



العنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للاساتذة دراسة ميدانية: بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة

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

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: شادلي سفيان

الصيد فاطنة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللقب والاسم
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	عمرون بوجمعة
مشرفا ومحررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	عطالله ياسين
متحننا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	لعراف فايزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله و توفيقه لنا

على إنجازي بحثنا هذا، يسرنا بصدق ووفاء، أن نتقدم بخالص

الشكر والتقدير

والامتنان

إلى الأستاذ المشرف الدكتور: "عطالله ياسين "

على كل ما أسداه من نصائح و توجيهات وارشاد

خلال اعداد هذه المذكرة

نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجليل لكل من ساعدنا أو ساهم في

إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرهم بقراءة هذه المذكرة و مناقشتها

الشكر الجليل إلى كل أستاذة قسم علوم التسيير.

الطالب: شادلي سفيان

الطالبة: الصيد فاطنة

إهدا

الحمد لله الذي أغدق علينا برزقه، وأنعم علينا إذ أرسل فينا عبده
رسوله محمد صلى الله عليه وسلم بقرآن المبين وعلمنا مالم نعلم.
للله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا القوة والصبر على المشاق
لإنجاز هذا العمل المتواضع،
إلى رائحة الجنة، جنتنا وكل دُنيانا "الوالدة" أمد الله في عمرها وألبسها
ثوب الصحة والعافية.
إلى الوالد الكريم حفظه الله
إلى زوجتي وقرة عيني أبنائي الأعزاء.
إلى الأهل والأقارب
إلى كل أصدقائي وزملائي بالعمل.
إلى كل أحبتنا وكل من علمنا حرفا وزادنا معلومة في رصيدينا، وكل من
بادرني بابتسامة أو كلمة طيبة.

الطالب: شادلي سفيان

إِمَادَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من غاب شمسه وانطفأ نوره ونحن في أمس الحاجة إليه أشواق إلى رؤيته حتى
لخياله

إلى من تعنى دائمًا أن يراني في قمن النجاح لكن القدر لم يشا
إلى من سيبقى ذكراه خالدة، يتعدد صداه في فوادي
إلى الذي بكت عيني وتألم قلبي لفراقه
إلى روح أبي الطاهرة "النذير" ، وأحسبها تحوم في جنان الخلد
إلى من انحنت من أجل سعادتنا وهانت نفسها من أجل عزتنا
إلى من منحتنا الأمل وابتلعت من أجلنا الألم
إلى التي ابتدت لنا الابتسامة وكتمت الملامة
إلى من حبها فوق مستوى الكلام
إلى من أوحى الله بالإحسان لها وجعل الجنة تحت قدميها
إلى أحسن وأرقى إنسانة أمي "أمباركة"

وإلى كتبت أسماؤنا على صفحات قلبها، إلى التي دعوتها رفقتنا فكانت لنا سراجا على الطريق ونورا على الدرب
وسترا في الحياة، إلى التي خضعت الجنة تحت قدميها
إلى رمز الحنان وينبوع الحب والعطاء

إلى الذي دفع بي إلى معارج العلم والمعرفة وكان سndي وعوني طيلة حياتي رفيق دربي ورمز الصبر زوجي العزيز "السعدي" أمي أمي أمي " كل يوم رحمة الله

إلى من وضعت تاجا من الألماس في قلبي لؤلؤة البيت وزمردتها قرة عيني وحبيبة قلبي ابنتي الغالية "سیدرا ندی"
إلى إخوتي وكل معارف وأهلي

الـ، بنوع الصداقة والحب والأمل " مريم بن نوح "

إلى من كن نعم الأخوة والصدقة والعطاء " عزيزة القلب والروح مونيا، صلحة وحسنة "
 إلى رمز العطاء ومكارم الأخلاق " ع.ب "

إلى من جمعتني بهم الأقدار " الفوج الأول " ولاية بوسعدة، بانتة، مسيلة، بجایة، برج بوعريريج
من أعماق قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى مدينة بوسعدة
إلى من أعيش في رحاب خيراته وطني العزيز " الجزائر "

الطالبة: الصيد فاطنة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة أساتذة التربية في الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة. اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إسقافية وفرضيات الدراسة حيث. تكون عينة الدراسة من 49 أستاذ من الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة، تم اختيارهم بشكل عشوائي دون تحيز. أظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بوجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، مجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

Abstract:

The study aimed to know the role of administrative leadership in improving job performance through a case study of primary education teachers in a group of primary schools in the state of M'sila.

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study sample consisted of 49 primary school teachers in a group of primary schools in the state of M'Sila, who were selected randomly without bias.

The results of the study, through analyzing the answers of the study sample members, showed that there was a statistically significant positive effect of the role of administrative leadership in improving job performance in a group of primary schools in the state of M'sila, the subject of the study.

Keywords: administrative leadership, job performance, a group of primary schools in the state of M'sila

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهادء
	كلمة شكر
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملحق
أ-هـ	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

7	تمهيد:
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية
7	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
12	المطلب الثاني: عناصر وأنماط القيادة الإدارية
19	المطلب الثالث: وظائف ومهارات القيادة الإدارية
22	المطلب الرابع: مقومات نجاح ومعيقات تطبيق القيادة الفعالة
27	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي
28	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
32	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
33	المطلب الرابع: معوقات وخطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي
34	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة
34	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول (الإدارة العمومية الإلكترونية)
35	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني (أداء المؤسسة)
36	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الإدارة العمومية الإلكترونية وأداء المؤسسة)

37	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج
40	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة
43	المطلب الأول: مفهوم مدير المدرسة الابتدائية
44	المطلب الثاني: القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية
45	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات التربوية محل الدراسة
47	المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الأول: تجهيز البيانات
50	المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
55	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
55	المطلب الأول: عرض وتقسيير أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).
71	خلاصة الفصل التطبيقي
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	ترميز إجابات عينة الدراسة	(01)
47	تكوين متغيرات الدراسة	(02)
48	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	(03)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي	(04)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	(05)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(06)
53	المجالات التي تنتهي إليها قيم الارتباط	(07)
53	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية	(08)
54	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الأداء الوظيفي	(09)
55	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	(10)
56	العبارات المتعلقة ببعد الإشراف	(11)
75	العبارات المتعلقة ببعد فريق العمل	(12)
58	العبارات المتعلقة ببعد الحوافز	(13)
59	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور القيادة الإدارية	(14)
59	العبارات المتعلقة بالمحور التابع الأداء الوظيفي	(15)
61	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(16)
62	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين المتغيرات المستقلة	(17)
63	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(18)
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	(19)
65	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(20)

65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	(21)
66	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(22)
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	(23)
68	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(24)
69	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	(25)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	نموذج الدراسة	(01)
هـ	مخطط الدراسة	(02)
21	مهارات القيادة الإدارية.	(03)
22	المهارات القيادية الأساسية	(04)
39	النموذج العام	(05)
49	توزيع بيانات المحور التابع الأداء الوظيفي	(06)
70	النموذج الميداني للدراسة	(07)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
80	استماراة استبيان	(01)
83	قائمة المحكمين	(02)
83	مخرجات SPSS	(03)

مقدمة

مقدمة :

أولا: تمهيد

لم تعد المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى أن تدار فقط، بل أكثر من ذلك أن تقاد من أجل البقاء والنمو، وهذا ما يلقي على المديرين مسؤولية تحديات، حيث يلعب المديرون دوراً بارزاً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات، وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيراً بأسلوب إدارته التي يعامل بها وموافق وتصرفات المديرين، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات العمومية مثل الإهمال، التأخير، الاختلاس، التخريب وعدم إتقان العمل والإخلاص للمؤسسة، يتبيّن أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، إذ لا يمكن أن تلوم العامل في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك، لذلك حتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجيا المتقدمة وأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى الشيء بدون دفع العاملين للعمل بتقان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وببيتها، وهو ميدان القادة الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاحم بين العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها.

إن رفع أداء العاملين أصبح يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض مردود العامل الجزائري مما يؤثر سلباً على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام المنافسة، وهو ما يطرح تحدياً كبيراً أمام القادة الإداريين للمؤسسات العمومية لتجهيز جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساعدة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية.

ثانياً: إشكالية البحث

ولدراسة هذا الموضوع والطرق لكل جوانبه المتعددة، وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوازنة من هذه الدراسة، ولإبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية: هل هناك دور للقيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة؟

انطلاقاً من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن الحافز في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة؟

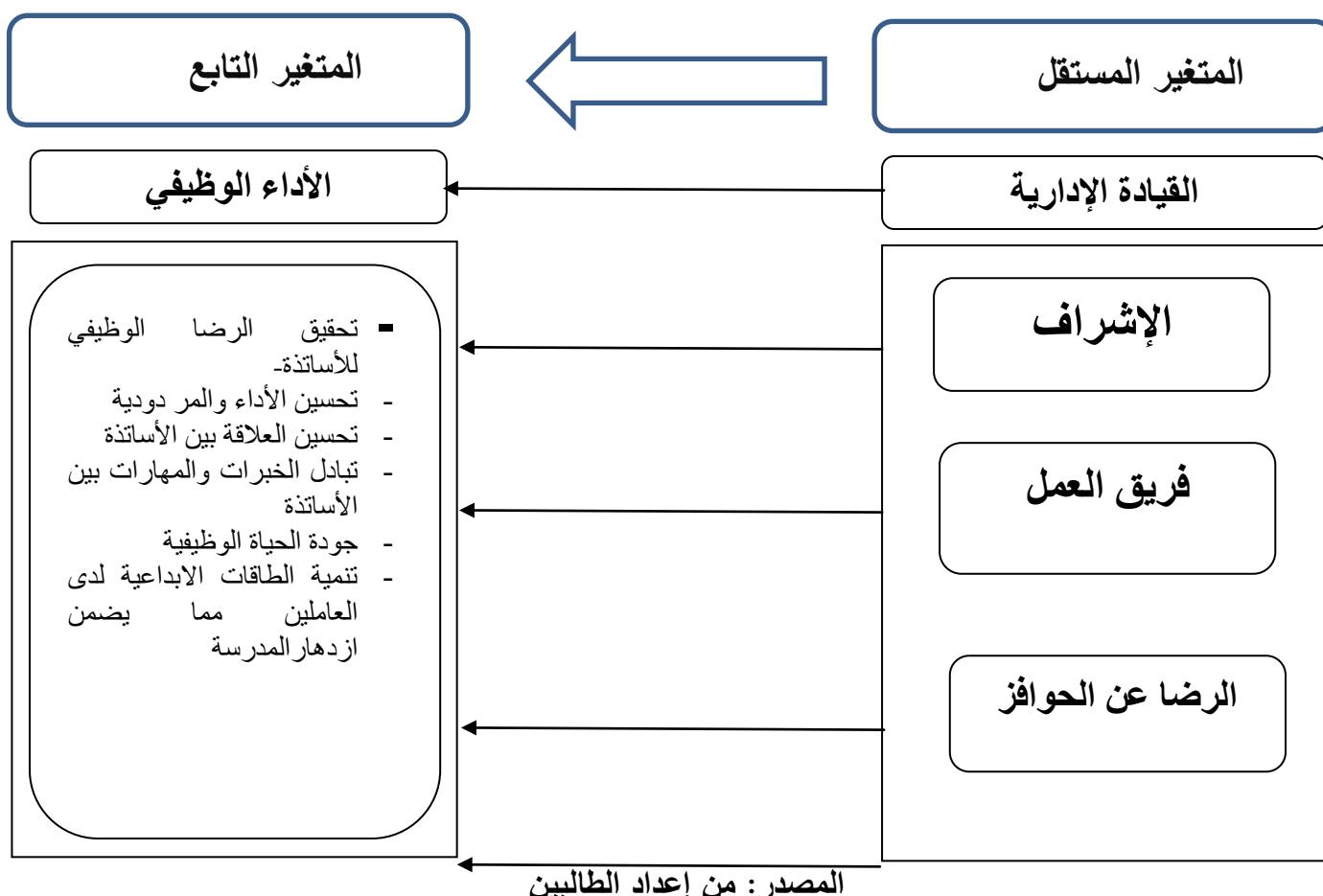
ثالثا: فرضيات الدراسة

للاجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.
- **الفرضية الفرعية الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن الحافز في تحسين الأداء الوظيفي لعمال التربية من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

رابعا: نموذج البحث:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



خامساً: أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة العمومية، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوئها نجاح أية مؤسسة أو إدارة.
- اتخاذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلم النفس والاجتماع بفروعهما المختلفة.
- يعتبر موضوع القيادة ميداناً خصباً ما يزال خاضعاً للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسةً للمزيد من الغوص والتعقّل في جوانبه، خاصةً خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة.
- يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة التربوية، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات المربين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصةً في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغيير وعدم تأكّد بفعل المنافسة الحادة.
- الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة الإدارية.

سادساً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح أثر القيادة الإدارية وأبعادها على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد النواقص التي يجب الاهتمام بها من طرف أصحاب المؤسسة؛
- تحديد سبل الارقاء بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

لاشك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في أداء العاملين والمربين بالمؤسسة التربوية ذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع الإدارة التي تخصنا في مجال عملنا.
- ندرة الدراسات والبحوث في مجال القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقية.

- الرغبة في إثراء هذا الموضوع بمراجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية.
- بحوث القيادة الإدارية تكاد تخلو من معالجة دور القيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي والحفاظ على أدائهم.

ثامناً: المنهج المستخدم

- اعتمدنا في إنجاز بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بسرد الواقع المفسرة لظاهرة وقمنا أيضاً بتحليل المعطيات المتحصل عليها لخرج في الأخير بمجموعة من النتائج.
- قصد إنجاز البحث في قسمه التطبيقي، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:
- الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة، وقد وجها استمارتي أسئلة لأساتذة للاستاذة بهدف المقارنة بين الإجابات، وهو ما يجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، ولتحليل الاستبيان اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية spss.

تاسعاً: الصعوبات.

- واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات لعل أهمها كان عند تحليل أثر القيادة الإدارية في الجانب النظري، فنتيجة لتشعب هذه الآثار وتدخلها وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتاسب مع منهجية تقسيم البحث التي انطلقت منها والتي تتطلب تقسيم متغير القيادة الإدارية ضمن مبحث ومطالب، أما في الجانب التطبيقي من البحث فقد وجدنا صعوبة في جمع المعلومات عن طريق الاستبيان مع القادة الإداريين ومرؤوسيهم في مجموعة من المؤسسات التربوية(ابتدائيات)، وهذا بفعل حساسية الموضوع لأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة مما جعل الجميع حذراً في إجاباته وخاصة الأساتذة التربية.

- حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرينكي يلعبوا دوراً قيادياً مؤثراً في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة، وهذا ما يدفعنا إلى معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة، وللإجابة على هذا السؤال نحاول تقديم عرض شامل عن النظريات والدراسات في مجال القيادة باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي ستسمح لنا باستيعاب موضوع بحث، كما يدفعنا إلى البدء بذلك اعتبار القيادة الإدارية المتغير المستقل في بحثنا، والذي يجب فهمه أولاً قبل الانتقال إلى المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي وتأثير القيادة عليه.

عاشرًا: حدود الدراسة

- الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال السادس الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.
- الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في مجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.
- الحدود الموضوعية:** تطرق البحث لدراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

- إحدى عشر: خطة الدراسة:

- تم العمل حسب منهجية IMRAD (RESULT METHODS AND INTRODUCTION) حيث تم تقسيم ذه الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي وإعتمادا على مخطط IMRAD تكون الخطة كما يلي:

الشكل (02): مخطط الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

**الفصل الأول: الإطار النظري
للقيادة الإدارية
والأداء الوظيفي**

الطريقة

Methods

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تقديم
Introduction

المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

**الفصل الأول: الإطار
التطبيقي للدراسة**

النتائج والمناقشة
Result and discussion

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبين.

المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنصي في أي مؤسسة، فهي القادرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتنصل بالمؤسسة إلى الأهداف المطلوبة كونها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التفاعل بين القائد والمرؤوسين، ونؤثر تأثيراً مباشراً في الكفاءة والإنتاجية من جهة وعلى الأداء الوظيفي ورضا العمال من جهة أخرى، لما له من أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر نجاحها مرتبط ب مدى فاعلية العنصر البشري وإخلاصه لما يقوم به من نشاطات ومهام، لأن العنصر المحدد لنجاح أو فشل المؤسسات.

سوف نتطرق إلى هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة اهتماماً بالغاً من قبل علماء الإدارة ومنظمات الأعمال، وذلك بأن الأولى في الكثير من الدراسات والأبحاث والكتب تناولت موضوع القيادة، واعتبروه المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، أما الثانية فقد كان بالاهتمام المتزايد بالمورد البشري نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمات، وكونه العنصر الأكثر تعقيداً والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وأن سر نجاح أي مؤسسة يعود إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل.

فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المسطرة بنجاح وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير منذ القدم من ظهور العنصر البشري ولم تعد مقتصرة على القيادة السياسية أو العسكرية وإنما تعدد ذلك ومست المنظمات وصولاً إلى القيادة الإدارية.

1-1-تعريف القيادة:

اختلف العلماء في وضع تعريف واضح وصريح للقيادة نظراً لتنوع المداخل التي تناولت هذه الظاهرة ولاختلاف الرؤى والاتجاهات التي يعتمدتها كل عالم في تفسيره للقيادة، ويرجع إلى كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية Leadership من الفعل:¹ Archein: بمعنى يبدأ كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد و مهمة أو عمل ينجزه.

Archein: اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه توجد علاقة بين القائد ومرؤوسيه تجمعها وظيفتين متبادرتين هما، وظيفة إعطاء الأوامر.

والتعليمات وهي من حق القائد ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات وهي من واجب المرؤوسيين. أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القُود" وضدتها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين.² أما بالنسبة للتعريف الموضوعي للقيادة فيعرفها مجموعة من العلماء كل حسب وجهة نظره ومنها: وهي "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل، رغبة في تحقيق أهداف محددة".

¹- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 158.

²- المرجع نفسه، ص 159.

وتعرف على أنها "عملية تأثير متبادل لتجيئه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتقون عليه ويقتعون بأهميته فيتقاعلون معاً بطرق تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".¹

1-2- مفهوم القيادة الإدارية :

أ- **والقيادة لغة**، قال ابن منظور: **ال領導**: نقىض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فال領導 من أمام السوق من خلف، والاسم من ذلك كله القيادة.²

ج- **الناحية الاصطلاحية**، فيمكن القول إن هناك العديد من التعريفات للقيادة، بعضها ركز على شخصية القائد ودوره وسماته، وأخرى ركزت على القيادة كعملية اجتماعية تنظيمية.³

- وعرفها كونتر وأدونال Kuntz&Odonnel القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسه لإقناعهم وتحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

- ويعرفها جان موتون وروبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتشجيع الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا.

- القيادة هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة.⁴

- وتعرف على أنها: "عملية تأثير متبادل لتجيئه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتقون عليه ويقتعون بأهميته فيتقاعلون معاً بطرق تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".⁵

- وتعرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستهلاة قصد تحقيق هدف معين".⁶

¹- بن حمود سكينة، **مدخل للتسهير والعمليات الإدارية**، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص22.

²- محمد فتحي عكاشه، محمد شفيق: **المدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص76.

³- كامل محمد المغربي، **الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 80)** ، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007 ، ص234.

⁴- عدنان العتوم، قاسم كوفحي، **القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 21- 22.

⁵- بن حمود سكينة، **مدخل للتسهير والعمليات الإدارية**، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص22.

⁶- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسهير**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 247.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

- كما عرفت أنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسن بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وحشد هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف ذاته.¹
- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.²
- قوة تأثير ايجابية توافرت لغد معين على مجموعة من الأفراد، بمقتضى عملية إيجاب وقبول، إيجاب من جانب تقدم أو رضا بأن يقدم ممارسة الدور القيادي، وقبول ورضا من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد، كنتا ج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة، بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين.³

د- **القيادة من وجهة نظر علم الاجتماع:** ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتأثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويووجهنهم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه. ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم يتطلعون إلى شخص يكون قادر على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها. وطالما كان الشخص قادر على التأثير في الجماعة يسرّ طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه وصعود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك.⁴

تشير التعريف السابقة إلى أن القيادة عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة وأنشطتها لغايات تحقيق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس ونظم اجتماعية محددة.⁵

ومن خلال التعريف السابق ذكرها نستنتج أن القيادة الإدارية هي قدرة القائد الإداري في التأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيه جهودهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة الحاضرة والمستقبلية.

حيث يتبيّن لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكّل مكونات القيادة الإدارية وتتمثل في:

- شخص يتميز هن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسيين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

1-3- أهمية القيادة الإدارية:

كثير من المفكرين والباحثين قالوا بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الادارة، فتكمّن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة لقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادر على

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2005، ص 57.

² - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

³ - عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 35-36.

⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 89.

⁵ - عدنان العتوّم، قاسم كوفحي، مرجع سابق، ص 21.

القيادة الفعالة وتنظيمها ووضع الهيكل التنظيمي المناسب. واعتتماداً عن القائد الذي هو أهم عنصر في نجاح الادارة ولتحقيق رسالتها الادارية، حيث يقع عليه العبء الاكبر في تحقيق اهداف المنظمة، وهو المسؤول عن كيفية ملاحة الاحاديث العالمية وحسن استخدام التقنيات الحديثة والمتطرفة، للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء وتحقيق الاهداف لذلك أصبحت القيادة هي المؤثر الأول في التنظيم نفسه، والقائد هو المسؤول عن جميع العناصر العملية الادارية بين كافة العناصر الانتاجية من خلال قيادة الآخرين لأنه اساس القيادة الفعلية¹، ويمكن تحديد اهمية القيادة الادارية في العناصر التالية :

أ-الجانب التنظيمي في الادارة : يبرز هذا الجانب من خلال كونها عملية التنظيم للجهود المشتركة للأفراد لتحقيق الأهداف ودور القيادة الإدارية هنا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر والتأكد من النشاطات الادارية التي تتم داخل التنظيم²، كذلك القيادة الإدارية تأتي من خلال التنسيق بين الاعمال الادارية ووحدات العمل وفقاً لعمل جبار يقدمه القائد، وهذا ما ذهب إليه "فقر" و"برشوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود مرؤوسه بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه .³

ب-الجانب الإنساني للإدارة : يتضح دور القيادة الادارة في هذا الجانب من خلال عرض مسؤوليات القائد من خلال العلاقات الإنسانية المتمثلة في⁴ :

- اقامة علاقات انسانية بينه وبين مرؤوسه على اساس التفاهم المتبادل واشتراكهم في مناقشة ما يسمى شؤونهم.
- تسوية المنازعات فيما بينهم واعstrar كل عضو بالتقدير والاحترام المناسبين لما يبذله من جهود في نشاطه.
- إن الدور الانساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد فقط، ولكي يشمل دوره كمفوض يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، كذلك دور القائد كزميل في العمل لقادة الآخرين.

وهذا ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور ان يسلكه مع مرؤوسه سلوكاً يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي اليه من توجهات من السلطات الاعلى، وما يصدره من توجهات إلى مرؤوسه وهناك دوره كزميل لقادة الآخرين ...الخ وكل تلك الامور تزيد من صعوبة الموقف ومن اهمية دوره الانساني في التنظيم⁵.

¹- الضباب أحمد، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، مطبع دار عكاظ، الاردن، 1980، ص 199.

²- طارق البدوي، **اساسيات علم ادارة القيادة**، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002، ص 154.

³- نواف كنعان، **القيادة الادارية**، دار زهران، عمان، الاردن، 1992، ص 44.

⁴- المرجع نفسه ، ص 105.

⁵- زكي محمود هاشم، **السياسات الادارية**، منشورات ذات السلسل، ط1، الكويت، 2001، ص 54.

ج- **الجانب الاجتماعي للإدارة:** ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف التنظيم، ومن المظاهر الظاهرة الاجتماعية للقيادة الإدارية هي كيفية القدرة على التأثير في جماعات العمل وجعلهم يتعاونون فيما بينهم ¹.

وبما أن القيادة تأثر على الجانب الاجتماعي فهي أيضاً تأثر به داخل التنظيم تتمثل في العادات والتقاليد وقيم الأعضاء العاملين وهذه العوامل تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تذكره بقيم المجتمع والمرؤوسين يتربّع عليه التعاون معهم ².

د- **تحقيق أهداف الإدارة :** تبرز هذه الخاصية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية ومنه يمكن القول أن القيادة تعتمد على ³:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر بوتقة التي تتصدرها كامل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوة الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثاني: عناصر وأنماط القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عناصر أساسية وأنماط متعددة ذكرها فيما يلي:

1-1- عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جاماً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبيّن لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في ⁴:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- القاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية: ⁵

¹- نواف كنعان، مرجع سابق، ص154.

²- نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص50.

³- نواف كنعان، المرجع السابق، ص107.

⁴- المرجع نفسه، ص99.

⁵- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، عمان، دار زهران، 2003، ص99.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف
وفيما يلي نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل.

1-1-1- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعريفات والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر L Carter. خمس تعريفات للقائد تتلخص في:¹

أ- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة: يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزاً لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائد، مثل المخمور والمجنون.

ب- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

ج- القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة: إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعياً دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

د- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

هـ- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصاً يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمتلكون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نظراً لانتقادات السابقة، نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو: "العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معاً".

1-1-2- الجماعة (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودراويفهم، مما يتربّط عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.²

¹- بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998 ، ص: 17.

²- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 91-92.

1-3- قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلال تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية¹ ، أما تأثير القائد في مرؤوسه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمتاله والإقناع والتحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها 3 قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير ذكر ما يلي:²

أ- التأثير القائم على المكافأة: تعتبر المكافأة عاملاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية وبيؤثر في ميلهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

ب- التأثير القائم على الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتقييم الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، وبيؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويتربى على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

ج- التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسه وثقافاتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودفافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

د- التأثير القائم على الخبرة: يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تعطهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمتاله أو الإقناع من جانبه.³

ه- التأثير القائم على المعلومات: يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطباعا معينا وتقود إلى

¹- طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 152.

²- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 99 - 100.

³- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989 ، ص 176.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطوير المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه.¹

و- **التأثير القائم على الإعجاب الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته.²

ي- **التأثير القائم على الشرعية:** يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدّة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد الآخرين، لذلك يشار إليه أحياناً بقوة السلطة.³

ن- **التأثير القائم على التمكين:** يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كلّه يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.⁴

1-4-4- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتّنّوّع كثيراً، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يتّرتب عليه تعدد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل وبالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى ماري فوليت Follet.Mary أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف مايرضيه، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة.⁵

1-4-5- الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدّد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا

¹- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص 176.

²- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000، ص 267.

³- المرجع نفسه، ص 266.

⁴- المرجع نفسه، ص 271.

⁵- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 175.

أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹

1-2-1- أنماط القيادة الإدارية:

أدى التعقيد الكبير في مفهوم القيادة إلى تعدد تقسيماتها وأنماطها، بحيث راعى كل تقسيم جانباً معيناً من جوانب هذه العملية وفيما يلي محاولة لسرد بعض أهم أنواع القيادة حسب مجموعة من التقسيمات، ومن بين أنواع التقسيمات نجد:

1-2-1-1- حسب البناء التنظيمي :

تم تقسيم القيادة حسب نوع السلطة التي يتمتع بها القائد فإذا كانت السلطة رسمية كانت القيادة رسمية وإذا كانت السلطة غير رسمية كانت القيادة غير رسمية.

- **القيادة الرسمية:** يشير هذا النوع لارتباط السلطة بالقانون والتنظيم الرسمي وعلاقاته الداخلية حسب طبيعة الارتباط والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمّؤوسين تلقى التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة. ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواءً أكان مديرًا لقسم أو شعبة أو لوحدة، أو ملاحظاً للعمل، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل: حجم المنظمة أو (الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل الصالحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.²

- **القيادة غير الرسمية:** تشير إلى القيادة التي يمارسها الأفراد في التنظيم منهم في مستوى الإدارة العليا والبعض في الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوتها شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً فعالاً.³

وبشكل عام فإن كل من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقلما أن تجتمعان في شخص واحد، كما تشمل القيادة غير الرسمية على ثقافة خاصة ومبادئ قد تختلف عن القيادة الرسمية، فكل واحدة منهم كيان خاص، وطابع يميزها عن الأخرى.

¹- أحمد صقر عاشر، مرجع سابق، ص 177.

²- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 225.

³- أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 75.

2-2-2- حسب طريقة القيادة:

يعد هذا التنظيم تقليدي وهو الأكثر شيوعا حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجزاء العمل القيادي، وأشهرها دراسة لتب ووايت ودراسة بليك وموتون، وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض إثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه حددت ثلاثة أنماط قيادية هي¹:

أ- **القيادة الديمocraticية:** يشير اللفظ في عمومه إلى توفر مبدأ العدالة والاتجاه الوحدوي لمجموعة من العناصر المختلفة، حيث أن مشاركة العاملين في التنظيم أثناء صنع القرار تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرار وهذه المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والتحقق للمطلب، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في وضع القرار تساعد على قبولهم له وعدم معارضتهم له بعد إصدار القرارات، كما تخفف من حدة المشكلات التي قد يتحججون بها للحيلولة دون تنفيذ القرارات.

ب- **فأسلوب القائد المثالي** هو الذي يتلقى مع توقعات وأمناني وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الأداء ومع أهدافها وهو يتصف بالمرنة التي تساعد على تطوير الأسلوب القيادي ليلائم متطلبات وظروف معينة.

إن اعتماد القائد على تفويض جزء من صلاحياته وسلطته إلى بعض مسؤوليه يعود إلى كبر حجم المؤسسات وزيادة العاملين فيها، ويسبب إثبات قدراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم على ممارسة هذه الصلاحيات، حيث يتتيح ذلك للقائد الديمقراطي الاطلاع بالمهام القيادية الأهم ويوفر له الوقت والجهد، ومع ذلك فإن القائد لا يستطيع أن يفوض مسؤولية صنع القرار الإداري والتفرد به فقدرة القائد على معالجة أخطاء موظفيه وتصويبها تجعله يتسم بال الموضوعية والعدالة في انتقاده لأخطاء موظفيه، لذلك فإنه لا يعرض هذه العلاقة للخطر فهو يركز على أن يكون نقده في إطار عمله الوظيفي بعيداً عن هذا التجريح، كذلك فإن إشباع القائد للحاجات الأساسية لدى مرؤوسيه يعتبر بمثابة الحواجز الإيجابية ولكن على أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التي من الممكن الحصول عليها.

ج- **القيادة الأوتوقراطية:** يشير المصطلح في دلالته إلى توفر عنصر السيطرة والتسلط ووحدة الرأي والتوجيه ووحدة الحكم والتقييم، مما يجعل قواعد الإجراءات ذات طابع ذاتي بحيث يتميز هذا النوع بإجماع قواعد الإجراءات ذات طابع ذاتي بحيث يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ويعطي

¹- خليل محمد حسن الشمام، المرجع السابق، ص 227.

الأوامر ويصر على إطاعتها ويملي على أعضاء الجماعة خطوات العمل خطوة بخطوة فلا يتسعى لهم عمل شيء دونه، هذا إلا أنه يوقع الجزاء ويضفي المدح أو اللوح كما يرى، وكيفما أراد دون ذكر الأسباب.¹

د- ومن الملاحظ على هذا النوع أنه انتهازي حيث يفضل ويركز على الجانب الخاص دون العام وقد ظهر هذا النوع بظهور المصانع في فترة تكريس الملكية الفردية وهو نقىض الصفات السابقة للقيادة الديمقراطية، وهذه هي الصفات التي تمتاز بها القيادة التسلطية:

- تجميع كل الاهتمام والعمل والانتباه في شخصية القائد وحده دون غيره من أفراد الجماعة مهما عملوا أو ساهموا.

- يعمل على إيجاد التباع والتنافر بين أفراد الجماعة وقد يجعل بعضهم عدو البعض أو عيونا لمراقبة كل التحركات داخل الجماعة.

- يعمل على إضعاف الروح الجماعية بين الأفراد، وهذا ما يجعل الجماعة ضعيفة، التماسك بحيث تنهار إذا غاب القائد فجأة عن مسرح القيادة.

- كما أن الجماعة ذاتها لا تستطيع مواجهة الأزمات نتيجة لضعف روحها المعنوية.

- انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذي بين أفراد الجماعة نتيجة أحاديث التفكير والتوجيه من طرف شخص واحد والمتمثل في القائد المتسلط وعدم تقديم الاقتراحات الإيجابية البناءة.

ه- **القيادة الفوضوية:** تعتمد قلة من المنظمات على مثل هذا النوع حيث يعد أسوء الأنماط القيادية بحيث يتميز بت نوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهازل والتسيب، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين عنها في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبت من همة النشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم وقد يكون التساهل كبير إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار، حيث لا يسيطر على مرؤوسه بطريقة مباشرة وبفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حرة التصرف.

ويؤخذ على هذا النموذج المتواضع جدا في القيادة النادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية بأنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي يشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسه باحترام مقتراحاتهم وبفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير وانعدمت الرقابة الفاعلة وتعثرت المنظمة، مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مدبرا فكيف يمكن له أن يكون قائدا إداريا.

1-2-3- حسب مجال الاهتمام:

وهنا يتم تقسيم القيادة حسب مجال الاهتمام إلى نمطين:²

¹- خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص ص 227-228.

²- المرجع نفسه، ص 229.

أ- **نط القيادة المتمركز حول العمال:** يتمركز هذا النوع ويدور حول إثبات ذات العمل أو الموظفين من خلال احترام ذواتهم وشخصياتهم الإنسانية وتحقيق مطلبهم وإثارة حماسهم وتوجيههم وحل النزاعات التي تقع بينهم، لأن القائد حسب هذا النط ينظر إلى وظيفته القيادية على أنها وظيفة اجتماعية وإنسانية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية ولها حقوق وواجبات ومهام مكتوبة ومسطرة بشكل رسمي وإدارية ولها حقوق وواجبات ومهام مكتوبة ومسطرة بشكل رسمي وبصفة مسبقة، وقد يؤدي تبني هذا النط في بعض الأحيان إلى إغفال الإنتاج مما يؤدي إلى حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية وخاصة في جوانبها التقنية.

ب- **نط القيادة المتمركز حول الإنتاج:** ينصب تركيز القائد على هذا النط على معدلات الإنتاج واتباع الخطط الكمية والاهتمام بالجوانب الفنية وأساليب وطرق العمل المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج وقد يؤدي تبني هذا النط من القيادة إلى خلق الكثير من المشاكل الإنسانية في التنظيم كانخفاض الروح المعنوية للعمال وكثرة الغيابات ودوران العمل، مما لا شك فيه أن هذا يؤثر على سير العملية الإنتاجية بشكل سلبي.

المطلب الثالث: وظائف ومهارات القيادة الإدارية

يمكن تحديد وظائف ومهارات القيادة الإدارية كما يلي:

1-1- وظائف القيادة الإدارية:

وفيما يلي نذكر مهام القيادة الإدارية ¹:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة ليس من السهل فهمها وادرakah.
- تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف وذلك اعتمادا على حكمة القائد وادارته للأمور.
- توجيه الجماعة نحو العمل المنتج للهدف.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنبًا للازدواجية في أداء العمل.
- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تتشدّها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة لإنجاز العمل.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد.
- تمثيل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف.

ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله، وان يتمتع بقدرات اجتماعية تمكنه من التعامل مع مسؤوليه الذين جاؤوا من بيئات مختلفة يحملون معهم عادات وتقالييد متفاوتة، وأن يعطي القائد الإداري السلطة الكافية لمساعدته على اداء مهام عمله.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص 159.

2-2- مهارات القيادة الإدارية:

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الانسجام بين المسؤولين والبيئة المحيطة سواء البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، مما يجعل المنظمة قوية دافعة لتحقيق أهدافها، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك المسؤولين وتحقيق أهداف الادارة التي يعملون فيها، وحتى يتمكن القائد من تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي " القائد، التابعون، الموقف " فلا بد ان يكتسب اربع مهارات اساسية وذلك لبلوغ اهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحية، ويحقق اهداف الافراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات تتمثل فيما يلي :

1-2-1- المهارات الفنية:

يعني أن يكون القائد متقدماً لعمله وان يكون ملماً بعمل مسؤوليته، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وان يكون مدركاً للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإنقان، ولذا يجب على القائد المعرفة التامة بمنطقة تخصصه، والتي تكتسب بالتدريب والخبرة ونجد من بين هذه المهارات الفنية فيما يلي:

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- الفهم الجيد للأمور.
- المهارة اللغوية.¹

1-2-2- المهارة الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع رجل الادارة التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الادارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجموعات.

ان المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو اجبار، وهي التي تستطيع ان تبني الروح المعنوية للمجموعة على اساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة.

1-2-3- المهارة التنظيمية:

وهي ان ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم اهدافها وانظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم العلاقات الموظف

¹- رزق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014-2015، ص 11.

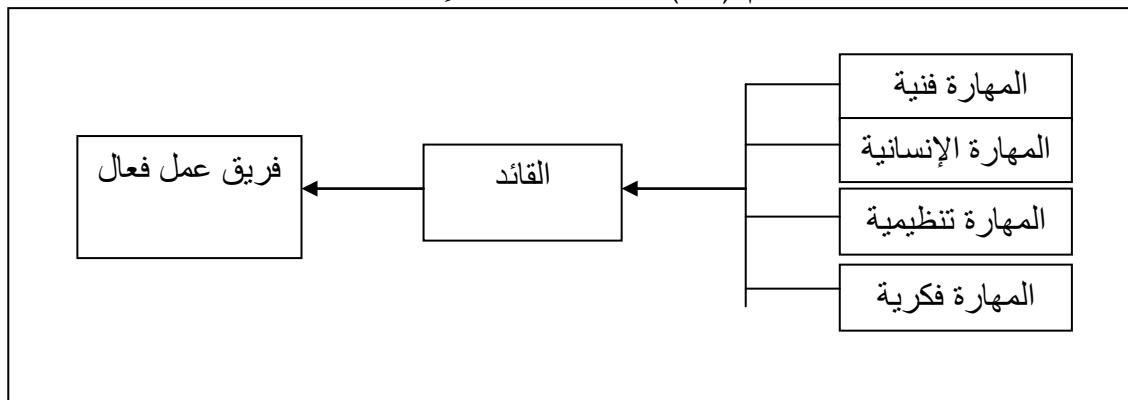
الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

1-2-4-1- المهارة الفكرية

وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لقبول افكار الآخرين، وكذا افكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن توضيح هذه المهارات في الشكل ¹ :

الشكل رقم (03): مهارات القيادة الإدارية.



المصدر: عدي عطا حمادي، *القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية*، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط2013، ص ص 47-48.

وتمثل المهارات القيادية أيضا في:

- التمكين: وهي مشاركة القائد اتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- الحدس : وهي قدرة القائد على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة ، والاقدام على المخاطرة وبناء الثقة ².
- فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، تسعى بعض المنظمات إلى تعريض بعض العاملين فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم وامكانياتهم واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة والكشف أيضا عن نقاط القوة والضعف لديهم.

¹ - عدي عطا حمادي، *القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية*، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013، ص ص 47-48.

² - حسين حريم، *مبادئ الادارة الحديثة (النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة)* ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 217.

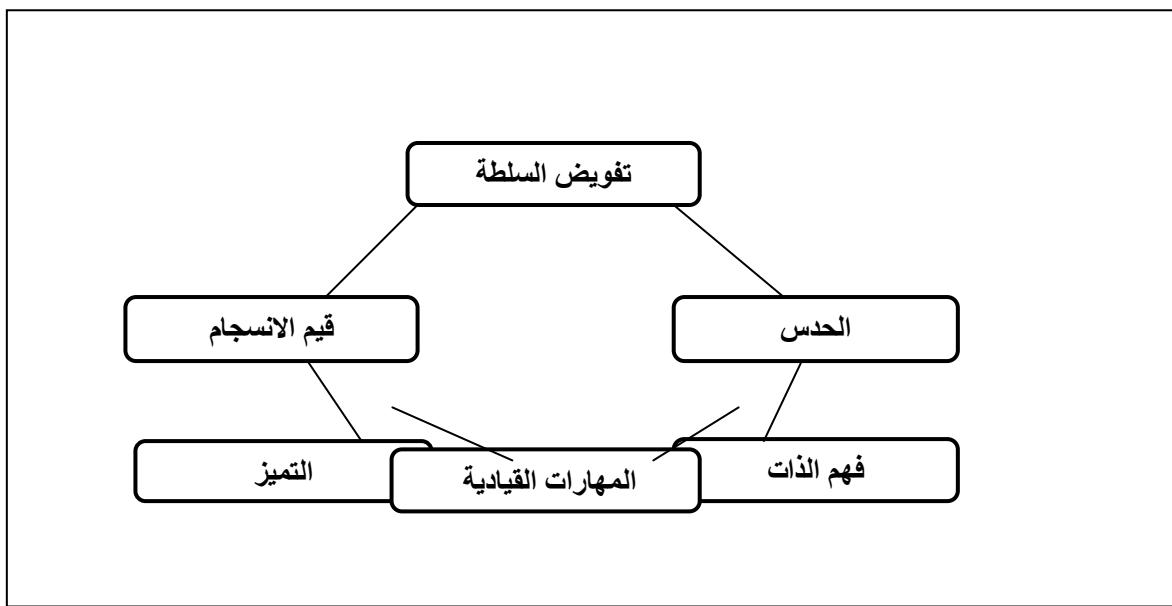
- التبصر: وهي قابلية القادة على التخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها، والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمته من خلال نشاطها ويترجمه إلى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالمية والتكافف اتباعه حوله.

- قيم الانسجام: المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة، وقيم العاملين والعمل على احداث التوافق والانسجام بينهما.

فإذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي النقيض، فإن ذلك سيضع ادارة القمة أمام مسار حرج، ففي حالة اختيار أحدهما يفقدها مكانتها في البيئة، لذا يقضي الحال أن يبادر القائد للتوفيق بينها ورسم الطريق الأفضل للمنظمة.¹

ويمكن توضيح هذا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): المهارات القيادية الأساسية



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 1، ص:318.

المطلب الرابع: مقومات نجاح ومعيقات تطبيق القيادة الفعالة

للقيادة الفعالة مقومات تساعدها على النجاح وهناك سلوكيات تحد من فعالية العملية القيادة صادرة

إما من القائد أو المرؤوسيين نذكرها فيما يلي:

1-1-1-1-1- مفهوم القيادة الفعالة والقائد الإداري:

1-1-1-1-1- مفهوم القائد الفعال : هو الذي يدفع المرؤوسيين إلى تحقيق الهدف المطلوب عندما يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بمنصبه الرسمي ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته، بحيث يكون قادرًا على إقناع

¹- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص-318-319.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

مرؤوسيه بان اهدافهم الشخصية هي جزء متكامل من الهدف الجماعي، وفي نفس الوقت يكون التأثير اسلوبه القيادي على روحهم المعنوية ايجابيا ¹.

1-1-2- مفهوم القائد الناجح: هو ذلك الشخص الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك يجب ان يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره.

هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا، فاذا بعضهم إلى ان القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي : " لا تستطيع تعلم القيادة ،القيادة شخصية وحكمة وهما شيئا لا يمكن تعليمهما " ، واذا اخرون ان القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة، يقول وارن بلاك : " لم يولد أي انسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد انسان مركب داخليا كقائد " ، ومثله بيتر دركر يقول : " القيادة يجب ان تتعلمها وباستطاعتك ذلك " ².

1-1-3- صفات القائد الناجح: قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددوا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الاكفاء مع العلم بان جون ادایر حدد القدرات التالية:

- الحماسة:إنجاز الاشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين ³.
 - الثقة: الایمان بأنفسهم بصورة يمكن ان يشعر بها الاخرون (ولكن لا ينبغي ان تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة) .
 - الشدة: المرونة، الاصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعى للحصول على الاحترام وليس الشعبية بالضرورة.
 - التكامل: اصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والامانة التي تولد الثقة.
 - الدفء: في العلاقات الشخصية، رعاية الافراد ومراعاة مشاعر الغير.
 - التواضع: الرغبة في الاستماع لآخرين وتحمل اللوم، لاتكون متكبرا أو متغطرا .
 - المقدرة على اقناع الآخرين
 - احساس واضح بالغاية والاهداف الواضحة والتركيز والالتزام.
- اضافة إلى الصفات السابقة للقائد، يمكن ايجاز صفات اخرى فيما يلي ⁴:

¹ - هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق "ل، م، د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2015-2016، ص68.

²- شهر ثروت، مرجع سابق، ص ص142-143.

³- نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، ط1، 2010، ص260.

⁴- علي عباس، مرجع سابق، ص ص167-168.

- العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عقل الخير
- الشورى: حيث لا ينفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً حتى يتبيّن الامر ويتأكد منه ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- الحرص الشديد: وبخاصة اذا تعلق الامر بمصالح المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد ان يتخذ قراراً خطيراً الا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الافعال المتوقعة حاله.
- الفطنة وبعد النظر: اذ يجب ان يكون القائد لماحا سريع الفهم، وحكيماً في تصرفاته
- الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادلة.
- القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك ان يكون القائد واثقاً من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- معرفة الاصول العلمية للادارة: فهي تعتبر اول الطريق نحو النجاح حيث ان المام القائد بأصول الادارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.
- العقالية المنظمة: تعني بها العقالية التي تستطيع ان تخطط وتنظم وتراقب.
- الشعور الانساني في المعاملة: وهو ان يحس القائد بان اتباعه بشر وانهم لا يختلفون عنه في شيء الا في موقعه منهم، وبهذا يجب ان تكون معاملته لهم قائمة على المودة والحب والاحترام.
- القدرة على حيازة الثقة: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولمرؤوسيه، ويرتبط بها كذلك ثقة القائد في قدراتهم، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين.
- الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع ان تؤثر على سلوك الآخرين، وتتجنب اهتمامهم نحوه ومما يدعم الشخصية ويقويها، ان يتصف صاحبها بالاستقامة والتكمال العقلي والتوازن النفسي.

- ### ١-٤-١-١- مصادر قوة القائد:
- لابد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وهناك خمسة انواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي:^١
- أ- القوة الشرعية:** يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الانتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الاداري ضمن الهيكل.
 - ب- القوة التكريمية:** وهي القوة التي تتبع من قدرة القائد على تكريم اتباعه، بمعنى ان الاتباع يتبعون قائدتهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بانه سيكرم سلوكاتهم هذه.
 - ج- القوة القسرية:** وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من ارغام الآخرين على تنفيذ الاعمال واطاعة اوامرها تجنيباً للعقوبات أو المسائلة، حيث يأخذ العقاب صوراً عدّة "قطع الاجر، استغناء، نقل إلى عمل آخر، تكليفات مقصودة" ولا نؤيد ذلك القائد لمثل هذه القوة الا في حالات الضرورة.

^١- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط١، 2010، ص37، 38، 39.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

د- **القوة المرجعية**: وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الاتباع إلى الرجوع إليه عند الحاجة باعتباره قدوتهم، كما وتنبع هذه القوة من شدة اعجاب الاتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً.

ه- **قوة الخبر**: إن منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للاندفاع إلى القائد للحصول على معرفة الكيف؟ والتصريف تقنياً وبرامجياً تجاه المواقف.

وهنا يلجا القائد عموماً لاعتماد هذه القوى وفي أوقات مختلفة، وحسبما تملية عليهم المواقف التنظيمية والقيادة الفاعلة هي التي تستطيع تحديد التشكيلة المناسبة من القوى ومعرفة الوقت والظروف المناسبين لاستخدامها.

و- **دور أعضاء الفريق**: إن مصدر القوة لا يأتي من المصادر الخمسة أعلاه بل يأتي من أعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة أوامر وتوجيهات قائهم المتعاطفة مع قدرته على اشباع حاجاتهم إذ يوفرون الآتي:

- توفير عمل جيد لأحد العاملين المتنوعين.

- صرف مالي أكثر مما هو مرصد.

- تحقيق زيادة أحد رواتب المنتسبين أكثر مما هو مقرر.

- طرق أبوابهم والتقرب إليهم.

1-1-5-مهام القائد الإداري : يمكن تحديد مهام القائد الإداري فيما يلي¹ :

أ-المهام الرئيسية: تتلخص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الإداري الفرنسي H.Fayol والتي نوجزها بما يلي :

-**الخطيط**: وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة، أو المنظمة أو الادارة، ووضع استراتيجياتها وتحديد الاهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط التفصيلية الموصولة إلى تلك الاهداف وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك.

-**التنظيم**: وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة أو المنظمة أو الادارة، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها حسب كفاءاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، أي وضع الانسان المناسب في المكان المناسب.

-**التنسيق**: وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر واقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلاً لتحقيق الاهداف المرسومة، بما يشيع نوعاً من التعاون والاتحاد والتآلف.

-**الاتصال**: وهو يعني انشاء شبكة من الاتصالات العمومية من قمة الهرم إلى قاعده، والاتصالات الاقمية بين الدوائر والاقسام المتكاملة تسهيلاً لعملية التنسيق وضبطاً لسير العمل على وتيرة متوازنة.

-**الإشراف**: وهو يعني متابعة تنفيذ الاعمال وتصحيح الاختلال فيها، في الوقت المناسب والاطلاع عن كثب على انجازات العاملين ومكافأة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين والكسالي.

¹ عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1، 2013، ص ص138-139.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

- بـ- المهام الغير رسمية: اشرنا فيما سبق من بحث حول التنظيم إلى ان هناك تنظيمات غير رسمية في كل منشأة أو منظمة، أو ادارة وهو لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، بل يتكامل معه ولذلك فان على القائد الناجح الا يغفل هذا النوع من التنظيم، بل عليه ان يوليه اهتمامه ورعايته، ويتمثل ذلك بما يلي:
- الاتصال: على القائد ان يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنشأة، ويقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية، وهذا يقربه إليهم ولا يعزله عنهم فيتعرف على مشاكلهم عن كثب، فيحاول ايجاد الحلول لها بالتعاون معهم.
- الاشراف: وهو أمر لا ينبغي ان يكون مصدر مضايقة لهم، من حيث تتبع وتيرته بما يجعلهم يشعرون بأنهم غير موثوق بهم، فينغلقون على القائد دون ان ينفتحوا عليه.
- الاشتراك في اتخاذ القرارات: وهو امر في غاية الاهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة، أو المنظمة أو الادارة ان القرار المتتخذ من قبل القيادة هو قرارهم ايضا.
- مهارة الربط بين أهداف المنشأة أو المنظمة والاهداف العامة للدولة والمجتمع: وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفهمها كافيا لاتجاهات السياسية جميا، والتعامل معها بحكمة.
- المهارة في ادارة الوقت: وذلك من خلال تحديد الأولويات و تتبعها بما يؤدي إلى تلاقي هدر الوقت، بل واستخدامه الاستخدام الأمثل.
- ### 1-2- معوقات القيادة الفعالة:
- توجد معوقات كثيرة وهي صادرة إما من القائد أو المرؤوسين ذكر منها:
- 1-2-1- تجاهل الاخطاء في سبيل الوصول إلى أعلى انجاز: وفقا لـ "Miller" قد يقوم القائد ببعض التصرفات الخاطئة تقلل من نتائج الفعالية منها:¹
- قيام القائد بكل العمل بمفرده يسبب له ضغطا وانخفاض الانتاج.
 - عدم طلب القائد المساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات وعدم الرضا عن تصرفاته.
 - صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.
 - الاستخدام الزائد للقواعد أو اتباع الروتين يؤدي إلى صعوبة انجاز العمل، وعدم التجاوب بمرنة مع المواقف المختلفة.
 - الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادأة وعدم استغلال الفرص.
 - عدم تقويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للمرؤوسين.
 - عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والداعية للمرؤوسين.
 - عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف من طرف القائد يؤدي إلى ضياع الوقت وضياع الفرص.

¹- تصيفا جبير مدين، بيتر شافير: تحديات القيادة للادارة الفعالة، ترجمة سلامه عبد العظيم حسين، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص50-52.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية العكسية التي تؤدي إلى تربية المهارات القيادية لدى القائد.

1-2-2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:

- إن تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقدتها، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين فعدم تعامل القائد مع هذه المشكلة يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسيين وشعورهم بالاستياء اتجاه القائد.

- يفضل بعض القادة التلميحات ووسائل أخرى غير مباشرة للاتصال بالمرؤوسيين وهذا لتجنب مواجهة المشاكل وهذا قد يسبب سوء التفاهم أحياناً أو توجيهات خاطئة من قبل القادة.

ولتفادي هذه التصرفات المعوقة لفعالية العملية القيادية، على القائد الكفاء أن يتعلم مجموعة من المهارات ذكر منها:

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، البحث عن أسبابها، البحث عن الحلول البديلة، اختيار العمل الأنسب)، مهارة تنظيم الوقت، مهارة إدارة المجتمعات، مهارة إدارة المعلومات، مهارة التعامل مع المتغيرات، مهارة القيادة.¹

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في النظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، من خلال أداء الموظف لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

ينقسم مصطلح الأداء الوظيفي إلى مصطلحين اثنين هما الأداء والأداء الوظيفي ولمعرفة الأداء الوظيفي لابد من معرفة مفهوم الأداء.

1-1- مفهوم الأداء:

يعرف بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجها، وما تسعى المنظمة الوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.²

1-2- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوية أو ضغوط عمل نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

¹- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 93-125.

²- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009، ص 48.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباعدة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

1-3-1- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد محددات الأداء الوظيفي تتضح في:

أ. الجهد: يشير الجد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

بـ القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

جـ إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متقدمة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبرغم بذل مجهد كبير فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبينما الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تقصصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

قد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي في محملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفايتها الإنتاجية، فقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا إلى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات محاولة إيجاد الصيغ والمقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

1-1- نظرية الإدارة العلمية (النموذج العلمي):

يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تايلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة الازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفاعلية في الأداء وقد أكد "تايلور" من خلال دراساته على "ضرورة اختيار العمال وتدريبهم، و اختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفعالية، كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المدربين والعمال، وتقسيم المسؤولية بين الجانبين، والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، لأن مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى زيادة العائد بالنسبة للعمال".

كما دأب زميله تايلر وأتباعه على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها، و اختلفوا طرق مختلفة للأجور أهمها الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة حيث يحسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكاسبه بزيادة هذا العدد، وقد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لشخصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل بأدائه بفاعلية أكبر هو الحافز المادي، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

وفي نفس السياق تبليغت طريقة اختيار تايلور للعمال بطريقة عشوائية وغير عملية متاجهلا بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة في إنجاز الأعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل كما يجب فصله تايلور بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في الإنجاز هي المعيار أو المقياس الذي بفضله يضع تايلور الإنسان المناسب في المكان المناسب، كما أن الحافز ليس كفيل بمفرده لرفع فعاليات الأداء وجعل العامل يعمل بفاعلية أكثر.

ولكن رغم كل ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية في الأداء وبالتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عدّة أهمها اعتبار الإنسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودراوئه، وأدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتعجب والاستقالة ودوران العمل.... بالإضافة إلى ذلك تجاهل تايلور للظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات والدوافع والفاعلية في إنجاز الأعمال واختلاف أدائها من فرد إلى آخر.¹

1-2- نظرية التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء):

اهتم "فايول" بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فاعلية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه "فايول" إلى تحليل العملية الإدارية وتقسيم العمل ورسم الخرائط الدقيقة للإنجاز، باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديداً زمنياً.

¹ - السيد علي شتي، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 63.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

وأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية وضع "فايول" مجموعة من المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة:

- التأكيد من التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة؛
- وضع سلطة مفردة ومرشدة مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة الواضحة؛
- إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح؛
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافأة العادلة؛
- التأكيد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع رقابة كل ما في التنظيم.¹

فلقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعوره بذاتية الجماعة ما ترتب عليها قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم، هذه لها الأثر الواضح على دوافعهم وتصرفياتهم وإنتاجيتهم، فمثلاً عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه فكأن الأفراد يمتنعون لاتفاق الجماعة فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك وإلا خضعوا لروابع عقوبات الجماعة.

فالعقلانية والرشد حسب منظور "فايول" تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار مبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلاءم مع قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء، وفي إطار هذه الفعالية ربط "فايول" السلطة بالمسؤولية على اعتبار أن المسؤولية هي مبعث القوة في كل إدارة، وازدواج الأوامر هو مبعث للضعف، فلابد من وحدة الأمر والتوجيه طبقاً لخطة واحدة ورئيس واحد، فدرج السلطات ومركزية التخطيط هي بمثابة الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاية الانتاجية.

فاللأداء الفعال عند "فايول" قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكّنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، وهو ما يتحقق مع "ماكس فيبر" الذي نادى بضرورة العقلانية والرشد في التنظيم من أجل رفع مستوى فعالية الأداء وذلك من خلال تركيزه على نسق القواعد التنظيمية وذلك بغية تحقيق التنظيم ورفع فعاليات الأداء.

1-3- نظرية العلاقات الإنسانية (التنظيم الغير رسمي ورفع مستوى الأداء):

لقد قام "إلتون مايو" بسلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاريه التي كانت بديتها في أحد مصانع النسيج في فيلاديفيا، حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.

¹ - قياري محمد إسماعيل، علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 90.

أما التجارب اللاحقة التي قام بها "مايو" في مصنع "الهاوثورن" شكلت القاعدة الأساسية التي استند عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد ركزت هذه التجارب على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، فنقطن "مايو" في خضم تحلياته التنظيمية إلى وجود غير مادية تؤثر على أداء العامل، فإن تأثير العمال ومحدودهم يرتبط أكثر بالجوانب الملموسة بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية، وبمدى قدرة المدير على تحفيز وإدماج أهداف المؤسسة.

وبهذا تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملًا مهمًا في تشكيل الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحافز المادي فقط، إنما يتأثر سلوكه بالحافز المعنوي أيضًا في إطار تجسيد أهمية التنظيم الراسمي. تشكيل اجتماعي غير رسمي . على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموماً إذ يستند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دوراً مهماً في رفع مستويات الأداء، فالجمعيات غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج ما تمارس ضغطاً على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه.

1-4- المنظور النظمي وفعالية الأداء:

يعتبر مدخل النظم من أبرز المداخل التي نركز على عدد من الأسس العلمية في دراسة التحاليل التنظيمية بالنظر للتنظيم على أنه مجموعة أجزاء متداخلة ومتراقبة تتحرك ضمن كيان واحد، وترتبطها علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة فلا يمكن النظر إلى أي عمل أو وظيفة بمعزل عن الأعمال الأخرى التي تؤثر فيها بل يجب أن يعتبر أي عمل على أنه عملية متكاملة الأمر الذي يجعل المنظمة تمثل نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر وهو بمثابة بيئتها الخارجية ونظم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في مختلف الأقسام التي تعمل جماعاً بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

فهذا التسقير والتكامل كفيل بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف لكنه يراها جزءاً أو عنصراً من عناصر عديدة لابد من التركيز عليها ليضمن استمراره خلال من خلال اعتماده على الوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف التي لا تتحقق إلا في خضم الاهتمام بكافة هذه الوسائل والآليات.¹

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

1-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

«عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجزي مكافأتهم بقدر ما يعلمون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعلموه».²

¹ - جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002، ص 111.

² - محمد الصRFي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، 2007، ص 207.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

«ويعرف كذلك بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمه في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها إذن فتقسيم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بهدف تحقيق فعالية المنظمة».¹

1-2-1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لقد خطى تقييم أداء العاملين بأهميته واسعة في إطار الفعالية الإدارية وتكمن هذه الأهمية في:

1-2-1- تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريًا أو سنويًا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية لقوى البشرية في السوق.

1-2-2- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الفاعلين فيها.

1-2-3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

1-2-4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعمال ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت المعطاة للعمال تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة توزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

1-2-5- إنجاز عمليات النقل والترفيه: يساعد تقييم الأداء على جذارة كل فرد للترفيه لشغل الوظائف الأعلى مكانته للترقية لأن تقييم أداء الفرد ومعرفة كفاءاته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً لمعرفة مؤهلاته واوشعال المنصب الذي ينسجم مع قدراته وقابلية في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا للمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو حتى الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المهنية في الأداء.

1-2-6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الأداء في معرفة الإدارة العليا بأماكن الخلل في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في الأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف في العناصر الإنتاجية ويمكن للمنظمة تحسين وتطوير قدرات الأفراد من خلال البرامج التدريبية.²

¹- خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص 128.

²- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 118.

المطلب الرابع: معوقات وخطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي

1-1- معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

غالبية المديرين والموظفين يخشون عمليات تقييم الأداء لأنهم لا يريدون مواجهة مشكلات العمل لأن بعضهم لا تعجبهم مسؤولية التقييم والحكم على الآخرين وشعور الموظفين بأنه مهددون خاصة إذا كانت النتائج أقل من المتوقع، لكن عملية التقييم هي أداة لتحسين الأداء الوظيفي وليس عقاب وهذه بعض العوائق التي تؤثر على علميات تقييم الأداء الفعالة:

- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر إدارته واعتبارها هدفا في حد ذاته.
- الاتصال من جانب واحد أي الرأي الشخصي للرئيس أو المشرف المباشر دون إعطاء فرصة للموظفين لإبداء الرأي والتعبير عن اهتماماتهم.
- عدم الخبرة في عملية التقييم لجهل الموظفين بها خاصة إذا كانت لأول مرة، لهذا يجب تقديم تفسيرات عنها حتى لا يفقد العامل الثقة فيها ودفعهم للمشاركة دون خوف.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين التوظيف والتدريب...
- المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء.
- التحيز الشخصي: وهو أن يتح كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.¹

1-2- خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي:

بالرغم من الصعوبات التي تواجد عملية تقييم الأداء إلا أنه هناك خطوات لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي والحصول على تقييم أكثر دقة ومصداقية ومنها:

- أ- إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ: يجب أن يكون هناك اتفاق بين الرئيس والمنفذ من أجل إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ من أجل الحصول إلى الأهداف.
- ب- إعداد قائمة مرتقبة بالفرد: يتطلب إعداد قائمة بأهم الأهداف المراد تحقيقها في فترة معينة وتم المناقشة مع الرئيس ويتقد عليها ويلتزم بها الفرد العامل.
- ج- تنفيذ خطة العمل: يجب على العامل تنفيذ خطة العمل المتفق عليها مستخدماً مهاراته وطاقاته.
- د- متابعة تنفيذ التقييم: وذلك من خلال إجراء متابعة ومراقبة للعامل وهذا لإبراز ملاحظة التقدم الذي أحرزه والصعوبات التي تواجهه ومحاولة إيجاد حلول لها.
- هـ- التقييم السنوي: ويجرى كل سنة من أجل معرفة النتائج المحققة والأهداف التي توصل إليها العامل.

¹- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص118.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والأداء الوظيفي حيث نقوم بالاعتماد على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسات في بناء نموذج الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول (القيادة الإدارية)

1-1- دراسة حمية مريم الباتول، رعدي يسرى (أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وحدة تقرت-) مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " إدارة أعمال" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2023/2022.

هدفت الدراسة إلى: معرفة "أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري" وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل المتمثل في أبعاد القيادة الإدارية (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، بناء فريق العمل، تحفيز العاملين، الإشراف، المتابعة والتقويم)، على المتغير التابع تنمية المهارات المورد البشري المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 09 استمارة استبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وتم الدراسة على 42 استمارة، ولتحليل هذه البيانات قد اعتمدنا على برنامج (SPSS) من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات في المؤسسة محل الدراسة بتأثير أبعاد القيادة الإدارية عليها من وجهة نظر العمال.

1-2- دراسة بكاي حنان وتواتي سارة (دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة أعمال" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2023/2022.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" من خلال تسلیط الضوء على المهارات الإدارية للقائد والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري وكذا من خلال تقوية علاقته مع مرؤوسيه وأثرها على الرضا الوظيفي الإطاريات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك لولاية برج بوعريريج، البالغ عددهم 05 إطارا، حيث تم توزيع 05 استبانة على عينة تم اختيارها عشوائيا، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تم تحقق من صحة الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم تتحقق من صحة الفرضية الرئيسية من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد والتي كان فيها بعد المهارات الإدارية للقائد لا يؤثر في الرضا الوظيفي، أما بعد الصفات الشخصية للقائد

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

وبعد تقوية علاقة القائد بمرؤوسه له تأثير على الرضا الوظيفي، وبذلك فإن القيادة الإدارية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني (الأداء الوظيفي)

1-1- بکوش لامية (تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة- دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين-) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: علوم التسيير تخصص: علوم تسيير" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019/2018.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة تأثير مختلف أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، من خلال تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد بالجامعة والمتضمن للأبعاد التالية: الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، الاتصال والتكنولوجيا، حواجز العمل المتاحة والتدريب، إضافة إلى وقوف الباحثة على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي. وقد اعتمدت الباحثة على الإسبان كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال آراء عينة الدراسة المتمثلة في 384 أستاذ دائم بكليات العلوم الاقتصادية بجامعات محمد بوضياف "المسيلة" وجامعة فرحتات عباس"سطيف"، جامعة محمد البشير الإبراهيمي"برج بوعريريج"، جامعة محمد خضر "بسكرة" للموسم الجامعي 2017/2018. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة منخفض في حين أن مستوى الأداء الوظيفي للأساتذتها مرتفع وذلك وفقاً لآراء الأساتذة المبحوثين، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده السالفة الذكر والأداء الوظيفي للأستاذة.

1-2- إبراهيم الخليل بيتور، بن كوار محمد (أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية، 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لأنابيب ALFAPIPE، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة تكونت من 90 موظف يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسة. وذلك من أجل معالجة الاشكالية التالية: ما مدى تأثير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين للمؤسسة وبعد تحليل الاستبيان عن طريق برنامج spss .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE من خلال نتاج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE بمتوسط حسابي قدر بـ (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.76) وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس إدارة المعرفة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة على الأداء في شركة الانابيب ALFA PIPE .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في شركة الانابيب ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود إلى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الأداء الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في شركة الانابيب ALFA PIPE حول أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي)

1-1- بن الدين نور الهدى، كوديد سفيان (أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة الإسمنت بنى صاف (S.CI.B.S)) مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018.

هدفت هذه الدراسة الموسومة بأثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي إلى:

تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي، تمت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت بنى صاف S.CI.B.S.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة فرق العمل والتحفيز على الأداء الوظيفي .

1-2- كيرد عمار(تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -) مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة آكلي محنـد أول حاج، البويرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاتساف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صاليتها للتحليل، وبقية 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- ثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثالث (نطط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديموقратي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج
من خلال عرض الإشكالية والفرضيات والأبعاد التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبيّن ما يلي:

١-١- أوجه التشابه:

- تعتبر دراسة كل من بن الدين نور الهدى، كوديد سفيان (أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف (S.CI.B.S) 2018.

كيرد عمار(تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - 2015. واللتان تتفقان مع دراستنا التي تناولت المتغيرين في عينة الدراسة كما تعتبر الدراستين السابقتين الذكر دراسة مرجعية لدراستنا التي اعتمدت على دراسة الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي)؛

- أما فيما يخص دراسة - دراسة حمية مريم الباتول، رعدي يسرى(أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وحدة تقرت-) 2023 ، ودراسة بكاي حنان وتواتي سارة (دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوعريريج-) 2023، فإننا نلاحظ تشابه في المتغير المستقل(القيادة الإدارية)؛

- ودراسة بکوش لامية (تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة- دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين-) 2019 ، وإبراهيم الخليل بيتر، بن كوار محمد (أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE) 2022، فقد قاموا بمعالجة المتغير التابع وهو جودة الخدمة التعليمية فنلاحظ تشابه في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مع دراستنا؛

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

- دراسة حمية مريم الباتول، رعدي يسرى (2023) أبعاد القيادة الإدارية (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، بناء فريق العمل، تحفيز العاملين، الإشراف، المتابعة والتقويم)؛
- بن الدين نور الهدى، كوديد سفيان (2018) القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نطط القيادة، فرق العمل، التحفيز)؛
- كيرد عمار (2015) القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نطط الاتساف، بناء فرق العمل، التحفيز)؛
- واتفقت كل الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية على استعمال المنهج الوصفي الذي كان ملائماً لدراسة الحالة كما كانت أداة الاستبيان معتمدة من طرف كل الدراسات لجمع المعلومات وهذا كله يتطابق مع دراستنا؛
- أما فيما يخص متغيرات الدراسة فنرى أن هناك تشابه إلى حد كبير مع الدراسات التي تناولت المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛

1-أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا من حيث مكان الدراسة.

فدراستنا تمت بمؤسسات تابعة لقطاع التربية، فأغلب الدراسات السابقة تمت في مؤسسات اقتصادية؛

1-أوجه الاستفادة:

تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبيان، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلاً من المتغيرين معاً أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.

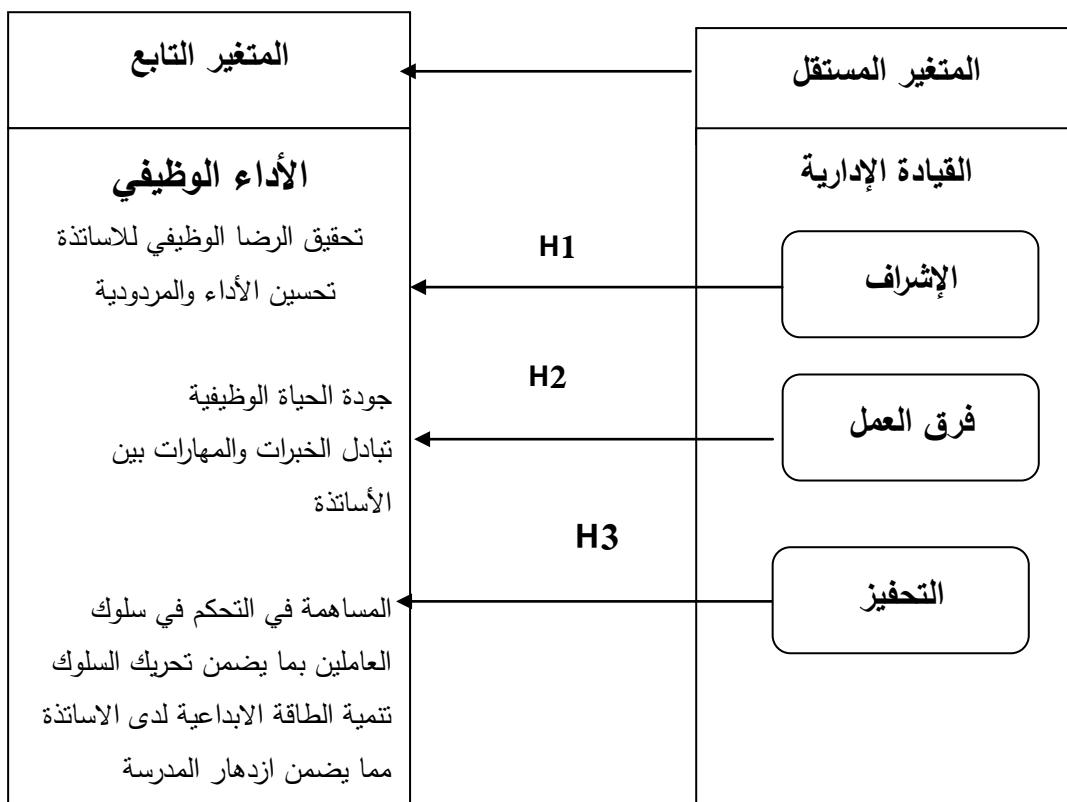
4-1 بناء النموذج:

أبعاد الدراسة	الدراسات السابقة
أبعاد القيادة الإدارية (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، بناء فريق العمل، تحفيز العاملين، الإشراف، المتابعة والتقويم)	دراسة حمية مريم الباتول، رعدي يسرى (2023)؛
القيادة الإدارية أبعادها الثلاث (نطط القيادة، فرق العمل، التحفيز)؛	- بن الدين نور الهدى، كوديد سفيان (2018)
القيادة الإدارية أبعادها الثلاث (نطط الاتساف، بناء فرق العمل، التحفيز)؛	- كيرد عمار (2015)

بناءً على الجدول التالي المستمد من الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها توصلت الباحثان إلى أن أبعاد القيادة الإدارية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (الإشراف، فرق العمل، الحواجز) وسيتم الاعتماد عليها في بناء أبعاد المتغير المستقل.

وعليه يكون النموذج العام كالتالي:

شكل رقم (05): النموذج العام



خلاصة الفصل الأول:

وكخلاصة فإن الرفع من مستوى الأداء هو غاية كل مؤسسة إذ لابد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تتحدد بدورها وفق النمط الممارس ألا وهو النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال والموظفين مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم واقبالهم على العمل، كما لا يخفى على أحد أن القائد يلعب دوراً أساسياً في توجيه المروءسين وذلك بمهاراته وسماته القيادية إضافة إلى أساليبه الشخصية التي تعتبر مصدراً لقوته، وقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات والتأثير في مروءسيه وكذا قدرته على استغلال ما حوله من موارد و معلومات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات التربوية بالمسيلة

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد العينة للدراسة، واختبار الفرضيات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظرياً، وتمهيداً لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانياً والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة أستاذة في الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة، أعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبيان وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، ورعت استمرارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاثة

مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد العينة للدراسة، واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

يتفق الجميع بأن المدرسة الابتدائية هي تلك المؤسسة الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لمشاركة الأسرة في تحمل مسؤولية التنشئة الاجتماعية لأبنائه تبعاً لفلسفته ونظامه وأهدافه فهي تمثل تلك البيئة الاجتماعية أو الصورة المصغرة عن المجتمع الذي يمارس فيه الطفل حياته الاجتماعية الواقعية وليس فقط مكاناً مخصصاً للتزويد بالمعرفة، لذا تعرف المدرسة الابتدائية على أنها مؤسسة تربوية ذات أهداف تربوية وتعلمية تحددها فلسفة المجتمع الذي انشاها وتسعى المجتمعات على اختلافاتها إلى تحقيقها حفاظاً على نموها واستمرارها.

المطلب الأول: مفهوم مدير المدرسة الابتدائية

المديرون هم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق محددة وهم يعملون في مراكز مختلفة المستويات التنظيمية ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة ويطلق عليهم ألقاباً متعددة ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونها، وفي المراكز التنظيمية التي يحتلونها فإن السمة المميزة لهم فهي تتمتعهم بسلطة توجيه الغير الأداء أو الامتناع عن أشياء معينة ، ويعرف المدير أيضاً بأنه هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، والمشرف الدائم فيها لضمان سير سلامة العملية التربوية وتتنسق جهود العاملين فيها وتوجيهم، وتقويم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية .

أولاً: تعريف مدير المدرسة الابتدائية

مدير المدرسة هو الشخص المؤهل الذي يشرف على الفريق التربوي، يقوم بإدارة وتنسيق شؤون الموظفين والعاملين والتلاميذ والبناءات المدرسية على مستوى وحدته التنظيمية، كما يسهر على التنسيق مع السلطة السليمة والسلطات المحلية، والمجتمع المحلي في الاتجاه الذي يحقق الأهداف التربوية.

ثانياً: شخصية مدير المدرسة الابتدائية :

تعتبر شخصية مدير المدرسة من المظاهر الهمة التي تصف حياته وسلوكه ونمطه في العمل وتأثيره على المعلمين والتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور وكيفية فهمه، لنفسه وخصائصه الداخلية والخارجية، وشخصية الإنسان هي محصلة تفاعل لثلاثة أنواع من العوامل: الوراثية وبئية وموقية.¹

ثالثاً: واجبات مدير المدرسة الابتدائية :

1- الجانب الإداري .

-الإشراف الكامل على سير العمل اليومي بالمدرسة .

-الإعداد العام الدراسي الجديد والخطيط له وفق السياسة التعليمية .

-متابعة العمل اليومي للفئات المتواجدة بالمدرسة مع الحرص على العائلة في توزيع العمل .

-الاهتمام الكامل بالبني المدرسي ومتابعة أعمال الصيانة المدرسية

-الإلمام بالقوانين والقرارات الدراسية واللوائح والنشرات الصادرة من الإدارة التعليمية مع الحرص على تطبيقها .

-عقد الاجتماعات الدورية ومتابعتها داخل المدرسة .

¹ تركي رابح ، أصول التربية والتعليم ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999، ص 58

ـ مقابلة أولياء الأمور والتعاون معهم في حل المشكلات أبنائهم .ـ التعاون مع الجهات الإدارية والأقسام التابعة التعليم.

ـ حضور الاجتماعات والدورات التدريبية التي يقيمها التعليم .

2- الجانب الفني :

- الاطلاع على الكتب المقررات الدراسية والتأكد من صحتها وسلامتها من العيوب والأخطاء.
- الاطلاع على المناهج الدراسية والتأكد من تمشيها ومواكبتها مع واقع وفلسفة المجتمع وتطوراته .
- متابعة تطبيق المناهج الدراسية وزيارة الفصول الدراسية.
- الرعاية والاهتمام بالللاميذ المتفوقين وذوي الاحتياجات الخاصة وتشجيعهم .
- ربط المدرسة بالمجتمع المحيط وتكون علاقة وطيدة .
- الاهتمام بوسائل الإيضاح المعينة وتوفيرها والإشراف على سير الامتحانات والتأكد من سلامتها .ـ إبداء الرأي في التقارير الفنية فيها يصلح للعملية التربوية.¹

المطلب الثاني: القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية

إن المهارات التي تساعد المدير المدرسة الابتدائية في واجباته وأجملها بقدرتها على المبادأة وتقدير أدوار العاملين والتخطيط والضبط والنظام، ومهارة اتخاذ القرار كما أكد روبرت كاتر أن المدير الناجح بحاجة إلى ثلات مهارات أساسية هي المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصويرية فضلاً عن المهارات الذاتية والإدارية.

أولاً: مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية

ـ **المهارات الفنية:** تتعلق هذه المهارات بأساليب وطرق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتنطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل، وهكذا ترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي بالإدارة التربوية، وما تستند إليه من حقائق.

ـ **المهارات الإنسانية:** تعني هذه المهارة الإنسانية قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين، ومنتجين، وجعلهم ينهمضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التكامل والانسجام وتشير إلى القدرة على إدارة العمل، والقدرة على حفظهم والتفاعل الإيجابي معهم. إدراك حاجات ودفافع الأفراد.

ـ **المهارات الإدراكية التصويرية:** تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة كما أنها انعكاسات لمهارة المدير وطريقة استيعابه للاستجابات الاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه، كما تعني قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط، بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي

¹ محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص102.

قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة.

ثانياً: علاقة المدير بالمعلمين

إعطائهم قدرًا من الحرية تستند هذه العلاقة إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والموجهة بما يساعدهم على تطوير مستوى أدائهم. إن هذه العلاقة تحكمها مجموعة من المبادئ هي:

- المدير عمله الإرشاد والتوجيه ويجب أن يعامل المعلم على أنه مواطن له نفس الحقوق التي له وعليه نفس الواجبات ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه به علاقة زمالة في المهنة.

يجب أن يحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين في كل ما يساعد على نموهم الشخصي والمهني.

- يجب أن يساعد المعلم على تنمية قدراته الخاصة وابرازها على الكشف عما يكون لديه من مواهب كامنة وتنميتها.

- يجب أن يتمسك بالموضوعية في تقويم المعلمين وفي الحكم على الأساليب التي اتباعوها والنتائج التي حققوها.

يجب أن يركز على الجوانب الإيجابية في عمل مرؤوسه والا يركز على نقاط الضعف بل يعمل على حفظهم وتصحيح أدائهم بدلاً من معاقبهم.¹

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات التربوية محل الدراسة

أولاً: تعريف أستاذ التعليم الابتدائي

هو ذلك الشخص الذي سمحت له شهادته العلمية بالتدريس والذي يزاول عمله في المدارس الابتدائية، ويعتبر أحد العناصر الأساسية في العملية التربوية.

وهو الذي يعمل على تنمية القدرات والمهارات عند التلميذ عن طريق تنظيم العملية التعليمية التعلمية وضبطها واستخدام تقنيات التعلم ووسائله ومعرفة حاجيات التلاميذ

ثانياً: المجال الجغرافي والزمني للمؤسسات التربوية محل الدراسة

المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية: لإجراء التطبيق الأولي الأداة الدراسة تم اختيار ثلاثة ابتدائيات ابتدائية (ابتدائية مهيري محمد المقاطعة 4. منطقة ريفية بوسعداء، ابتدائية محمد عبدو المقاطعة 4 منطقة حضرية بوسعداء، ابتدائية صلاح الدين الايوبي مقاطعة 49 منطقة حضرية بوسعداء)، وذلك بهدف اجراء الدراسة الاستطلاعية في هذه المؤسسات وذلك نظراً للتسهيلات التي تلقاها الطالب من قبل الطاقم الإداري.

المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية:

طريقة المعاينة أجريت هذه الدراسة على عينة من أستاذة ابتدائيات ابتدائية (ابتدائية مهيري محمد المقاطعة 4. منطقة ريفية بوسعداء، ابتدائية محمد عbedo المقاطعة 4 منطقة حضرية بوسعداء، ابتدائية صلاح الدين الايوبي مقاطعة 49 منطقة حضرية بوسعداء)

¹ - نورالدين جعاتب، تحليل محتوى برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2010.

حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين باقي الابتدائيات مدينة المسيلة تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 49 أستاذ وأستاذة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه " جميع المفردات أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة ". استخدمت طريقة المسح الشامل، والمسح الشامل هو الذي يأخذ بعين الاعتبار دراسة جميع مفردات المجتمع دون استثناء، وتدعى بطريقة المسح الشامل وتمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج والوصول إلى المقترنات والحلول وبمفردات المجتمع أي جميع أعضاء البحث حيث تم توزيع الاستبيانات على كامل أفراد المجتمع.

المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: تجهيز البيانات

أولاً: تفريغ البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بنك القوائم وتفریغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبّر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقاييس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلية من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($4=1-5$) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80=5/4$) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): ترميز إجابات عينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	المتوسط المرجح	الإجابات	الوزن
مستوى منخفض جداً من القبول	[36% - 20%]	[1.80 - 1]	غير موافق بشدة	1
مستوى منخفض من القبول	[52% - 36%]	[2.6 - 1.80]	غير موافق	2
مستوى متوسط من القبول	[68% - 52%]	[3.40 - 2.60]	محايد	3
مستوى عالٍ من القبول	[84% - 68%]	[4.20 - 3.40]	موافق	4
مستوى عالٍ جداً من القبول	[100% - 84%]	[5 - 4.20]	موافق بشدة	5

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين

ثانياً: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبّرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفاً للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقاً.

الجدول رقم (02): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X_1	بعد الإشراف	المتغير المستقل القيادة الإدارية X
X_2	بعد فريق العمل	
X_3	بعد الحافز	

Y	/	المتغير التابع الأداء الوظيفي Y
---	---	------------------------------------

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين؛ المتغير المستقلقيادة الإدارية يحوي على 03 أبعاد و 15 عبارة، والمتغير التابع الأداء الوظيفي يشمل 11 عبارة.

ثالثاً: معالجة البيانات الشاذة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستسخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

أ- اختبار **Shapiro-Wilk**: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعجمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع الأداء الوظيفي	0,114	49	0,140	0,961	49	0,107
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتبيّن أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk تساوي 0.107 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

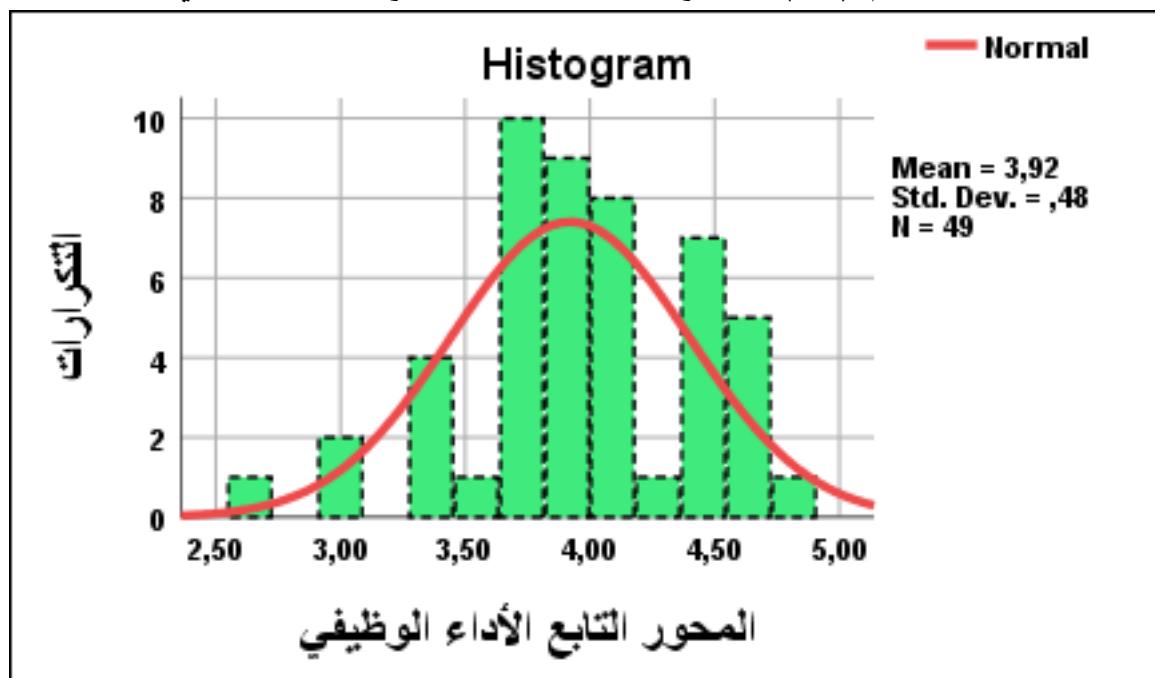
¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث

التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

ب- طريقة المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبساطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (06): توزيع بيانات المحور التابع الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من الشكل أعلاه لتوزيع بيانات المتغير التابع وفق طريقة المدرجات التكرارية، وبنظرية سريعة يمكننا أن ندرك أنها تتوزع توزيع طبيعي معتاداً حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت في الإجابة موافق(4).

رابعاً: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتقسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدرجات المعطاة لبادئ المقياس المستخدم؛

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان شدة إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثالثي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمتها محصورة بين (-1 و 1)؛

- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.
- 8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطى إحصائى يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتقسيم العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تقسيم الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تتمثل هذه الحالة.

ثانياً: عينة الدراسة

إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلة خطأ التحيز¹، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليه أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير مماثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمرارات المسترجعة والصالحة للتحليل 49 استماراة وبالتالي حجم عينة الدراسة 49 مفردة.

¹ جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 107.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الحالي

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي

المنصب الحالي	النكرار	النسبة المئوية %
أستاذ ابتدائي	25	51.00
أستاذ رئيسي ابتدائي	16	27.40
أستاذ مكون ابتدائي	08	21.60
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لرتبة ذات المنصب أستاذ ابتدائي بنسبة مئوية 51.00%， ثم تليها رتبة أستاذ رئيسي ابتدائي بنسبة مئوية 22.40%， ثم تليهما فئة أستاذ مكون رئيسي بنسبة مئوية 16.30%， وفي الترتيب الأخير فئة ذات المنصب مشرف تربية بنسبة مئوية 10.30%.

2-توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	النكرار	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	16	32.70
من 6 إلى 10 سنوات	18	36.70
11 سنة فأكثر	15	30.60
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة الوظيفية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 36.70%， ثم تليها فئة الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 32.70%， وفي الترتيب الأخير للفئة ذات الخبرة الوظيفية أكثر من 11 سنة بنسبة 30.60%.

3-توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	النكرار	المستوى التعليمي
06.10	03	بكالوريا
64.30	31	ليسانس
28.60	14	ماستر
02.00	01	دراسات عليا
%100	49	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لفئة ذات المستوى التعليمي ليسانس بنسبة مشاركة 64.30%， ثم تليها فئة ماستر بنسبة مشاركة 28.60%， وبعدها فئة بكالوريا بنسبة مشاركة 06.10%， وفي الترتيب الأخير فئة ذات المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة مشاركة ضعيفة 02.00%.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين ¹ بحالتين.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

للحقيق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع

¹- مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسييات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016، ص: 452.

الدراسة، وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 26 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتهي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتهي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتهي إليها قيم الارتباط.

الجدول رقم (07): المجالات التي تنتهي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي						ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعف	ضعف جدا	0	ضعف جدا	ضعف	متوسط	قوي	قوي جدا	1
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1	تم
											تم

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statisical economic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية

رقم العبارة	عبارات محور القيادة الإدارية	الاتساق مع المحور	الاتساق مع البعد
	بعد الإشراف	0.792**	/
01	يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	0,357*	0.611**
02	يحرص المدير على تطبيق كل تعليماته	0,544*	0,515**
03	يهتم المدير بآراء المسؤولين حول سلوكياته	0,665**	0,552**
04	يعتمد المدير بشكل كبير على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته	0,473**	0,799**
05	يأخذ المدير بعين الاعتبار مصالح المسؤولين	0,531**	0,802**
	بعد فريق العمل	0.736**	/
06	يسعى المدير لبناء فرق عمل عالي الأداء	0,582**	0,714**
07	يعتبر المدير وجود فريق متوازن بمثابة نجاحا له	0,357*	0,512**
08	يشجع المدير عمل الفريق بهدف تحسين الأداء	0,642**	0,833**
09	يعامل المدير أفراد فريق العمل معاملة حسنة	0,332*	0,335*

0,436*	0,339*	ي Shen المدير أداء الفريق	10
0,722**	/	بعد الحوافز	
0,447*	0,534**	فرص الترقية والتقدم ممكنة وواضحة	11
0,627**	0,874**	تشعر بالاحترام في عملك من طرف مديرك	12
0,298*	0,493**	يعامل مديرك جميع الأساتذة بعدالة	13
0,620**	0,777**	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع مجدهو دك	14
0,312*	0,545**	تحصل بسهولة على كل ما تحتاجه أثناء القيام بعملك	15

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها القيادة الإدارية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الأداء الوظيفي

رقم العباره	عبارات المحور التابع الأداء الوظيفي	الاتساق مع المحور
16	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	0,687**
17	تفويض السلطة يحسن من أدائك الوظيفي	0,644**
18	زيادة التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في رفع مستوى أدائك الوظيفي	0,594**
19	يهم مديرك باقتراحاتك في العمل لتشجيع أدائك الوظيفي	0,576**
20	التنسيق مع زملائك في نفس المستوى يحسن أدائهم الوظيفي	0,608**
21	يتبادل الأساتذة فيما بينهم الخبرات والمهارات	0,728**
22	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	0,487**
23	العمل ضمن الفريق يقلل من الصراع الوظيفي	0,549**
24	اطلاع الأساتذة على نتائج تقييمه يساهم في تطوير أدائه الوظيفي	0,740**
25	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزاً لتطوير أدائك الوظيفي	0,587**
26	عدالة العامل تدفعك لرفع مستوى أدائك الوظيفي	0,369**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها الأداء الوظيفي، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية¹ (0.6)، والجدول المولى يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (10) : نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ	رقم العبارة	بيانات الدراسة
0.864	من 1 إلى العبارة 26	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة مناسبة، وتنبئ بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 86.40%.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

أولاً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور المستقل القيادة الإدارية وأبعادها

1-تحليل العبارات المتعلقة بالمحور المستقل القيادة الإدارية

بالنسبة للتقدير الكلي لمحور القيادة الإدارية بلغ متوسطه الحسابي (3.571) أكبر من القيمة المعيارية (3)، وبانحراف معياري (0.511) أقل من القيمة الحرجية (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقابليها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور القيادة الإدارية، وبلغ وزنه النسبي (71.42%) منتمياً بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو محور القيادة الإدارية.

¹- محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامعة الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

2-تحليل العبارات المتعلقة ببعد الإشراف

الجدول رقم (11): العبارات المتعلقة ببعد الإشراف

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العbara
متوسط	2	67,80	0,975	3,39	يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	01
عال	1	77,60	0,949	3,88	يحرص المدير على تطبيق كل تعليماته	02
متوسط	5	63,20	01,39	3,16	يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته	03
متوسط	4	64,00	1,207	3,20	يعتمد المدير بشكل كبير على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته	04
متوسط	3	66,20	1,245	3,31	يأخذ المدير بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين	05
متوسط	/	67.60	0,763	3,387	بعد الإشراف	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الإشراف، فقد جاءت العبارة رقم 02

(بحرص المدير لتطبيق كل تعليماته) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد الإشراف، بوزن نسبي (%) 77.60) ومتوسط حسابي (3.88) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، وبلغ انحرافها معياري (0.949) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقابها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛

ووقيع العبارتين رقم 01 ورقم 05 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من القبول والموافقة، حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) متوسط من الموافقة والقبول [2.60 - 3.40]، في حين ووقيع العبار رقم 03 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط كذلك من القبول والموافقة، على أن (المدير يهتم بآراء المرؤوسين حول سلوكياته)، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.16) وانحراف معياري (1.390)، وبوزن نسبي (%) 63.20)؛

بالنسبة للتقييم الكلي بعد الإشراف، فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه حسابي (3.387)، وزن نسي (0.763) وانحراف معياري (67.60%) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الإشراف، ما يجعلنا نقول أن المدارس محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة فقط بعد الإشراف.

3- تحليل العبارات المتعلقة ببعد فريق العمل

جدول رقم (12): العبارات المتعلقة ببعد فريق العمل

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
متوسط	3	67,00	1,494	3,35	يسعى المدير لبناء فرق عمل عالي الأداء	06
متوسط	4	64,40	1,327	3,22	يعتبر المدير وجود فريق متماضك بمثابة نجاحا له	07
عال	1	80,80	0,912	4,04	يشجع المدير عمل الفريق بهدف تحسين الأداء	08
متوسط	5	64,00	1,080	3,20	يعامل المدير أفراد فريق العمل معاملة حسنة	09
عال	2	73,00	0,925	3,65	يشمن المدير أداء الفريق	10
عال	/	69.80	0,636	3,493	بعد فريق العمل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد فرق العمل، جاءت العبارة رقم 08 (يعتبر المدير وجود فريق متماضك بمثابة نجاحا له) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد فرق العمل، وزن نسي (80.80%) ومتسط حسابي (4.04)، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، وبلغ انحرافها معياري (0.912) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛

وقدت العبارة رقم 10، في الترتيب الثاني و ضمن مجال عال بمتوسط حسابي (4.65)، في حين وقعت العبارتين رقم 06 و 07 في المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب و ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من القبول والموافقة، حسب المحك المعتمد في الدراسة [2.60-3.40]، وفي الترتيب الأخير وقعت العبارة رقم 09 ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن (المدير يشجع

عمل الفريق بهدف تحسين الأداء)، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.20) وانحراف معياري (1.080)، وزن نسبي (64.00%)؛

بالنسبة للتقييم الكلي وبعد فرق العمل، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه حسابي (3.493)، وزن نسبي (69.80%) وانحراف معياري (0.636) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد فرق العمل، مما يجعلنا نقول أن المدارس محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعد الفرق.

تحليل العبارات المتعلقة ببعد الحوافز

جدول رقم (13) : العبارات المتعلقة ببعد الحوافز

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه الترتيب
11	فرص الترقية والتقدم ممكنة وواضحة	3,88	0,949	77,60	عال 3
12	تشعر بالاحترام في عملك من طرف مديرك	3,98	0,946	79,60	عال 1
13	يعامل مديرك جميع الأساتذة بعدالة	3,84	1,007	76,80	عال 4
14	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع مجھودك	3,90	1,195	78,00	عال 2
15	تحصل بسهولة على كل ما تحتاجه أثناء القيام بعملك	3,57	0,816	71,40	عال 5
بعد الحوافز					
76.60 0,640 3,832 /					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الحوافز، فقد جاءت العبارات رقم 12 (فرص الترقية والتقدم ممكنة) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد الحوافز، وزن نسبي (79.60%) ومتوسط حسابي (3.98) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) (مستوى عال من الموافقة والقبول) [4.20- 3.40] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، وبلغ انحرافها معياري (0.946) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛ وقعت باقي العبارات رقم 14، 11، 13، 15، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، منتبة لمجال عال من الموافقة والقبول؛

بالنسبة للتقييم الكلي وبعد الحوافز وقعت جميع عباراته ضمن مجال عال من الموافقة والقبول وبذلك ينتمي لمجال عال بمتوسط حسابي (3.832)، وزن نسيبي (76.60%) وانحراف معياري (0.640) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الحوافز، ما يجعلنا نقول أن المدارس محل الدراسة تهتم بدرجة عالية من الاهتمام وبعد الحوافز.

4-ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور القيادة الإدارية

جدول رقم (14): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور القيادة الإدارية

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسيبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الإدارية
متوسط	3	67,60	0,763	3,38	بعد الإشراف
عال	2	69,80	0,636	3,49	بعد فريق العمل
عال	1	76,60	0,640	3,83	بعد الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور القيادة الإدارية، فإن المدارس محل الدراسة قد أولت اهتماماً أكبر وبعد الحوافز مقارنة بالأبعاد الأخرى، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.83)، وزن نسيبي (76.60%) وانحراف معياري (0.640) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد فريق العمل الذي لا يقل أهمية عن بعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.49)، وزن نسيبي (69.80%) وانحراف معياري (0.636) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير بعد الإشراف والأقل أهمية بالنسبة للمدارس محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال متوسط فقط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.38)، وزن نسيبي (67.60%) وانحراف معياري (0.763).

ثانياً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور التابع للأداء الوظيفي

جدول رقم (15): العبارات المتعلقة بالمحور التابع للأداء الوظيفي

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسيبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العbara
عال جدا	1	87,00	0,694	4,35	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	16
عال	8	75,60	0,743	3,78	تفويض السلطة يحسن من أدائك الوظيفي	17
عال	2	84,00	0,935	4,20	زيادة التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في	18

رفع مستوى أدائك الوظيفي					
عال	6	76,80	0,746	3,84	يهم مديرك باقراحتك في العمل لتشجيع أدائك الوظيفي
عال	5	78,00	0,621	3,90	التنسيق مع زملائك في نفس المستوى يحسن أدائهم الوظيفي
عال	11	73,00	1,052	3,65	يتبادل الأساتذة فيما بينهم الخبرات والمهارات
عال	3	82,00	0,797	4,10	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة
عال	9	75,60	0,771	3,78	العمل ضمن الفريق يقلل من الصراع الوظيفي
عال	4	80,80	0,841	4,04	اطلاع الأستاذ على نتائج تقييمه يساهم في تطوير أدائه الوظيفي
عال	7	76,40	0,834	3,82	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا لتطوير أدائك الوظيفي
عال	10	73,40	0,747	3,67	عدالة التعامل تدفعك لرفع مستوى أدائك الوظيفي
عال	/	78.40	0,480	3,920	محور الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي، فقد جاءت العبارة رقم 16 (تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور الأداء الوظيفي، بوزن نسبي (87.00%) ومتوسط حسابي (4.35) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال جداً من الموافقة والقبول [4.20-5]، بلغ انحرافها معياري (0.694) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛

وَقَعَتِ الْعَبَارَتَيْنِ رَقْمُ 18 وَ 22 فِي الْمَرْتَبَتَيْنِ الثَّانِيَةِ وَالثَّالِثَةِ وَضَمِنَ مَجَالَ (الاتِّجَاهِ) مَسْتَوِيًّا عَالٍ مِنِ الْقَبُولِ وَالْمُوافَقَةِ، فِي حِينَ وَقَعَتِ الْعَبَارَةِ رَقْمُ 21 فِي الْمَرْتَبَةِ الْأُخِيرَةِ ضَمِنَ مَجَالَ (الاتِّجَاهِ) مَسْتَوِيًّا عَالٍ مِنِ الْمُوافَقَةِ وَالْقَبُولِ، عَلَى أَنْ أَفْرَادَ فَرِيقِ الْعَمَلِ يَتَبَادِلُونَ فِيمَا بَيْنَهُمُ الْخَبَرَاتِ وَالْمَهَارَاتِ، إِذْ بَلَغَتِ قِيمَةِ مَتوسِطِهَا الْحَاسِبِيِّ (3.65) وَانْحِرَافِ مُعيَارِيِّ (1.052)، وَيُوزَنُ نَسْبِيًّا (73.00)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الأداء الوظيفي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه الحسابي (3.920)، وزن نسي (78.40%) وانحراف معياري (0.480) أقل من القيمة الحرجية واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقابها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي، مما يجعلنا نقول أن المدارس محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بتحسين الأداء الوظيفي من خلال القيادة الإدارية.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses)

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً : اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكيد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل أثنتين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطى Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطى المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflation Factor) وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثالث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد الإشراف	بعد فريق العمل	بعد الحوافز
بعد الإشراف	1	**0.370	*0.338
بعد فريق العمل	**0.370	1	*0.329
بعد الحوافز	*0.338	*0.329	1

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.
 **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (17) : قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين المتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	1,233	0,811	بعد الإشراف
لا يوجد تداخل	1,225	0,816	بعد فريق العمل
لا يوجد تداخل	1,195	0,837	بعد الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (3) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolérance) كلها أكبر من (0.1) مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التتحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

¹ محمد حامد وآخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

جدول رقم (18) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.206	3	2.402	27.982	0.000 ^b
	Residual	3.863	45	0.086		
	Total	11.068	48			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي
b. Predictors: (Constant), بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛
بلغت قيمة $F = 27.982$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P-Value = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.086$ لفروق الباقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.292	معامل المعياري للتقدير
0.651 = R ²	معامل التحديد المعدل
ثابت الانحدار ^a	المعنيوية
بعد الإشراف	قيمة T
بعد فريق العمل	قيمة Beta
بعد الحوافز	Std. Error

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع الأداء الوظيفي قدرت $R = 0.807$ أي ما يعادل نسبة 80.70%， ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.651$ وهو

مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 65.10% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره المتغير المستقل القيادة الإدارية، وأن الباقي 34.90% ترجع إلى عوامل أخرى؛ كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة ل مختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والتتابع الأداء الوظيفي، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للقيادة الإدارية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الأداء الوظيفي بمقدار معين؛

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للقيادة الإدارية على المتغير التابع الأداء الوظيفي على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد الإشراف بقوة تأثير (0.393).
- المرتبة الثانية بعد الحوافز بقوة تأثير (0.381).
- المرتبة الثالثة بعد فريق العمل بقوة تأثير (0.298).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطى المتعدد للأداء الوظيفي المتوقعة الذي نرمز له بالرمز Y ونرمز لبعد الإشراف بالرمز x_1 ، بعد فريق العمل بالرمز x_2 ، بعد الحوافز بالرمز x_3

$$Y = 1.203 + 0.247x_1 + 0.225x_2 + 0.285x_3$$

ما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفرى ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط وهو نموذج خطى إحصائى يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتقسيم العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

الجدول رقم (20) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,420	1	4,420	31,251	0,000 ^b
	Residual	6,648	47	0,141		
	Total	11,068	48			
a. Dependent Variable : الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), بعد الإشراف						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛
بلغت قيمة $F=31.251$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطى يفسر جزء من البيانات وأن
الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P-Value=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة
في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطى البسيط من الناحية الإحصائية وهو
نموذج مناسب، ونستطيع التبؤ بالمتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال تأثير المتغير الفرعى المستقل بعد
الإشراف، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المرءات $MSE=0.141$ لفروق الباقي *Résiduels* وهي قيمة
صغرى تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (21) :نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.376	الخطأ المعياري للتقدير
0.339 = R^2	معامل التحديد المعدل
2.573	معامل الانحدار ^b
2.573	متغير المستقل
0.398	ثابت الانحدار ^a
0.632	بعد الإشراف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد الإشراف والأداء الوظيفي قدرت $R=0.632$ أي ما يعادل نسبة
63.20 %، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.339$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث
33.90 %، من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره المتغير الفرعى المستقل بعد الإشراف، وأن الباقي
66.10 %، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.376 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيمة معلمة الميل $b = 0.398$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الإشراف بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.398، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.573 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمت الانحدار يشير إلى أهمية دور المتغير الفرعي المستقل بعد الإشراف في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للأداء الوظيفي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد الإشراف بالرمز x_1

$$Y = 2.573 + 0.398x_1$$

ما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصافي ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أستاذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أستاذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهو نموذج خطى إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتقسيم العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل

الجدول رقم (22): نتائج اختبار أنوفا (معنى النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,584	1	3,584	22,507	0,000 ^b
	Residual	7,484	47	0,159		
	Total	11,068	48			

- | |
|---|
| a. Dependent Variable : الأداء الوظيفي |
| b. Predictors: (Constant), بعد فريق العمل |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛

بلغت قيمة $F=22.507$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P-Value=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد فريق العمل، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE=0.159$ لفروق الباقي *Résiduels* وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.399$	معامل المعياري للتقدير = 0.569
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.309	معامل التحديد $R^2 = 0.324$
معنوية T	قيمة T
0.000	7.534
0.000	4.744
قيمة β	بيان b
/	/
Std. Error	معامل الانحدار b
0.321	2.420
0.090	0.429
	المتغير المستقل
	ثابت الانحدار a
	بعد فريق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثاني بين بعد فريق العمل والأداء الوظيفي قدرت $R=0.569$ أي ما يعادل 56.90%， ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.324$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 32.40%， من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد فريق العمل، وأن الباقي 67.60%， ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.399 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيمة معلمة الميل $b = 0.429$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد فريق العمل بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.429 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.420 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتى الانحدار يشير إلى أهمية دور المتغير الفرعي المستقل بعد فريق العمل في التأثير الإيجابي في الأداء الوظيفي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للأداء الوظيفي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد فريق العمل بالرمز x_2

$$Y = 2.420 + 0.429x_2$$

ما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل ، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصافي ونرفض الفرض البديل ، وعليه نرفض الفرض البديل المطروح في الدراسة ونقبل الفرض الصافي التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة .

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد الحواجز في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهو نموذج خطى إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتقسيم العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

الجدول رقم (24) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,144	1	4,144	28,125	0,000 ^b
	Residual	6,925	47	0,147		
	Total	11,068	48			
a. Dependent Variable : الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), بعد الحواجز						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 28.125$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P-Value = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد

الحافز، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.147$ لفروق الباقي *Résiduels* وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (25) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.612$	الخطأ المعياري للتقدير = 0.383
معامل التحديد $R^2 = 0.374$	قيمة معامل التحديد المعدل = 0.361
المتغير المستقل	معامل الانحدار b
ثابت الانحدار a	قيمة T
بعد الحافز	معنوية T
ثابت الانحدار a	قيمة T
بعد الحافز	معنوية T

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثاني بين المتغير الفرعي المستقل بعد الحافز والمحور التابع الأداء الوظيفي قدرت $R = 0.612$ أي ما يعادل 61.20 %، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.374$ حيث؛ يشير إلى 37.40 %، من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الحافز، وأنباقي 62.60 %، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير وباللغة 0.383 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيمة معلمة الميل $b = 0.459$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الحافز، بمقدار درجة واحدة تقابلاً لها زيادة في المتغير التابع الأداء الوظيفي بمقدار 0.459، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.163 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتى الانحدار يشير إلى أهمية دور المتغير الفرعي المستقل بعد الحافز في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي.

معادلة الانحدار الخطى البسيط للأداء الوظيفي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعى المستقل

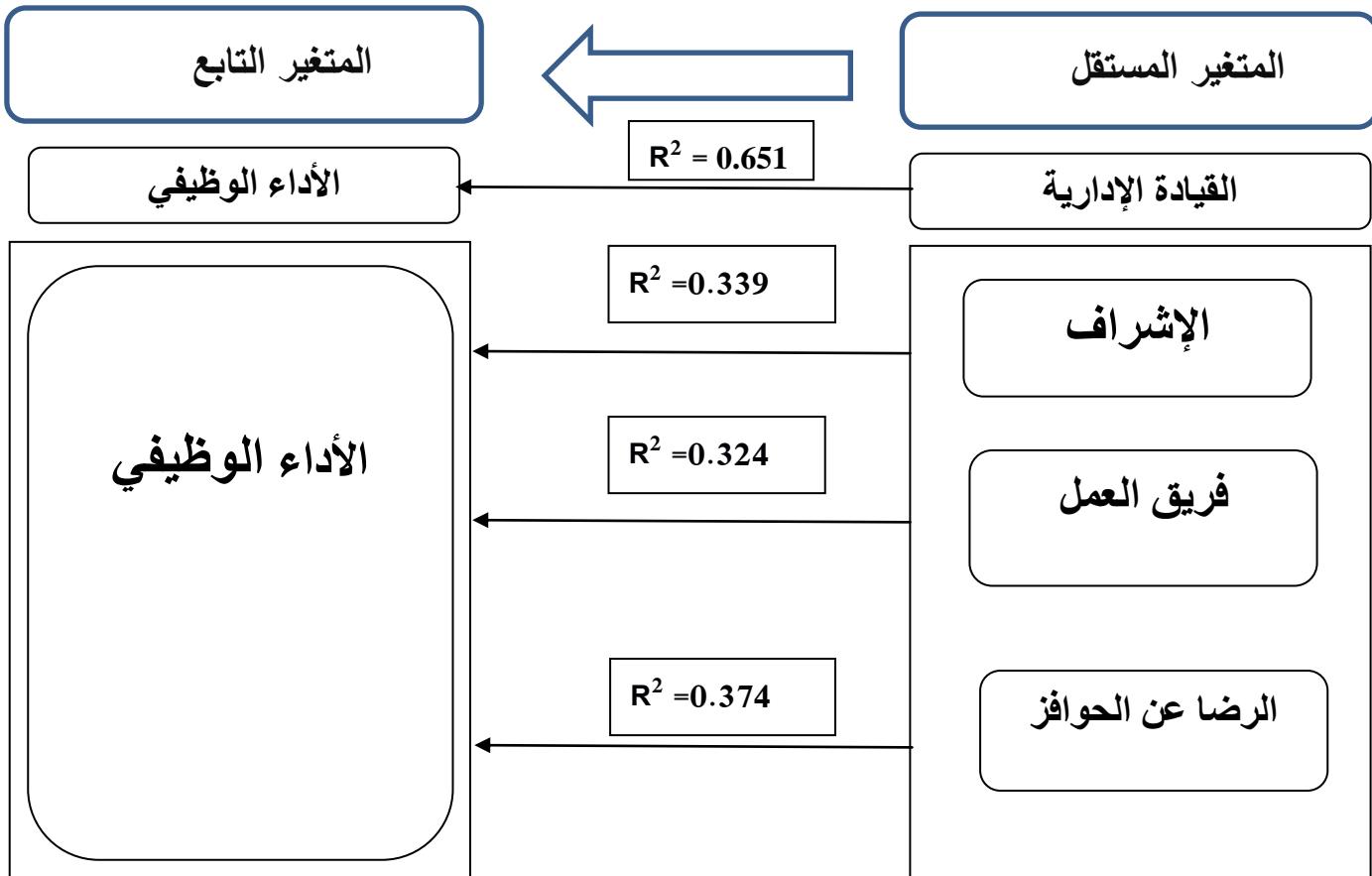
بعد الحافز ، بالرمز x_3

$$Y = 2.163 + 0.459x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفرى ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحواجز في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أستاذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة.

الشكل رقم(07): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المدارس الابتدائية محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي يساهم به القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة، وتم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد الحوافز) في الأداء الوظيفي بمجموعة من المدارس الابتدائية محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة، حسب قيم β لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد الإشراف بقوة تأثير (0.393).
- المرتبة الثانية بعد الحوافز بقوة تأثير (0.381).
- المرتبة الثالثة بعد فريق العمل بقوة تأثير (0.298).

الخاتمة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات ، التي تخص كلا المحورين محور القيادة الإدارية ومحور الأداء الوظيفي، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة ، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدها مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً الاستنتاجات التطبيقية

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة لمحور المستقل القيادة الإدارية، انتماهه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.571)، ويشير ذلك إلى اهتمام المدارس الابتدائية محل الدراسة بالقيادة الإدارية بشكل عال.
 - نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور الأداء الوظيفي، انتماهه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.920)، ويشير ذلك إلى اهتمام المدارس الابتدائية محل الدراسة بالأداء الوظيفي بشكل عال.
 - نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف لأبعاد المحور المستقل القيادة الإدارية، البعد الأقوى والذي توليه الابتدائيات محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد الحواجز مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.83).
 - توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور القيادة الإدارية والمحور التابع للأداء الوظيفي حيث. بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.807 أي ما يعادل نسبة 80.70 % ارتباط طردي قوي.
 - توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد الإشراف والمتغير التابع للأداء الوظيفي حيث. بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.632 أي ما يعادل نسبة 63.20 % ارتباط طردي متوسط.
 - توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد فريق العمل والمتغير التابع للأداء الوظيفي حيث. بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.569 أي ما يعادل نسبة 56.90 % ارتباط طردي متوسط.
 - توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد الحواجز والمتغير التابع للأداء الوظيفي حيث. بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.612 أي ما يعادل نسبة 61.20 % ارتباط طردي متوسط.
- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع للأداء الوظيفي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد القيادة الإدارية (بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد الحوافر) على الأداء الوظيفي لعمال التربية بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: الاقتراحات

- حسن اختيار القيادة الإدارية وتدريبهم من أسباب نجاح المؤسسة، فهم الذين يقودون المؤسسة ويوجهونها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تطوير برنامج تدريب وتطوير للقادة الإداريين. ينبغي توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الإدارية، مثل التواصل الفعال، وإدارة الوقت، وتحفيز الفريق، وتقديم التغذية الراجعة.
- تشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية. إذ يجب تعزيز ثقافة التعاون والشفافية داخل المؤسسة، وتشجيع الابتكار والتجريب، وتعزيز الثقة بين القادة والموظفين، وخلق الوعي بأهمية القيادة الإدارية وتنمية مهارات القيادة لدى جميع أفراد المؤسسة من خلال برامج تدريبية وورش عمل مخصصة.
- إنشاء آليات فعالة لإدارة الأداء الوظيفي من خلال تطوير نظام شامل لإدارة الأداء يشمل تحديد الأهداف، وتقدير الأداء، وتوجيه الموظفين، وتقديم المكافآت والتشجيعات.
- توفير بيئة عمل محفزة للموظفين من خلال تحفظهم وتشجعهم على التعلم والتطور المستمر، وتقديم لهم فرص للترقية والتطوير المهني، كما ينبغي تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتشجيع التعاون بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة.
- تعزيز التواصل الفعال من خلال تعزيز التواصل بين القادة الإداريين والموظفين كعقد اجتماعات دورية، وتقديم التوجيهات والملحوظات بشكل واضح ومفهوم،

ثالثاً: آفاق الدراسة

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي مستقبلاً منها:

- أساليب القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- ثقافة القيادة في المؤسسة.
- القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.
- دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات والمخاطر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I. الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000.
2. بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010.
4. بن حمود سكينة، مدخل للتبسيير والعمليات الادارية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
5. بوفلحة غيث، مبادئ التبسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.
6. تركي راجح ، أصول التربية والتعليم ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 58
7. تصيفا جبير مدين، بيت شافير: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
8. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
9. جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002.
10. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
12. خليل محمد حسن الشمام، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
13. خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
15. زكي محمود هاشم، السياسات الادارية، منشورات ذات السلسل، ط 1، الكويت، 2001.
16. سناه إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي وال النفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الآفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
17. السيد علي شتى، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995.
18. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.

19. الضباب احمد، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، مطبع دار عكاظ، الاردن، 1980.
20. عبد الشافي محمد ابو الفضل، **القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر**، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
21. عبد اللطيف قطيش، **الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق (دراسة مقارنة)**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1، 2013.
22. عدنان العتوم، **قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
23. عدي عطا حمادي، **القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013.
24. عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009.
25. علي السلمي، **المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
26. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
27. قباري محمد إسماعيل، **علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
28. محمد الصRFI، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
29. محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2005.
30. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسهيل**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
31. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة النفس البشرية**، عمان، دار زهران، 2003.
32. محمد منير مرسي، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص102.
33. مؤيد الساعدي، **قياس الالامموميات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.
34. نعيم ابراهيم الظاهر، **أساسيات ادارة الاعمال ومبادئها**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، ط1، 2010.
35. نواف كنعان، **القيادة الادارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
36. نورالدين جعLab، **تحليل محتوى برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الادارية**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2010.

II. المذكرات والأطروحات:

1. رزيق حنان، **القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014-2015.
2. نوال بوعلاق، **دور القيادة في ادارة التغيير وطرق تفعيلها**، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
3. هبال عبد المالك، **دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي**، دراسة ميدانية عن تطبيق "L، M، D" في جامعات من الشرق الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرhat عباس، سطيف 1، 2015-2016.

III. المجلات:

1. محمد الجعفري، هديل الطاهر، **دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري** دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
2. محمد حامد واخرون، **خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطى في نموذج الانحدار**، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

الملاحق

الملاحق

الملاحق رقم : (1-1) الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

1985



استماراة الاستبيان

تخصص: تسيير الموارد البشرية

سيدي..... الفاضل

سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية نضع بين أيديكم استبياناً معداً لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

"دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي"

- دراسة عينة أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة -

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء أساتذة الطور الابتدائي بمجموعة من الابتدائيات بولاية المسيلة حول دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملأ هذه الاستماراة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكراً على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

- عط الله ياسين

إعداد الطالبين:

- شادلي سفيان

- الصيد فاطنة

السنة الجامعية: 2024/2023

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الرقم	المتغيرات
01	أستاذ ابتدائي
	أستاذ رئيسي ابتدائي
	أستاذ مكون ابتدائي
02	5 سنوات فأقل
	من 6 إلى 10 سنوات
	11 سنة فأكثر
03	بكالوريا
	ليسانس
	ماستر
	دراسات عليا

المحور الثاني: القيادة الإدارية

البعد الأول: بعد الإشراف						
الرقم	الفقرة					
	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب					
02	يحرص المدير على تطبيق كل تعليماته					
03	يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته					
04	يعتمد المدير بشكل كبير على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته					
05	يأخذ المدير بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين					
البعد الثاني: بعد فريق العمل						
06	يسعى المدير لبناء فرق عمل عالي الأداء					
07	يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة نجاحا له					

					يشجع المدير عمل الفريق بهدف تحسين الأداء	08
					يعامل المدير أفراد فريق العمل معاملة حسنة	09
					يثنى المدير أداء الفريق	10
البعد الثالث: بعد الحوافز						
					فرص الترقية والتقدم ممكنة وواضحة	11
					تشعر بالاحترام في عملك من طرف مديرك	12
					يعامل مديرك جميع الأساتذة بعدلة	13
					الحوافز المادية والمعنوية تناسب مع مجهدك	14
					تحصل بسهولة على كل ما تحتاجه أثناء القيام بعملك	15

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي							الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة		
					تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	16	
					تفويض السلطة يحسن من أدائك الوظيفي	17	
					زيادة التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في رفع مستوى أدائك الوظيفي	18	
					يهم مديرك باقتراحاتك في العمل لتشجيع أدائك الوظيفي	19	
					التنسيق مع زملائك في نفس المستوى يحسن أدائهم الوظيفي	20	
					يتبادل الأساتذة فيما بينهم الخبرات والمهارات	21	
					فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	22	
					العمل ضمن الفريق يقلل من الصراع الوظيفي	23	
					اطلاع الأستاذ على نتائج تقييمه يساعده في تطوير أدائه الوظيفي	24	

					عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا لتطوير أدائك الوظيفي	25
					عدالة التعامل تدفعك لرفع مستوى أدائك الوظيفي	26

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2-1): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة المسيلة	بركاتي حسين	01
جامعة المسيلة	لعاش عبد الحليم	02

الملحق رقم (3-1) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

نتائج ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22
q23 q24
q25 q26
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	12-MAR-2024 11:46:53
Comments	

Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\التكوين التربوي التكوين التربوي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,09

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded^a	0	,0

Total	49	100,0
-------	----	-------

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	26

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes		
Output Created		12-MAR-2024 11:51:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\التربوي التكوين\التربوي التكوين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

Syntax	EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time 00:00:03,44
	Elapsed Time 00:00:02,91

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
dependent	Mean	3,9202	,06860
	95% Confidence Interval for Mean	3,7823	
	Lower Bound	4,0582	
	Upper Bound		
	5% Trimmed Mean	3,9377	
	Median	3,8182	
	Variance	,231	
	Std. Deviation	,48020	
	Minimum	2,64	
	Maximum	4,73	
	Range	2,09	
	Interquartile Range	,77	
	Skewness	-,335	,340
	Kurtosis	-,123	,668

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,114	49	,140	,961	49	,107

a. Lilliefors Significance Correction

dependent

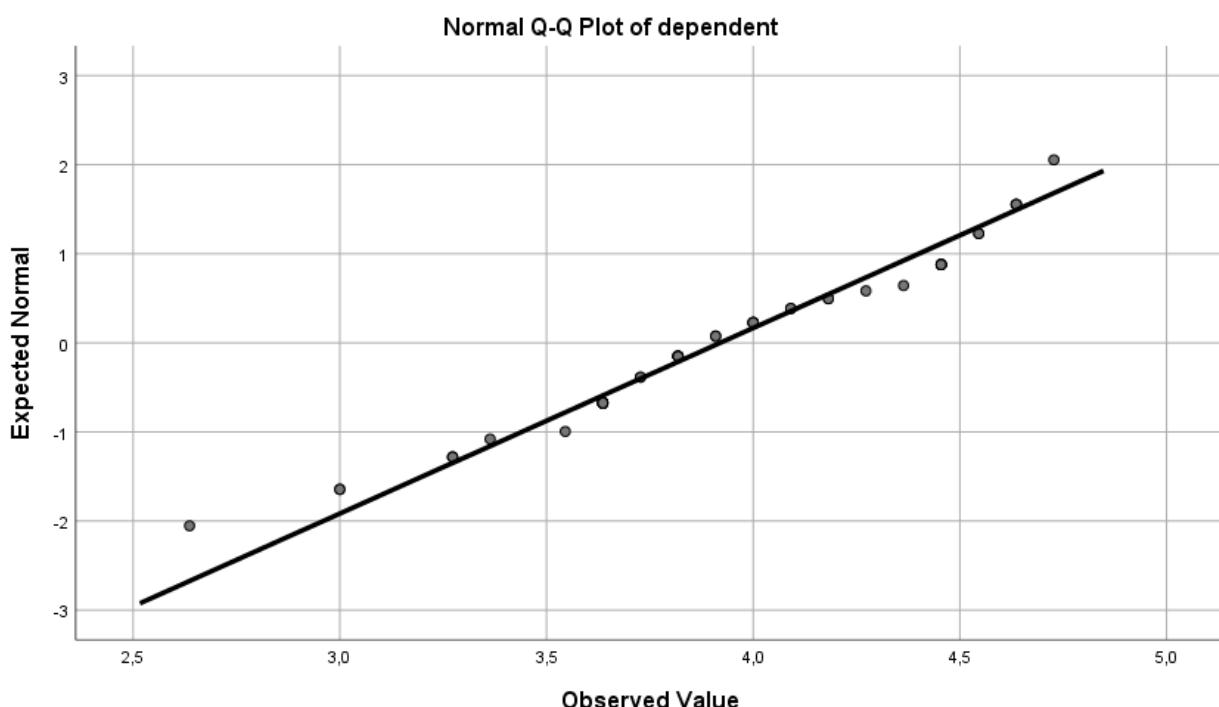
dependent Stem-and-Leaf Plot

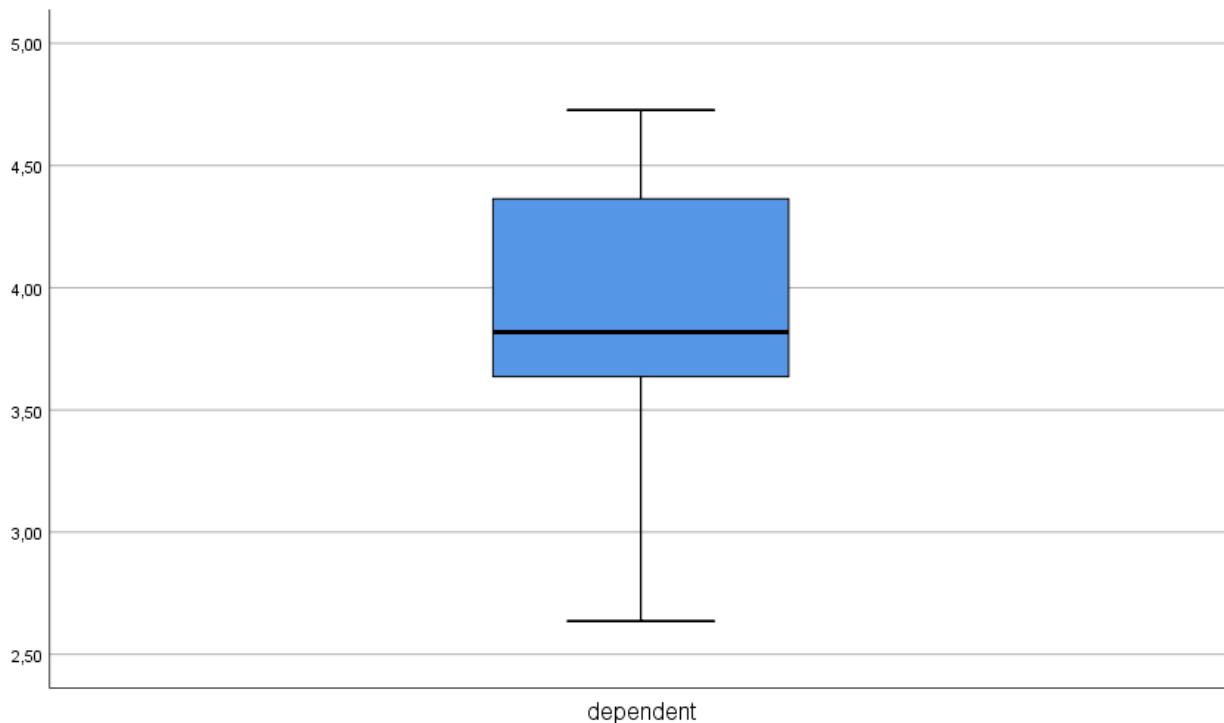
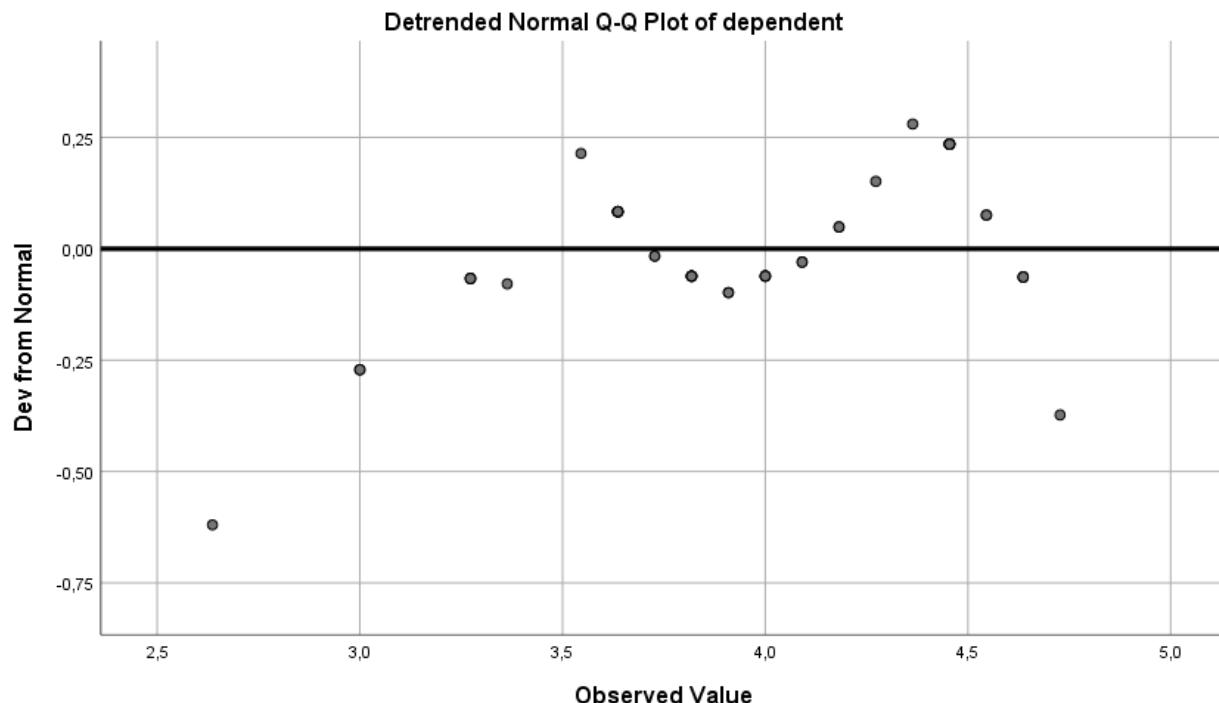
Frequency Stem & Leaf

1,00	2 . 6
6,00	3 . 002223
20,00	3 . 5666666667788888899
16,00	4 . 0000001123444444
6,00	4 . 556667

Stem width: 1,00

Each leaf: 1 case(s)





- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT dependent
 /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3.

Regression

Notes		
Output Created		12-MAR-2024 11:55:58
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\tربوي التكروين التكروين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,07
	Memory Required	4656 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3, Ind2, Ind1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807 ^a	,651	,628	,29298

a. Predictors: (Constant), Ind3, Ind2, Ind1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,206	3	2,402	27,982	,000 ^b
	Residual	3,863	45	,086		
	Total	11,068	48			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), Ind3, Ind2, Ind1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,203	,308		3,905	,000		
	Ind1	,247	,062	,393	4,018	,000	,811	1,233
	Ind2	,225	,074	,298	3,062	,004	,816	1,225
	Ind3	,285	,072	,381	3,955	,000	,837	1,195

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Ind1	Ind2	Ind3
1	1	3,939	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,029	11,660	,06	,99	,05	,07
	3	,020	14,104	,02	,00	,81	,40

	4	,013	17,600	,92	,00	,14	,53
--	---	------	--------	-----	-----	-----	-----

a. Dependent Variable: dependent

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind1.

```

Regression

Notes		
Output Created		12-MAR-2024 11:56:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\tربوي التكوين\tربوي التكوين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Memory Required	3680 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	---	---------

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,399	,387	,37609

a. Predictors: (Constant), Ind1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,420	1	4,420	31,251	,000 ^b
	Residual	6,648	47	,141		
	Total	11,068	48			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), Ind1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,573	,247		10,421	,000		
	Ind1	,398	,071	,632	5,590	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind1
1	1	1,976	1,000	,01	,01
	2	,024	9,081	,99	,99

a. Dependent Variable: dependent

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT dependent
 /METHOD=ENTER Ind2.

Regression

Notes		
Output Created		12-MAR-2024 11:57:25
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\tربوي التكريم التربوي التكريم.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,08
	Memory Required	3680 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 ^a	,324	,309	,39905

a. Predictors: (Constant), Ind2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,584	1	3,584	22,507	,000 ^b
	Residual	7,484	47	,159		
	Total	11,068	48			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), Ind2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,420	,321		7,534	,000		
	Ind2	,429	,090	,569	4,744	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind2
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,181	,99	,99

a. Dependent Variable: dependent

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind3.

```

Regression

Notes		
Output Created		12-MAR-2024 11:58:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\tربوي التكوين التربوي التكوين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind3. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	3680 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,612 ^a	,374	,361	,38384

a. Predictors: (Constant), Ind3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,144	1	4,144	28,125	,000 ^b
	Residual	6,925	47	,147		
	Total	11,068	48			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), Ind3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,163	,336		6,439	,000		
	Ind3	,459	,086	,612	5,303	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind3
1	1	1,987	1,000	,01	,01
	2	,013	12,169	,99	,99

a. Dependent Variable: dependent

المسيلة في: 224, 105, 105

2424/.....:)

الى السيد: مختار الموسى
لوحة الصلوة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: **كلس الحاسوب**، تخصص: **ادارة الموارد البشرية**، سار فإنه يشرفنا أن نطلب من سيداتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسسكم.

الطلبة:



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (٥): **شادلي فنا سعيد** ولد بتاريخ: ١٩٧٩/٣/٣١ - سيدم عيسى
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية أو (جنس) رقم: ٢٠٥٩٣١٠٢٠
الصادرة بتاريخ ٢٠١٧/١٧/٢٠١٧ عن جلدية سيدم عيسى
المسجل (٦) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة مواردبشرية
حال السنة الجامعية: ٢٠٢٤/٢٠٢٣

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: درر العيادة الـ دارسة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: ٢٣ ماي ٢٠٢٤

المصادقة

التوقيع والبصمة

٢- مجلس المجلس الشعبي لنوابه يدين، على
وبتخوش منه على الادارة الاقليمية



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضى أسله:

الطالب (ة): الصيادي فاطمة المولود بتاريخ: 14.05.1982 بوسعاده
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 204767105
الصادرة بتاريخ 30.06.2019 عن البلديه بوسعاده
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: ادارة موارد بشرية
خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور المقارنة البهاريه
في تحسين الاداء الوظيفي لدى سائرة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 23 ماي 2024



التواقيع والبصمة