد نسبة الموظفين في المستويات الإدارية العليا والتشغيلية أقل بشكل ملحوظ.

عرض نتائج توجهات افراد عينة الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات أبعاد القيادة الإدارية

الجدول رقم 12.II: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر

موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 01: القيادة الأوتوقراطية					
01	متوسطة	1.373	2.90	يصدر القائد في مؤسستنا التعليمات ويحرص على تنفيذها دون أي إعتراض	01
05	منخفضة	1.041	2.46	يتم القائد في مؤسستنا بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بنا	02
03	منخفضة	1.104	2.56	يستخدم القائد في مؤسستنا أسلوب التهديد لأداء أعمالنا	03
02	متوسطة	1.354	2.60	يرى القائد في مؤسستنا أنه لا داعي للنقاش معنا	04
06	منخفضة	1.069	2.40	يعتمد القائد في مؤسستنا أسلوب الصرامة معنا ويجبرنا على تنفيذ الأوامر	05
04	منخفضة	1.195	2.53	يحتفظ القائد في مؤسستنا بجميع سلطات إتخاذ القرار	06
		0.462	2.57	المتوسط الحسابي والانحراف لبعء القيادة الأوتوقراطية	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

استناداً إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2-8)، والذي يعرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة الأوتوقراطية ، يتضح جلياً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد القيادة الأوتوقراطية 2.57 بانحراف معياري 0.462، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لدى الموظفين على هذا البُعد ، وعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة رقم (1) "يصدر القائد في مؤسستنا التعليمات ويحرص على تنفيذها دون أي اعتراض" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.373، وهي درجة موافقة متوسطة ، في حين حصلت العبارة رقم (5) "يعتمد القائد في مؤسستنا أسلوب الصرامة معنا ويجبرنا على تنفيذ الأوامر" على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 1.069، وهي درجة موافقة منخفضة.

وعليه تبرز النتائج إلى أن الموظفين لديهم إدراك متوسط لممارسات القيادة الأوتوقراطية في مؤسستهم، فعلى الرغم من موافقتهم على أن القائد يصدر التعليمات ويحرص على تنفيذها دون اعتراض، إلا أنهم لا يرون أن القائد يتبع أسلوب الصرامة والإجبار في تنفيذ الأوامر بشكل كبير ، وعليه فإن التوزيع في درجات الموافقة على عبارات بُعد القيادة الأوتوقراطية يعكس إلى حد ما طبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة، والذي يميل إلى التوازن بين الجوانب الأوتوقراطية والجوانب الأكثر مرونة في ممارسات القائد.

الجدول رقم 13.II: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر

موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 02: القيادة الديمقراطية					
03	عالية	1.132	3.60	يشركنا القائد في مؤسستنا في اتخاذ القرارات	01
01	عالية	1.066	3.63	يمنحنا القائد فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	02
04	عالية	1.588	3.40	يحرص القائد في مؤسستنا على العدالة عند تقييمنا	03
05	متوسطة	1.381	3.23	يشجع القائد في مؤسستنا على التعاون بيننا	04
02	عالية	1.101	3.60	يراعي القائد قدراتنا عند توزيع المهام الوظيفية	05
06	متوسطة	1.234	3.16	يستشرينا القائد في وضع خطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة	06
عالية		0.586	3.43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيادة الديمقراطية	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-9)، والذي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة الديمقراطية، يتضح أنه بلغ المتوسط الحسابي لبُعد القيادة الديمقراطية 3.43 بانحراف معياري 0.586، مما يشير إلى درجة موافقة عالية لدى الموظفين على هذا البُعد ، وعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة رقم (2) "يمنحنا القائد فرصة الاتصال معه بطريقة سهلة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.066، وهي درجة موافقة عالية ، في حين حصلت العبارة رقم (6) "يستشرينا القائد في وضع خطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة" على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.16 وانحراف معياري 1.234، وهي

درجة موافقة عالية ، وعليه تبرز النتائج إلى أن الموظفين لديهم إدراك عالٍ لممارسات القيادة الديمقراطية في مؤسساتهم، فالموظفون يرون أن القائد يمنحهم فرص الاتصال السهلة معه، ويراعي قدراتهم عند توزيع المهام، كما يشركهم في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة ، وعليه فإن التوجه الديمقراطي للقائد يعكس فلسفة إدارية تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ، وعليه تُظهر هذه البيانات أن ممارسات القيادة الديمقراطية تتمتع بدرجة عالية من التطبيق في المؤسسة محل الدراسة، مما قد يشكل إحدى نقاط القوة في المنظومة الإدارية للمؤسسة.

الجدول رقم 14.II: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر

موظفي قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 03: القيادة الحرة					
01	متوسطة	1.172	3.06	يمنح القائد لنا حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة	01
05	منخفضة	1.137	2.50	يترك القائد لنا حرية إنجاز المهام	02
06	منخفضة	0.999	2.36	يتقبل القائد الأعلى المشورة منا عند الضرورة	03
03	متوسطة	1.184	2.90	يتساهل القائد أحيانا في مؤسستنا مع المقصرين منا في أداء أعمالهم	04
04	متوسطة	1.112	2.73	مستوى متابعة القائد لعمالنا قليل	05
02	متوسطة	1.159	2.96	يشجعنا القائد على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بيننا	06
متوسطة		0.441	2.75	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده القيادة الحرة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2-10)، والذي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة الحرة، يتضح على أنه بلغ المتوسط الحسابي لبُعد القيادة الحرة 2.75 بانحراف معياري 0.441، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لدى الموظفين على هذا البُعد ، فعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة رقم (1) "يمنح القائد لنا حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.172، وهي درجة موافقة متوسطة ، في حين حصلت العبارة رقم (3) "يتقبل القائد الأعلى المشورة منا عند الضرورة" على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.36 وانحراف معياري 0.999، وهي درجة موافقة منخفضة ، وعليه فإن

النتائج تشير إلى أن الموظفين لديهم إدراك متوسط لممارسات القيادة الحرة في مؤسستهم. فعلى الرغم من موافقتهم على أن القائد يمنحهم حرية كبيرة في اتخاذ القرارات، إلا أنهم لا يرون أن القائد يتقبل المشورة منهم بشكل كبير. كما أن الموظفين يرون أن القائد لا يترك لهم حرية كبيرة في إنجاز المهام، ويتابع عملهم بشكل متوسط، وهذا التوزيع في درجات الموافقة على عبارات بُعد القيادة الحرة يعكس إلى حد ما طبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة، والذي يتسم بنوع من التوازن بين الجوانب الحرة والجوانب الأكثر توجيهاً في ممارسات القائد. وعليه تُظهر هذه البيانات أن ممارسات القيادة الحرة تتمتع بدرجة متوسطة من التطبيق في المؤسسة محل الدراسة، مما قد يشكل أحد جوانب التحسين المحتملة في المنظومة الإدارية للمؤسسة.

الجدول رقم 15.II: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء العاملين من وجهة نظر موظفي

قطاع المؤسسة الخدمائية CASNOS

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
10	متوسطة	1.066	2.63	لدي معلومات عن العمل تمكنني من أداء العمل بكفاءة	01
14	منخفضة	0.968	2.40	أقدم أفكار ومقترحات جيدة بخصوص العمل	02
15	منخفضة	0.711	2.33	أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها	03
08	متوسطة	0.999	2.96	لا توجد شكاوى عن أداء عملي	04
09	متوسطة	0.827	2.93	ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل	05
07	متوسطة	1.043	3.23	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل	06
06	متوسطة	0.922	3.33	ألتزم بالضوابط والتعليمات الناقدة في العمل	07
13	منخفضة	0.855	2.40	إستفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	08
05	متوسطة	0.996	3.20	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	09
11	منخفضة	0.773	2.56	يتابع رئيسي أدائي خطوة خطوة	10
04	عالية	0.968	3.40	يسمح لي رئيسي بتأجيل أداء عملي	11
03	عالية	0.985	3.83	يلهمني رئيسي بالكثير لتحسين أدائي في العمل	12
12	متوسطة	0.971	2.43	يشجع المسؤول على إبتكار طرق جديدة في الأداء	13
02	عالية	1.962	3.50	يعتمد رئيسي عند تقييم أدائي إلى طرق موضوعية	14

01	عالية	1.184	3.90	لا يهتم المسؤول المباشر عني بمدى تحقيق أهداف المؤسسة	15
	متوسطة	0.297	3.00	المتوسط الحسابي والانحراف لأداء العاملين	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-11)، والذي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أداء العاملين، يتضح أنه بلغ المتوسط الحسابي لأداء العاملين 3.00 بانحراف معياري 0.297، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لدى الموظفين على هذا المحور.

على مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة رقم (15) "لا يهتم المسؤول المباشر عني بمدى تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.184، وهي درجة موافقة عالية. هذا يشير إلى أن الموظفين لا يرون اهتماماً كبيراً من قبل المسؤولين المباشرين بمدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية، في حين حصلت العبارة رقم (3) "أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها" على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري 0.711، وهي درجة موافقة منخفضة، و هذا يوحي بأن الموظفين لا يشعرون بقدرتهم الكافية على فهم مشاكل عملهم وحلها.

وعليه تبرز النتائج إلى أن هناك جوانب متباينة في أداء العاملين في المؤسسة، فبينما يرى الموظفون أنهم ملتزمون بالضوابط والتعليمات، ولا توجد شكاوى عن أدائهم، إلا أنهم لا يشعرون بتقدير المسؤولين المباشرين لجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الموظفين لا يرون أنهم قادرون على تقديم أفكار ومقترحات جيدة بخصوص العمل، أو أنهم مستفيدون من البرامج التدريبية المقدمة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

● اختبار التوزيع الطبيعي: تم الاعتماد في هذه النقطة على اختبار (*Shapiro-Wilk test*). لمعرفة إذا

ما كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا، فهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات.

ولاختبار التوزيع الطبيعي اعتمدت على الفرضيتين التاليتين:

➤ الفرضية الصفرية H_0 : تنص على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

➤ الفرضية البديلة H_1 : تنص على ان البيانات لا تتبع توزيع غير طبيعي.

الجدول رقم 16.II: اختبار شايبرو-ويلك (*Shapiro-Wilk test*).

الأبعاد	الفقرات	درجة الحرية	إحصائية Z	قيمة SIG
بعد القيادة الأوتوقراطية	06	30	0.963	0.378
بعد القيادة الديمقراطية	06	30	0.953	0.199
بعد القيادة الحرة	06	30	0.926	0.129
القيادة الإدارية	18	30	0.971	0.574
أداء العاملين	15	30	0.950	0.166

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على نتائج اختبار شايبرو-ويلك (*Shapiro-Wilk test*) الواردة في الجدول رقم (2-12)، يتضح ما يلي، فبالنسبة لجميع الأبعاد المدروسة، والتي تتضمن بُعد القيادة الأوتوقراطية، بُعد القيادة الديمقراطية، بُعد القيادة الحرة، القيادة الإدارية بشكل عام، وأداء العاملين، فإن قيم مستوى الدلالة (Sig) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الأبعاد تتبع التوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيم إحصائية اختبار شايبرو-ويلك (Z) على التوالي: 0.963، 0.953، 0.926، 0.971، و0.950، وعليه فإن النتائج تُشير إلى أن افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات قد تم استيفاؤه بالنسبة لجميع المتغيرات المدروسة، وهذا يعني أنه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل وتفسير هذه البيانات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وهذا لتحليل كل فرضية بما يناسبها من اختبار احصائي. ➤ اختبار صحة الفرضية الأولى الرئيسية " : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط -القيادة

الإدارية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

الجدول رقم 17.II: إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الإدارية	30	0.777*	0.040	0.05
أداء العاملين				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم (2-13)، يتضح ما يلي: أن قيمة معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وأداء العاملين بلغت 0.777، و هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين، إضافةً إلى ذلك، قيمة احتمالية الدلالة الإحصائية (Sig) المحسوبة بلغت 0.040، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. هذا يعني أن هذه العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية *CASNOS*. أي أنه كلما تحسنت أنماط القيادة الإدارية المطبقة في المؤسسة، كلما انعكس ذلك إيجابياً على تحسين أداء العاملين فيها.

وبالتالي فإننا نستخلص تحقق الفرضية الأولى للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ارتباطية بين متغيري القيادة الإدارية وأداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الإدارية الفعالة، بأنماطها المختلفة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز مستويات الأداء لدى الموظفين من خلال مجموعة من الممارسات والسلوكيات القيادية، كالتحفيز، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، وغيرها، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية الاهتمام بتطوير أنماط القيادة الإدارية المناسبة في المؤسسة كأحد الركائز الأساسية لتحسين أداء العاملين وتعزيز مخرجاتهم الوظيفية.

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى " : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وتحسين

أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

الجدول رقم 18.II: إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الأوتوقراطية في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الأوتوقراطية	30	*0.178	0.033	0.05
أداء العاملين				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم (2-14)، يمكن استنتاج أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الأوتوقراطية وأداء العاملين بلغت 0.178، وعليه فغن القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين المتغيرين ، في حين أن قيمة احتمالية الدلالة الإحصائية (Sig) المحسوبة بلغت 0.033، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، و هذا يعني أن هذه العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية *CASNOS*. أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الأوتوقراطية المطبقة في المؤسسة، كلما انعكس ذلك سلبياً على تحسين أداء العاملين فيها، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية الأولى للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ارتباطية بين متغيري القيادة الإدارية وأداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن النمط القيادي الأوتوقراطي، الذي يتسم بالتسلط والمركزية في اتخاذ القرارات وغياب التفويض والمشاركة، يؤدي إلى خفض مستويات الأداء لدى الموظفين نتيجة انخفاض مستويات الرضا والتحفيز والالتزام لديهم ، وعليه تؤكد هذه النتائج ضرورة التوجه نحو أنماط قيادية أكثر ديمقراطية وتشاركية في المؤسسة لتحقيق مستويات أداء أعلى للعاملين.

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية " : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحسين

أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

الجدول رقم 19.II: إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الديمقراطية في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الديمقراطية	30	**0.618	0.007	0.05
أداء العاملين				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم (2-15)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين بلغت 0.618 ، وعليه فإن القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين، في حين أن قيمة احتمالية الدلالة الإحصائية (Sig) المحسوبة بلغت 0.007، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا يعني أن هذه العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية *CASNOS*. أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الديمقراطية المطبقة في المؤسسة، كلما انعكس ذلك إيجابياً على تحسين أداء العاملين فيها، وعليه فإن هذه النتيجة تتفق مع الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن النمط القيادي الديمقراطي، الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والاهتمام بمشاعر وحاجات المرؤوسين، يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا والتحفيز والالتزام لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على مستويات أدائهم، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية تبني أنماط قيادية ديمقراطية وتشاركية في المؤسسة كأحد الوسائل الفعالة لتحسين أداء العاملين وزيادة مخرجاتهم الوظيفية.

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وتحسين أداء

العاملين بالمؤسسة الخدمائية *CASNOS*

الجدول رقم 20.II: إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الحرة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

الخدماتية CASNOS

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الحرة	30	**0.520	0.013	0.05
أداء العاملين				

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم (2-16)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الحرة وأداء العاملين بلغت 0.520 ، وعليه تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين ، في حين أن قيمة احتمالية الدلالة الإحصائية (Sig) المحسوبة بلغت 0.013، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا يعني أن هذه العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدماتية . CASNOS أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الحرة المطبقة في المؤسسة، كلما انعكس ذلك إيجابياً على تحسين أداء العاملين فيها، وهذه النتيجة تتوافق مع الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي افترضت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الحرة وأداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن النمط القيادي الحر، الذي يتسم بالمرونة والثقة في المرؤوسين وتحفيزهم على المبادرة والإبداع، يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على مستويات أدائهم.

وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية تبني أنماط قيادية حرة وتفويضية في المؤسسة كأحد الوسائل الفعالة لتحسين أداء العاملين وزيادة مخرجاتهم الوظيفية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة، تقديمها وافيا كما قمنا بتقديم أداة الدراسة (الاستبيان) وبيننا مدى صلاحيتها للقيام بالدراسة الميدانية.

بالإضافة إلى المبحث الأول خصصنا المبحث الثاني لتحليل نتائج الدراسة، ومن ثم قمنا باختبار الفرضيات التي وضعناها في مقدمة هذه الدراسة.

حيث حرصنا في هذه الدراسة على إبراز الأثر الذي يحدثه كل نوع من الأنماط القيادية على تحسين أداء العاملين، وفي توفير بيئة عمل مناسبة تخدم ذلك، من خلال انعكاس النمط القيادي المتبع من طرف القائد للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، على مستوى أداء العاملين وفيما إذا اعتمد القائد نمط قيادي ثابت ووحيد أم أنه يسير وفق ما يسمى بالقيادة حسب الظروف والمواقف التي تمر بها المؤسسة محل دراستنا، خلال ممارسة نشاطها، بالإضافة إلى إظهار التأثير المتفاوت على تحسين أداء العاملين بين مختلف الأنماط القيادية بدلالات إحصائية تثبت ذلك، حيث تبين لنا حسب نتائج التحليل الاستبيان أن أثر للنمط الأوتوقراطي كان ضعيف إلى سلبي على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة على غرار النمطين الديمقراطي والحر اللذان انعكسا بشكل ايجابي وبنسب قوية إلى متوسطة على تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

خاتمة

من خلال هاته الدراسة تبين لنا جليا أن القيادة الإدارية تساهم بشكل واضح في تحسين وتطوير أداء العاملين في إنجاز الوظائف والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه في المؤسسة محل الدراسة.

بناء على نتائج اختبار الفرضيات المعروضة في الجداول السابقة، يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة كما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية CASNOS. وهذه العلاقة كانت سلبية وضعيفة، أي أن ارتفاع مستوى القيادة الأوتوقراطية ينعكس سلبياً على تحسين أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية CASNOS. وهذه العلاقة كانت إيجابية ومتوسطة القوة، أي أن ارتفاع مستوى القيادة الديمقراطية ينعكس إيجابياً على تحسين أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية CASNOS. وهذه العلاقة كانت إيجابية ومتوسطة القوة، أي أن ارتفاع مستوى القيادة الحرة ينعكس إيجابياً على تحسين أداء العاملين.

وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية تبني أنماط قيادية ديمقراطية وحررة في المؤسسة كأحد الوسائل الفعالة لتحسين أداء العاملين وزيادة مخرجاتهم الوظيفية، في حين أن النمط القيادي الأوتوقراطي قد يسهم في خفض مستويات الأداء للموظفين.

ال إقتراحات :

بناءً على النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الواقعية والمنطقية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية CASNOS من خلال تطبيق أنماط قيادية فعالة، كما يلي:

1. تبني نهج قيادي ديمقراطي وحر في المؤسسة:

- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين؛
- إتاحة المجال للمرؤوسين للمبادرة والإبداع والتطوير الذاتي؛
- تعزيز الاتصال المفتوح والمرن بين القيادة والعاملين؛
- تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

2. تقليل الاعتماد على النمط القيادي الأوتوقراطي:

- الحد من المركزية في اتخاذ القرارات وإشراك الموظفين في هذه العملية؛
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بدلاً من الهيمنة والسيطرة؛
- تطوير مهارات القيادة العليا في التعامل مع المرؤوسين بطريقة أكثر حزماً وعدالة.

3. تدريب وتطوير القيادات على الممارسات القيادية الفعالة:

- تنظيم برامج تدريبية وتطويرية للقيادات لتنمية مهاراتهم القيادية؛
- التركيز على تعزيز الجوانب السلوكية والإنسانية في القيادة؛
- تبني نماذج قيادية معاصرة تركز على التمكين والتحفيز والمشاركة.

4. تعزيز ثقافة المؤسسة بما ينسجم مع الأنماط القيادية الداعمة للأداء:

- غرس قيم التعاون والمشاركة والتحفيز في ثقافة المؤسسة؛
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت لتشجيع السلوكيات الإيجابية للموظفين؛
- تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لرفع مستويات الأداء.

أفاق الدراسة :

في نهاية هاته الدراسة تبين لنا أنها متشعبة ولا يمكن الإحاطة بكل جوانبها في الحيز الزمني والدراسي المتاح لذا فإن

هذه الدراسة يمكن أن تكون تمهيدا لدراسات مستقبلية مكتملة لها يمكن صياغتها في المواضيع التالية:

- بحث دور القيادة في تحقيق النتائج التنظيمية الأخرى كالابتكار والتميز التنافسي؛
- دراسة تأثير أنماط القيادة على متغيرات أخرى على مستوى الفرد كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛
- استكشاف الآليات والوسائل التي تُمكن القيادة من التأثير على أداء العاملين؛
- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات خدمتية أخرى للتحقق من قابلية تعميم النتائج؛
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات في قطاعات إنتاجية أو صناعية مختلفة؛
- المقارنة بين نتائج الدراسات في القطاعات المختلفة لاستخلاص أوجه الشبه والاختلاف.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1- الكتب

1. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010.
2. تيسفا جبير ميدين ، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة الدكتور سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 1425هـ-2005م.
3. حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط2، عمان، الأردن، 2009.
4. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
5. سماقي هشام ، التأمينات الاجتماعية ، دار النشر والتوزيع ، الجزائر الطبعة الأولى ، 2014.
6. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، ط 1، مصر، 2014.
7. فاروق عبده فلة، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، لبنان، 2005.
8. الفريجات خضير، كاظم حمود، سلامة موسى، الشهابي أنغام، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
9. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21 م)، دار الفكر، الأردن، ط 1، 2007.
10. محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية (مدخل استراتيجي لإدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

11. محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998.
12. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، د ب، ط 3، 2006.
13. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، د ب، ط 3، 2003.
14. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
16. وليد حميد، رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

2- الرسائل الجامعية

1. أحمد الصالح سالم، دوقات امعر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.
2. محمد طواهرية، دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمتوسطة بدري عبد الحفيظ، تبسة، مذكرة تخرج ماستر في الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2019-2020.
3. ايظطاحن غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر برج بوعريريج والإقامة الجامعية 1000 سرير بخميس مليانة،

- أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2014-2015.
4. بسعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجيات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2018-2019.
5. بلخامسة رانية، بوربونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية عمر بلحساب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023.
6. بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2019-2020.
7. بوجمان مروى، أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أ'مال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2021-2022.
8. تفريج أمال، هادي نور الهدى، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019-2020.
9. رزام خولة، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بعين فكرون، أم البواقي، مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع،

- تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021-2022.
10. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة تخرج ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2007-2008.
11. صديقي خالد، تطور نظام التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2014.
12. صوفيا محمد النور عيين، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018.
13. الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات، تقرت، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
14. نعجي سعاد، تقسيم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007.
15. قرماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية على عمال الاتحاديات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2014-2015.
16. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم لإدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

17. مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة نפטال منطقة الغاز المميع أم البواقي، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.
18. هدى الله دباش، واقع نظام تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.
19. يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.

3- المجالات العلمية

1. ابرييم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جوان 2019.
2. الحبيب فراكيس، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد التاسع، ديسمبر 2017، جامعة الجزائر 03.
3. الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء ، مجلة الجسور والتواصل ، الجزائر ، مارس 2009.
4. كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة البويرة، الجزائر.

5. نور الدين بن مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06 / جوان 2017.
6. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2016.
- 7.

4- الملتقيات

1. سناء عبد الكريم العناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 8-9 مارس 2005.

5- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- A. M. Fericelli, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996.
- 2- Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 8th Edition, USA: Pearson, 2013.
- 3- **Petit Larousse illustre**, librairie Larousse, Paris, 1984.

الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

والمعنونة بـ " دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة ".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة أملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المشرف: أ.د. طالب أحمد نوردين

الطالبتان: طالب احمد أسماء و نايلي هند حسناء

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 من 50 فما فوق
3. المستوى العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
4. سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5. المستوى الوظيفي:

موظف في الإدارة العليا رئيس مصلحة رئيس فرع موظف في الإدارة التشغيلية

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ- المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
القيادة الأوتوقراطية						
01	يصدر القائد في مؤسستنا التعليمات ويحرص على تنفيذها دون أي اعتراض					
02	يهتم القائد في مؤسستنا بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بنا					
03	يستخدم القائد في مؤسستنا أسلوب التهديد لأداء أعمالنا					
04	يرى القائد في مؤسستنا أنه لا داعي للنقاش معنا					
05	يعتمد القائد في مؤسستنا أسلوب الصرامة معنا ويجبرنا على تنفيذ الأوامر					
06	يحتفظ القائد في مؤسستنا بجميع سلطات اتخاذ القرار					
القيادة الديمقراطية						
07	يشركنا القائد في مؤسستنا في اتخاذ القرارات					
08	يمنحنا القائد فرصة الاتصال معه بطريقة سهلة					
09	يحرص القائد في مؤسستنا على العدالة عند تقييمنا					
10	يشجع القائد في مؤسستنا على التعاون بيننا					
11	يراعي القائد قدراتنا عند توزيع المهام الوظيفية					
12	يستشيرنا القائد في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة					
القيادة الحرة						

الملاحق

					13	يمنح القائد لنا حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة
					14	يترك القائد لنا حرية انجاز المهام
					15	يتقبل القائد الأعلى المشورة منا عند الضرورة
					16	يتساهل القائد أحيانا في مؤسستنا مع المقصرين منا في أداء أعمالهم
					17	مستوى متابعة القائد لعمالنا قليل
					18	يشجعنا القائد على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بيننا.

ب- المحور الثاني: أداء العاملين

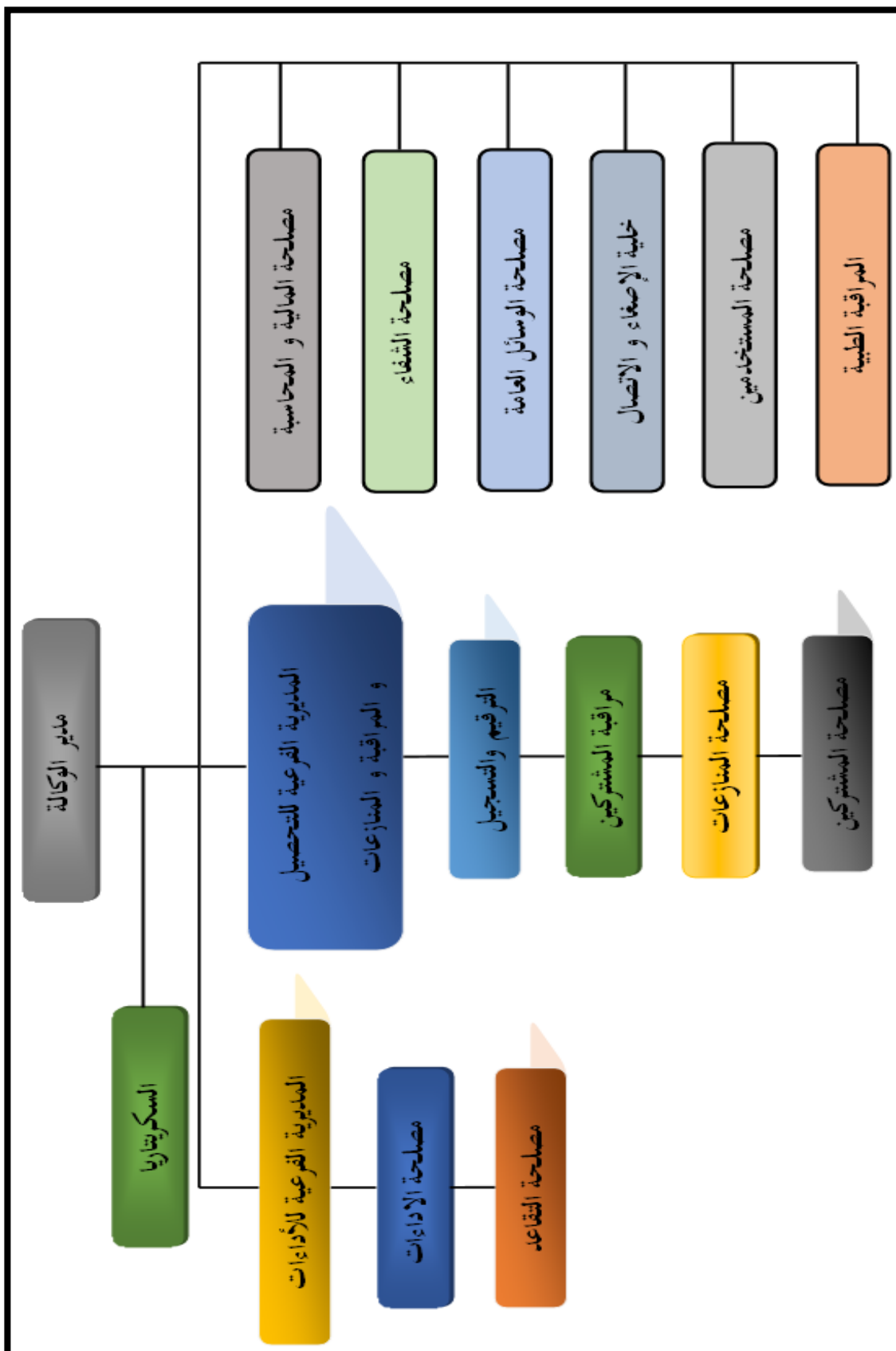
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	لديّ معلومات عن العمل تمكّني من أداء العمل بكفاءة					
02	أقدم أفكار ومقترحات جيدة بخصوص العمل					
03	افهم مشاكل عملي وأعمل على حلها					
04	لا توجد شكاوى عن أداء عملي					
05	ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل					
06	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل					
07	الترزم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل					
08	استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها					
09	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن					
10	يتابع رئيسي أدائي خطوة بخطوة					
11	يسمح لي رئيسي بتأجيل أداء عملي.....					
12	يلهمني رئيسي بالكثير لتحسين أدائي في العمل					
13	يشجع المسؤول على ابتكار طرق جديدة في الأداء					
14	يعتمد رئيسي عند تقييم أدائي إلى طرق موضوعية					
15	لا يهتم المسؤول المباشر عني بمدى تحقيق أهداف المؤسسة					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب
الدكتور بلعور سليمان (جامعة غرداية)
الدكتور بوقرة نور الهدى (جامعة غرداية)
الدكتور برهان نورالدين (جامعة غرداية)
الدكتور يوسف رحمانى (جامعة الأغواط)

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



الملحق رقم 04: مخرجات البرنامج الإحصائي

جدول الإتساق الداخلي بين محوري الدراسة القيادة الإدارية – أداء العاملين

Correlations		
		القيادة الأوتوقراطية
القيادة الأوتوقراطية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
يصدر القائد في مؤسستا التعليمات ويحرص على تنفيذها دون أي إعتراض	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
بهتم القائد في مؤسستنا بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بنا	Pearson Correlation	.423*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	30
يستخدم القائد في مؤسستنا أسلوب التهديد لأداء أعمالنا	Pearson Correlation	.428
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	30
يرى القائد في مؤسستنا أنه لا داعي للنقاش معنا	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
يعتمد القائد في مؤسستنا أسلوب الصرامة معنا ويجبرنا على تنفيذ الأوامر	Pearson Correlation	.481**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
يحفظ القائد في مؤسستنا بجميع سلطات إتخاذ القرار	Pearson Correlation	.499
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations		
		القيادة الديمقراطية
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
يشركنا القائد في مؤسستنا في إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يمنحنا القائد فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يحرص القائد في مؤسستنا على العدالة عند تقييمنا	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
يشجع القائد في مؤسستنا على التعاون بيننا	Pearson Correlation	.210
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	30
يراعي القائد قدراتنا عند توزيع المهام الوظيفية	Pearson Correlation	.441*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	30
يستشربنا القائد في وضع خطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة	Pearson Correlation	.388*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations		
		الحرية القيادة
الحرية القيادة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
المناسبة القرارات إتخاذ في كبيرة حرية لنا القائد يمنح	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
المهام إنجاز حرية لنا القائد يتترك	Pearson Correlation	.457
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
الضرورة عند منا المشورة الأعلى القائد يتقبل	Pearson Correlation	.353
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
أعمالهم أداء في منا المقصرين مع مؤسستنا في أحيانا القائد يتساهل	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
قليل لعملنا القائد متابعة مستوى	Pearson Correlation	.436*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	30
بيننا الحسنة الإنسانية العلاقات إقامة على القائد يشجعنا	Pearson Correlation	.444*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations		
		أداء العاملين
أداء العاملين	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
لدي معلومات عن العمل تمكنني من أداء العمل بكفاءة	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
أقدم أفكار ومقترحات جيدة بخصوص العمل	Pearson Correlation	.528**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	30
لا توجد شكاوى عن أداء عملي	Pearson Correlation	.487**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل	Pearson Correlation	.488
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	30
ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل	Pearson Correlation	.381*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	30
ألتزم بالضوابط والتعليمات الناقد في العمل	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
إستفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	Pearson Correlation	.264
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	30
أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	Pearson Correlation	.398
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتابع رئيسي أدائي خطوة خطوة	Pearson Correlation	.388*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	30
يسمح لي رئيسي بتأجيل أداء عملي	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30

يلهمني رئيسي بالكثير لتحسين أدائي في العمل	Pearson Correlation	.623
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يشجع المسؤول على إبتكار طرق جديدة في الأداء	Pearson Correlation	.303
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يعتمد رئيسي عند تقييم أدائي إلى طرق موضوعية	Pearson Correlation	.375*
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
لا يهتم المسؤول المباشر عني بمدى تحقيق أهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.492
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الثبات الخاص بمحور المستقل - القيادة الإدارية-

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.806	19

معامل الثبات الخاص ببعيد القيادة الأوتوقراطية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.713	07

معامل الثبات الخاص ببعيد القيادة الديمقراطية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.755	07

معامل الثبات الخاص ببعيد القيادة الحرة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.729	07

معامل الثبات الخاص بمحور التابع - أداء العاملين -

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	16

المتغيرات الشخصية :

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56.7	56.7	56.7
	أنثى	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	6.7	6.7	6.7
	من 31 إلى 40 سنة	10	33.3	33.3	40.0
	من 41 إلى 50 سنة	13	43.3	43.3	83.3
	من 50 سنة فما فوق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	9	30.0	30.0	30.0
	جامعي	11	36.7	36.7	66.7

	دراسات عليا	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات أقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	6.7	6.7	6.7
	من 5 إلى 10 سنوات	6	20.0	20.0	26.7
	من 11 إلى 20 سنة	11	36.7	36.7	63.3
	أكثر من 20 سنة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مستوى وظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف في الإدارة العليا	8	26.7	26.7	26.7
	رئيس مصلحة	17	56.7	56.7	83.3
	رئيس فرع	2	6.7	6.7	90.0
	موظف في الإدارة التشغيلية	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

● المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الدراسة : القيادة الإدارية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة الإدارية	30	2.44	3.56	2.9241	.28570
القيادة الأوتوقراطية	30	1.67	3.50	2.5778	.46265
يصدر القائد في مؤسستا التعليمات ويحرص على تنفيذها دون أي اعتراض	30	1.00	5.00	2.9000	1.37339
يهتم القائد في مؤسستا بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بنا	30	1.00	5.00	2.4667	1.04166
يستخدم القائد في مؤسستا أسلوب التهديد لأداء أعمالنا	30	1.00	5.00	2.5667	1.10433
يرى القائد في مؤسستا أنه لا داعي للنقاش معنا	30	1.00	5.00	2.6000	1.35443
يعتمد القائد في مؤسستا أسلوب الصرامة معنا ويجبرنا على تنفيذ الأوامر	30	1.00	5.00	2.4000	1.06997
يحتفظ القائد في مؤسستا بجميع سلطات إتخاذ القرار	30	1.00	5.00	2.5333	1.19578
القيادة الديمقراطية	30	2.33	4.33	3.4389	.58638
يشركنا القائد في مؤسستا في إتخاذ القرارات	30	1.00	5.00	3.6000	1.13259
يمنحنا القائد فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	30	1.00	5.00	3.6333	1.06620
يحرص القائد في مؤسستا على العدالة عند تقييمنا	30	1.00	5.00	3.4000	1.58875
يشجع القائد في مؤسستا على التعاون بيننا	30	1.00	5.00	3.2333	1.38174
يراعي القائد قدراتنا عند توزيع المهام الوظيفية	30	1.00	5.00	3.6000	1.10172
يستشربنا القائد في وضع خطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة	30	1.00	5.00	3.1667	1.23409
القيادة الحرة	30	2.00	3.50	2.7556	.44147
يمنح القائد لنا حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة	30	1.00	5.00	3.0667	1.17248
يتترك القائد لنا حرية إنجاز المهام	30	1.00	4.00	2.5000	1.13715
يتقبل القائد الأعلى المشورة منا عند الضرورة	30	1.00	4.00	2.3667	.99943
يتساهل القائد أحيانا في مؤسستا مع المقصرين منا في أداء أعمالهم	30	1.00	5.00	2.9000	1.18467
مستوى متابعة القائد لعملنا قليل	30	1.00	5.00	2.7333	1.11211
يشجعنا القائد على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بيننا	30	1.00	5.00	2.9667	1.15917
Valid N (listwise)	30				

● المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الدراسة : أداء العاملين

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أداء العاملين	30	2.33	3.53	3.0044	.29759
لدي معلومات عن العمل تمكنني من أداء العمل بكفاءة	30	1.00	5.00	2.6333	1.06620
أقدم أفكار ومقترحات جيدة بخصوص العمل	30	1.00	4.00	2.4000	.96847
أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها	30	1.00	3.00	2.3333	.71116
لا توجد شكاوى عن أداء عملي	30	1.00	5.00	2.9667	.99943
ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل	30	1.00	4.00	2.9333	.82768
ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل	30	1.00	5.00	3.2333	1.10433
ألتزم بالضوابط والتعليمات الناقدة في العمل	30	2.00	5.00	3.3333	.92227
استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	30	1.00	4.00	2.4000	.85501
أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	30	1.00	5.00	3.2000	.99655

يتابع رئيسي أدائي خطوة خطوة	30	1.00	4.00	2.5667	.77385
يسمح لي رئيسي بتأجيل أداء عملي	30	1.00	5.00	3.4000	.96847
يلهمني رئيسي بالكثير لتحسين أدائي في العمل	30	1.00	5.00	3.8333	.98553
يشجع المسؤول على إبتكار طرق جديدة في الأداء	30	1.00	4.00	2.4333	.97143
يعتمد رئيسي عند تقييم أدائي إلى طرق موضوعية	30	1.00	5.00	3.5000	1.19626
لا يهتم المسؤول المباشر عني بمدى تحقيق أهداف المؤسسة	30	1.00	5.00	3.9000	1.18467
Valid N (listwise)	30				

● إختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك لمحوري الدراسة – القيادة الإدارية- أداء العاملين

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
القيادة الإدارية	.097	30	.200*	.971	30	.574
القيادة الأوتوقراطية	.133	30	.183	.963	30	.378
القيادة الديمقراطية	.118	30	.200*	.953	30	.199
القيادة الحرة	.177	30	.018	.926	30	.129
أداء العاملين	.139	30	.142	.950	30	.166

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

● إختبار الفرضيات الدراسة

ف01 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط -القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدماتية.

Correlations			
		القيادة الإدارية	أداء العاملين
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	1	.777*
	Sig. (2-tailed)		.040
	N	30	30
أداء العاملين	Pearson Correlation	.777*	1
	Sig. (2-tailed)	.040	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

فرضية فرعية 01 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وتحسين أداء العاملين.

Correlations			
		أداء العاملين	القيادة الأوتوقراطية
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.178
	Sig. (2-tailed)		.033
	N	30	30
القيادة الأوتوقراطية	Pearson Correlation	.178	1
	Sig. (2-tailed)	.033	
	N	30	30

فرضية فرعية 02: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحسين أداء العاملين.

Correlations			
		أداء العاملين	القيادة الديمقراطية
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.618
	Sig. (2-tailed)		.007

	N	30	30
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	.618	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	30	30

فرضية فرعية 03: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وتحسين أداء العاملين.

Correlations			
		أداء العاملين	القيادة الحرة
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.520
	Sig. (2-tailed)		.013
	N	30	30
القيادة الحرة	Pearson Correlation	.520	1
	Sig. (2-tailed)	.013	
	N	30	30