

الرقم التسلسلي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

Centre Universitaire Belhadj Bouchaib-Ain Témouchent



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر الأسواق، التشغيل التشريعي والمحاسبة في الدول المغاربية

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث

ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: عبد الباقي حياة

علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

– دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

أعضاء لجنة المناقشة

- | | | | |
|----------------|--|----------------------|----------------------|
| رئيساً | المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت | أستاذ محاضر أ. | د. جديدن لحسن |
| مشرفاً ومقرراً | المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت | أستاذ محاضر أ. | د. عبدوس عبدالعزيز |
| مشرفة مساعدة | جامعة الجيلاي اليابس سيدي بلعباس | أستاذة محاضرة أ. | د. صباغ رفيقة |
| ممتحناً | جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان | أستاذ التعليم العالي | أ.د. أحمد بلشير محمد |
| ممتحناً | المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت | أستاذ محاضر أ. | د. كويد سفيان |
| ممتحناً | المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت | أستاذ محاضر أ. | د. مراد إسماعيل |

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة الإسراء الآية 85

و قال علي كرم الله وجهه:
"التوفيق خير قائد وحسن الخلق خير قرين والعقل خير
صاحب والأدب خير ميراث"

يقول عماد الأصفهاني:

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا
لكان، أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان بأفضل،
لو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء
النقص على جملة البشر.

الإهداء

إلى أبي الحبيب محب العلم والخير؛ والذي الحبيب سبب نجاحي وقوة عزيمتي

الحاج محمد

إلى الحب الذي كان بدون مقابل؛ والطمأنينة والأمان الذي أفتقده

من يوم رحيلك عتًا إلى روح أمي الحبيبة الطاهرة العفيفة

الحاجة فاطمة

إلى أعز إنسان؛ زوجي رفيق دربي وأعظم هبة من الله

إلى من قلبي وطناً لهم... فلذة كبدي بهجة حياتي

رانيا * لينة * ضياء * عبدالرحيم * آلاء مارية *

إلى نعيم الحياة وأغلى ما أملك إخوتي، أخواتي أبنائهم وبناتهم

إلى خالتي أم أولادي وحببتي أحلام

إلى أسمى محبة في الدنيا صديقاتي وأحبائي وكل من عرف حياة

ودعا لي بالتوفيق والسداد وأحب لي الخير والنجاح

بارك الله فيكم وجزاكم الله عني كل خير

حياة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ الحمد لله العليّ العظيم، الذي أكرمني ووهبني القوة لانجاز وإتمام هذا العمل، وسخر لي عباد كرام كان لهم الفضل العظيم، فلك الشكر ربي أولاً وأخيراً على توفيقك،

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم أولاً بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور **عبدوس عبد العزيز** المشرف على أطروحتي الذي كان على الدوام مشرفاً علمياً أميناً، غمرني بكرم خلقه ونبله ورصانة علمه، متمنيةً له العمر المديد والعطاء الدائم.

وأستاذتي الفاضلة الدكتورة **صباغ رفيقة** المشرفة المساعدة على أطروحتي، كانت نعم المشرفة المخلصة والحريصة على العطاء والنصح والتوجيه، والتي أفاضت عليّ بكرم أخلاقها وصبرها معي، متمنية لها التوفيق والمزيد من العطاء.

أتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة وإثرائها بملاحظاتهم العلمية القيّمة، ويسر الطالبة أن تتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة الذين بدلوا الجهد والوقت في تحكيم الاستبيان، والذين ساهموا بإثرائه بملاحظاتهم القيّمة التي ارتقت بمستواه.

حياة

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن أطروحة الدكتوراه الموسومة ب: علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من إعداد الطالبة: " عبد الباقي حياة"، قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء اللغوية....ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي

توقيع السيدة: بن حدة آسيا :

أستاذة اللغة العربية

بثانوية مغني صنديد محمد بعين تموشنت

قائمة

المحتويات

قائمة

الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-1) مقدمة)	معالم الفجوة البحثية	ظ
الجدول رقم (1-1)	يوضح الفرق بين القائد والمدير	23
الجدول رقم (1-2)	استخدامات تقييم الأداء	108
الجدول رقم (2-2)	الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	113
الجدول رقم (3-2)	نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء	117
الجدول رقم (4-2)	بعض أبعاد التمكين	140
الجدول رقم (5-2)	أهم الفروق الرئيسة بين التمكين والتفويض	141
الجدول رقم (1-3)	المصادر المعتمدة لإعداد متغيرات الدراسة	154
الجدول رقم (2-3)	تركيبية الاستبيان حسب المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وعدد عباراتها	159
الجدول رقم (3-3)	أوزان خيارات الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي	162
الجدول رقم (4-3)	المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها	163
الجدول رقم (5-3)	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات ومستويات الموافقة	164
الجدول رقم (6-3)	يوضح نتائج تحكيم الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين	166
الجدول رقم (7-3)	معاملات الارتباط بين عبارات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد	166
الجدول رقم (8-3)	الارتباط بين عبارات الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد	167
الجدول رقم (9-3)	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	168
الجدول رقم (10-3)	يوضح وضعية استبيانات الدراسة ونسبة المسترجع منها.	169
الجدول رقم (11-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعد الجنس	172
الجدول رقم (12-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعد العمر	173
الجدول رقم (13-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعد المستوى العلمي	174
الجدول رقم (14-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعد سنوات الخدمة في المؤسسة	176
الجدول رقم (15-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعد المسمى الوظيفي	177
الجدول رقم (16-3)	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي في عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي التحويلي	179
الجدول رقم (17-3)	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي في عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي التبادلي	182
الجدول رقم (18-3)	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي في عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الأوتوقراطي	185
الجدول رقم (19-3)	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي في عينة الدراسة حول بعد السلوك القيادي المحفز على العمل	187
الجدول رقم (20-3)	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي في عينة الدراسة حول بعد تمكين العاملين	189

قائمة الجداول

191	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي للمتغير المستقل القيادة الإدارية وأبعادها	الجدول رقم (3-21)
193	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي حول بعد كفاءة الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-22)
195	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي حول بعد فعالية الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-23)
197	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي حول بعد الإبداع الفردي	الجدول رقم (3-24)
199	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي حول المتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده	الجدول رقم (3-25)
201	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء والتفلطح لأبعاد المتغير المستقل	الجدول رقم (3-26)
203	الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والجزئية	الجدول رقم (3-27)
204	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة	الجدول رقم (3-28)
205	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-29)
206	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	الجدول رقم (3-30)
207	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-31)
208	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	الجدول رقم (3-32)
208	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-33)
210	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	الجدول رقم (3-34)
210	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-35)
212	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (3-36)
212	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار السلوك القيادي المحفز على العمل على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-37)
214	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (3-38)
214	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-39)
215	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية	الجدول رقم (3-40)

	الأولى	
216	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-41)
217	معادلات الانحدار الخطي البسيط الناتجة من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	الجدول رقم (3-42)
218	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار	الجدول رقم (3-43)
219	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية	الجدول رقم (3-44)
220	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	الجدول رقم (3-45)
221	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة	الجدول رقم (3-46)
224	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (3-47)
225	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-48)
227	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (3-49)
228	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (3-50)
231	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (3-51)
232	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين	الجدول رقم (3-52)
236	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس	الجدول رقم (3-53)
238	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر	الجدول رقم (3-54)
239	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بفئات العمر لكفاءة الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-55)
240	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بفئات العمر لفعالية الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-56)
241	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بفئات العمر للقيادة الإدارية	الجدول رقم (3-57)
242	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى العلمي	الجدول رقم (3-58)

244	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخدمة في المؤسسة	الجدول رقم (3-59)
246	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة لكفاءة الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-60)
247	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة في المؤسسة لفعالية الأداء الوظيفي	الجدول رقم (3-61)
248	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة في المؤسسة للقيادة الإدارية	الجدول رقم (3-62)
249	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي في المؤسسة	الجدول رقم (3-63)
250	مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بالمسمى الوظيفي والقيادة الإدارية	الجدول رقم (3-64)

قائمة

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	الشكل رقم (1-1)
16	مقارنة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم "نظرية Z"	الشكل رقم (2-1)
27	عناصر القيادة الإدارية	الشكل رقم (3-1)
41	الشبكة الإدارية	الشكل رقم (4-1)
45	نظرية الخط المستمر في القيادة	الشكل رقم (5-1)
46	فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر	الشكل رقم (6-1)
54	القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	الشكل رقم (7-1)
84	الأسباب المؤدية للفعالية التنظيمية	الشكل رقم (1-2)
115	تقييم الأداء الوظيفي بطريقة التوزيع الإجباري حسب التوزيع الطبيعي	الشكل رقم (2-2)
157	نموذج الدراسة الافتراضي	الشكل رقم (1-3)
172	خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (2-3)
173	خصائص مفردات الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (3-3)
175	خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى العلمي	الشكل رقم (4-3)
176	خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية	الشكل رقم (5-3)
178	خصائص مفردات الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الشكل رقم (6-3)

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
289	الاستبيان في صورته النهائية والموجه لعينة الدراسة	1
293	يتضمن قائمة المحكمين	2
294	يتضمن قائمة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وخصائصها	3
299	عدد العاملين والمؤسسات الاقتصادية حسب الانتماء الولائي	4
300	مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS. V 25)	5

المقدمة

العامّة

تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات تركز اهتمامها على الموارد البشرية، لأنها العنصر الرئيس في نجاحها وازدهارها وتحقيق ربحها ونموها، لما في ذلك من أهمية وتأثير على حاضرها ومستقبلها، ومما لاشك فيه أن الاهتمام بالموارد البشرية لا يعتبر أمراً مستحدثاً، فقد تزامن وتطور ضمن مراحل متعددة لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات مدارس الفكر الإداري، والتحويلات التي عرفتتها المؤسسة وظروف الأفراد العاملين الاقتصادية منها والاجتماعية ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية.

ويعد الأداء الوظيفي جزءاً هاماً من العملية الإنتاجية، وهو محركها الرئيس أما القيادة فهي بمثابة الوقود لذلك المحرك بحيث تتولى إدارته وقيادته نحو تحقيق رسالة المؤسسة، والقيادة الإدارية تعد جزءاً أساسياً في العملية الإنتاجية، والنمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طابع علاقات العمل داخل مؤسسات الأعمال المختلفة.

لذلك فقد حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام متزايد من قبل الكثير من المفكرين والباحثين؛ فأجريت الأبحاث والدراسات المستفيضة حوله للبحث عن السبل والنماذج التي تجعل من القيادة فعالة وناجحة، لأن ما يُحدث الفرق في مجال فعالية المؤسسات هو قياداتها، مما جعلها مطلباً ضرورياً في العصر الحالي نظراً للتطور الحاصل في عمل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها، لذا يقع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية ضمان استمرار ونمو مؤسساتهم، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح يمثل للمؤسسة الجسر الذي يقودها نحو تحقيق التميز والتفوق في مجال الأعمال، ويعد كذلك العنصر الأساسي الذي يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط، وعلى هذا الأساس فقد تغيرت النظرة السلبية للعنصر البشري على أنه تكلفة إلى النظرة الإيجابية على أنه أهم أصول المؤسسة والاستثمار فيه يمكن أن يؤدي إلى خلق القيمة، ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات على وعي كامل بأن نماءها وازدهارها يتوقف على ما يمتلكه المورد البشري من معارف ومهارات وما لديه من قدرات ذهنية وإبداعية، والمطلوب هو الاستفادة القصوى من ذلك المورد؛ وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات إدارية واعية ومدركة لأهمية المورد البشري؛ الذي يمثل العنصر المهم والمعول عليه في العملية الإنتاجية، لمواجهة أبرز تحديات العصر الجديد في ظل انفتاح الاقتصاد العالمي والذي أصبحت فيه المنافسة أكثر عالمية حيث نجد سيطرة التقنية على مختلف الأنشطة، وتحدي اتخاذ القرار في عالم غير مستقر وثورة المعلومات، وعليه حتى يتسنى للمورد البشري مواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة به، يجب أن يلقي الاهتمام والرعاية من القائد الإداري الذي تقع عليه مسؤولية تهيئة المناخ المناسب للعمل، وإيجاد ثقافة تشجع الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن يؤثر في مرؤوسيه مستخدماً وسائل الإقناع والدعم وذا كفاءة عالية للقيام بالدور على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليه، لذا فإن نجاح المؤسسة في بلوغ

أهدافها لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أنماط وممارسات قيادية تؤدي إلى تنمية وتطوير الأداء لدى العاملين.

وبناءً عليه، حتى يكون القائد فعالاً ومتميزاً يجب أن يكون لديه القدرة على تنمية وتطوير قدرات وخبرات ومهارات مرؤوسيه والتعرف على سلوكهم واتجاهاتهم، وحشد جهودهم وتحفيزهم على استخدام أقصى ما لديهم من قدرات وطاقتهم، وأن يحرص دوماً على توحيد جهودهم واستمالتهم حتى يُقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع، وتوجيه سلوكهم وضبطه باتجاه تحقيق الأهداف.

فضلاً عن ذلك فالقائد الفعال يثق في قدرات العاملين معه ويسعى إلى الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم وقدراتهم الذهنية والإبداعية وتوظيفها لصالح المؤسسة، ومن المفروض أن يتمتع القائد بدرجة عالية من الوعي والعلم والمهارات التي من شأنها المساهمة في تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والخبرات الضرورية، وفي ذات السياق على القائد أن يمارس دوره في مساعدة المرؤوسين على صياغة أهدافهم وغاياتهم، ومساعدتهم في الحصول على الوسائل والطرق التي تحقق تلك الأهداف، وتهيئة أجواء الإبداع ويتطلب هذا الأمر دوراً قيادياً في توجيه العاملين لكل ما هو جيد، وحثهم على عمله، ومن الضرورة أن يحرص القادة على إيجاد نوع من التطابق والتوافق بين القدرات الوظيفية والدور الوظيفي المناط إلى الفرد العامل؛ أي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، من خلال إحداث نوع من التكامل بين ما تتطلبه الوظيفة وما يمتلكه الفرد العامل من قدرات واستعدادات وإمكانات (مهارات، معارف، خبرات، سلوكيات....).

غير أنّ ذلك غير كافٍ، بل يجب على القيادات الإدارية أن تبحث في سبب التفاوت في قدرات بعض العاملين عن بعضهم البعض في ميادين العمل المختلفة على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية أو في مستوى الخبرة، والتساوي في فرص التدريب، لذا نجد التحدي الرئيسي الذي يواجه المدراء في جميع أنواع المؤسسات هو كيفية الحصول على أقصى أداء من العاملين.

وعليه فالقيادة الإدارية تعبر عن مدى قدرة النمط القيادي المناسب وأساليب التسيير الحديثة المستخدمة من إحداث وتطبيق مفاهيم تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية في مخرجات الأداء الوظيفي للعاملين، فضلاً عن إعداد بيئة عمل يسعى فيها كل من القادة والمرؤوسين إلى تحسين الأداء باستمرار، غير أن ملامح العصر الحالي تتطلب وضع الممارسات القيادية على محك ذو جودة وكفاءة عالية طبقاً لأسس علمية وعملية معاصرة .

لذات السبب يتعين على القيادة الإدارية أن تتولى سلطة التوجيه وصياغة التوجهات المستقبلية، بصورة تتوافق ومستجدات العصر الحديث، بحيث لا يعقل أن تشجع القيادة الإدارية العاملين لديها على

الإبداع وطرح الأفكار وتقبل التغيير والتجديد، وهي لا تزال متمسكة بأنماط وأساليب تسيير تقليدية وعقيمة، لذلك عليها أن تطور من نمطها وأن يكون أكثر مرونة، لذلك نجد من أهم الأنماط الحديثة نمطي القيادة التحويلي والتبادلي، حيث أشار وأقرّ أغلب الدارسين والباحثين بقوة التأثير التي قد تحدثها تلك الأنماط في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي الذي قد يتولد عن تبني القيادة الإدارية لأسلوب تمكين العاملين الذي بدوره يساهم في تنمية وتحسين قدرات ومهاراتهم وبالتالي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، فضلاً عن تبني أسلوب التحفيز الذي يعبر القائد من خلاله عن تقديره وعرفانه بالجهود المبذولة من طرف العاملين، والحرص على معرفة طبيعة التحفيز الذي يرغب العاملين الحصول عليه، لأن المرؤوسين يتوقعون دومًا من قادتهم مقابل تأدية المهام الموكلة إليهم، الاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم عليها.

وعليه تتضح معالم إشكالية البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

تحت هذه الإشكالية تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية للأنماط القيادية الإدارية التالية: (النمط القيادي التحويلي - النمط القيادي التبادلي - النمط القيادي الأوتوقراطي)، والسلوك القيادي المحفز على العمل وتمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟

- هل هناك أثر لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على المستوى الكلي للأداء الوظيفي للعاملين؟

- هل هناك أثر لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين على حدى؟

- هل هناك اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي والممارسات القيادية المتبعة بالمؤسسات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؟

أولاً- فرضيات الدراسة: لغرض الإجابة عن الإشكالية وتساؤلات الدراسة، قمنا بافتراض أنّ الرؤساء والمديرين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمتعون بخصائص القيادة الفعالة كممارسة الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية والتبادلية) وأسلوب التمكين، وأما بخصوص العاملين فافتراضنا أنهم مؤهلين من الناحية العملية والعلمية، وعلى ذلك الأساس تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يؤثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على المستوى الكلي للأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد القيادة الإدارية بصفة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين على حدى في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يختلف مستوى الأداء الوظيفي والممارسات القيادية المتبعة بالمؤسسات باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: دوافع اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار الموضوع لعدة مبررات، تتمثل في المبررات الموضوعية والمبررات الذاتية، وهي على النحو الآتي:

- مبررات موضوعية: ترجع أهمية موضوع الدراسة لارتباط القيادة الإدارية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات جاهدة إلى تحسينه والارتقاء بمستوياته إلى خاصية التميز ألا وهو الأداء الوظيفي الذي من خلاله يتحدد نجاح المؤسسة وازدهارها أو العكس.
- إن اعتماد القيادات الإدارية على أساليب تسيير تقليدية لا تتماشى مع التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي في مختلف المجالات، يُفقد القدرة على تطوير أداء مختلف مواردها المتاحة، خاصة مواردها البشرية، مما يتطلب من المؤسسات الاهتمام الكبير بالعنصر البشري باعتباره من أهم مواردها والحرص على التخطيط لكل ما يتعلق به، بدءاً باختيار وترشيح ونقل وتعيين ومكافآت وحوافز وصولاً إلى تصميم الوظائف ووضع معايير فعالة لتقييم الأداء داخل إطار السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يعد الأداء الوظيفي نظاماً متكاملاً ومتجانساً تتحكم به عوامل ومتغيرات متعددة ومتداخلة فيما بينها، يصعب تحديد مستوى تأثير كل منها في الأداء، ويمثل الأداء الفردي كل الأفكار السابقة.
- محاولة تقليص الفجوة بين المفهوم النظري والعلمي والتطبيق الفعلي لخصائص ومبادئ ومقومات القيادة الإدارية الفعالة على أرض الواقع، في أغلب مجالات الحياة وخاصة في مجال إدارة الأعمال.
- مبررات ذاتية: لعل من بين أهم الأسباب الذاتية التي دعت لاختيار موضوع الدراسة، يرجع لموضوع القيادة أولاً حيث نجد ممارسات القيادة ملازمة ومصاحبة لكل جوانب الحياة، وكل ميادين العمل، ولا يخفى عن أحد مدى التأثيرات التي قد تحدثها في حياة الفرد والمجتمعات وحتى الأمم، لذلك الغرض ربطنا موضوع القيادة بموضوع الأداء الوظيفي الذي لا يقل أهمية عن القيادة، وأردنا معرفة واكتشاف هل حقاً القيادة بممارستها قد تؤثر في أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة فإن الهدف ينصب أساساً في تحديد وتحليل علاقات الارتباط والتأثير للقيادة الإدارية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة وكما تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية للأنماط القيادية الإدارية التالية: (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأوتوقراطي)، ومستوى ممارسة السلوك القيادي المحفز على العمل وتمكين العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة؛

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة؛

- تحديد أي نمط من الأنماط القيادية موضوع الدراسة (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأوتوقراطي) الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- التعرف على التأثير الذي قد يحدثه السلوك القيادي المحفز على العمل، وتمكين العاملين في مستوى الأداء الوظيفي.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- بناء إطار معرفي ملم وشامل لأهم النقاط الرئيسية لموضوعات الدراسة والمتمثلة ب: (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي) ومتغيراتها الأساسية، من خلال الاطلاع على أهم الدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بهذه الموضوعات في الفكر الإداري، وجعلها ضمن قالب معرفي متناسق ومحاولة لتقديم الاستنتاجات والإجابات الملائمة عن تساؤلات المعضلة الفكرية للبحث.

- تنطلق أهمية البحث من أهمية العنصر البشري نفسه؛ لأنه يعتبر المورد الأكثر أهمية على الإطلاق وعليه تتوقف كفاءة باقي الموارد وإنتاجيتها، ومن هنا فإن التعرف على سلوك العاملين واتجاهاتهم أمر في غاية الأهمية لأي مؤسسة تريد النجاح والاستمرار، وهذا النجاح لن يتحقق إذا لم يتم إدارة العنصر البشري وتوجيه سلوكه وضبطه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الأمثل.

- إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية منظمات الأعمال الحديثة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة والداعمة للتمكين والأساليب التسييرية الحديثة، مما يفضي إلى تميزها واقتحامها عالم الريادة في مجال الأعمال وفق ما يتطلبه التحول السوقي في العصر الراهن.

- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي ودور القيادة الإدارية في الارتقاء بمستويات الأداء بالمؤسسات محل الدراسة.

- حث الممارسين للعملية القيادية - مدراء، رؤساء، قادة- على اعتبار القيادة عملية ديناميكية تتطلب منهم نظرة ثاقبة وشاملة لاستيعاب وفهم دلالتها ومضامينها.

- الإمام والوقوف على النمط القيادي الفعّال والممارسات القيادية الفعّالة، التي إن توافرت في شخص القائد أكسبته القدرة على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم بكفاءة وفعالية، ومن تم نجاحه في قيادة مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

خامساً: منهج الدراسة

لغرض دراسة إشكالية الدراسة وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج الوصفي القائم في الأساس على: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير بيانات وحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاته"¹، واعتمدنا في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية وهي المراجع الأكاديمية باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية متمثلة في: الكتب، المقالات، الملتقيات، المداخلات، الرسائل العلمية وشبكة الانترنت، أما في الجانب التطبيقي، فقد قمنا بالاعتماد على المنهج التحليلي لغرض تحليل نتائج دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حاولنا من خلاله معرفة مدى ارتباط القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي للعاملين.

سادساً: حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة وفقاً لمدى صدق أداة الدراسة (الاستبيان) في قياس آراء العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بالمؤسسات الاقتصادية في البيئة الجزائرية (التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص)، كما تتحدد بحدودها المكانية والزمانية، أي أنه لا يمكن تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة، وهناك عدد من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وهي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على متغير مستقل (القيادة الإدارية) وأبعاده، ومتغير تابع (الأداء الوظيفي) وأبعاده (الشرح في الفصل التطبيقي).

- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة حيث بلغت مائة (100) مؤسسة اقتصادية جزائرية، تختلف من حيث طبيعة النشاط، الملكية، الطبيعة القانونية، والقطاع، والتي تتوزع عبر موقع جغرافي شمل ولايات من الوسط الجزائري والغرب والشرق والجنوب، بحيث شملت عشرين ولاية [انظر الملحق رقم (3)].

¹ - أحمد حسن الرفاعي، "منهاج البحث العلمي"، الطبعة الأولى، تطبيقات إدارية اقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، 1996، ص 122.

-الحد الزمني: امتدت الدراسة التطبيقية من تاريخ توزيع الاستبيان لغاية تاريخ استرجاعه وهي الفترة الممتدة من: 28 نوفمبر 2018 إلى غاية 20 مارس 2019.

سابعاً: الدراسات السابقة

ستتطرق لبعض الدراسات سواء كانت وطنية أو أجنبية ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث كآتي:

1- دراسة (Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog) الموسومة ب: كيف يؤثر الموظفين القادة في السلوك الإبداعي،

How leaders influence employees' innovative behaviour, European Journal of Innovation Management, Vol. 10 N° 1, 2007.

هدفت الدراسة إلى معرفة مهام القائد ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، والتي أجريت في شركات الخدمات كثيفة المعرفة وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة ذات الصلة بالسلوك المبتكر والمبدع، وكذلك الإبداع الفردي لدى العاملين يساعد على تحقيق مستويات أداء عالية، كما أن السلوك الإبداعي للعاملين يعتمد بدرجة عالية على العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين في مكان العمل بشكل عام، ويشكل القادة مصدراً قوياً للتأثير على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

2-دراسة كائكان فواز مرعي، "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2008.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية، وقد دلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين، بخصوص القيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجاباً على الأداء بأبعاده، والقيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء، بينما لم تظهر أية علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والأداء، وكذلك بين قيادة عدم التدخل والأداء.

3- دراسة (محمد سليمان البلوي)، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، جامعة مؤتة، 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة الدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي: إن مستوى التمكين والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي، وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين على الأداء الوظيفي.

4- دراسة (Carter)، الموسومة ب: "مدراء تمكين العاملين"

Managers Empowering Employees. American Journal of Economics and Business Administration. Volume 1, Issue 2, 2009.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الاستبيان لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في 310 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج التي أكدت أن أغلب العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من طرف الإدارة، وأكدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين، كما أكدت أغلب الشركات على أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار.

5- دراسة بن جامع رشيدة، "تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشآت الاستشفائية دراسة حالة المنشأة الإستشفائية العمومية بالقل"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، السنة الجامعية 2009/2010.

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى فعالية الموظفين وأثرها على الأداء العام للمنشآت، بالإضافة إلى توعية المنشآت ومحاولة إقناع المسؤولين بضرورة تبني فكرة التمكين، ومن أهم نتائج المتوصل إليها: أنه تم تأكيد العلاقة الإيجابية التي تربط تمكين الموظفين بالأداء، وتم تأكيد غياب تمكين الموظفين بالمنشأة الإستشفائية وأظهرت الدراسة أن تمكين العاملين له أثر على مستوى جودة الخدمات الصحية.

6- دراسة الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد الثالث، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي وطبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين بأبعاده التالية: انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع العاملين، الصفات الشخصية، وقد أظهرت النتائج من خلال آراء العاملين أن رؤساءهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين.

7- دراسة (Durrani and al) الموسومة ب: تأثير القيادة على أداء الموظفين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان،

Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2 Issue 9, January 2011

وقد أجريت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة في الأداء الوظيفي للعاملين، ثم تقييم السلوكيات القيادية المتضمنة لخمسة أبعاد وهي: (الحوافز، تشجيع التحدي والشفافية والحضور وفرق العمل)، ثم جمع البيانات من 50 قائداً من خلال الاستبيان وشملت الدراسة خمس شركات متعددة الجنسيات لصناعة الأدوية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن بعد التحفيز كان الأعلى بالنسبة لباقي الأبعاد حيث أوضح القادة أنهم يستخدمون بعد التحفيز من أجل تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم، كما تبين أن بعض القادة يفتقرون إلى بُعد الشفافية والحضور، وأغلبهم يشجعون التحدي والتميز في العمل وأن العمل الجماعي يحسن الأداء، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وأداء العاملين.

8- دراسة (Durga Devi Pradeep)،

The relationship between effective leadership and employee performance, International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, Vol 20, SINGAPORE, 2011.

تناولت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة: التحويلية، التبادلية وقيادة عدم التدخل والأداء الوظيفي وأبعاده: (الجهد، الفعالية، الاعتمادية والرضا)، والدراسة كانت عبارة عن مقارنة أسلوب القيادة ومدى تأثيره في الأداء بين مؤسسات مختارة من كلا القطاعين العام والخاص، وشملت العينة (43) مديراً و(156) مرؤوساً، والنتائج المتوصل إليها أن القادة الذين يتميزون بقدرة التأثير على مرؤوسيهم يكونون قادرين على وضع معايير واضحة للأداء، وبالمقابل يتوقع المرؤوسين من قادتهم الاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم عليها، كما أنّ القيادة التحويلية لها علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية، وأوصت الدراسة باعتماد نمط القيادة التحويلية في كلا القطاعين العام والخاص.

9- دراسة Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi،

The relationship between leadership style and employee performance (case study of real estate registration organization of Tehran Province)”, Singaporean journal of business economics and management studies; Vol 2, N °5, 2013,

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في طهران في مصلحة تسجيل العقارات والتي بلغت (1000) موظف، وكان حجم العينة عبارة عن (277) مفردة، وأظهرت النتائج أن منحى أسلوب القيادة الموجهة للعمل له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، أما أسلوب القيادة عدم التدخل له هو أثر سلبي على الأداء.

10- دراسة الحلايبية، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء الموظفين، إذ بلغت العينة 150 فرداً بين رئيس قسم ومدير وموظف، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الحوافز وأداء الأفراد وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز العمل بين الموظفين وكذلك التأكيد على ضرورة فرق العمل كحافز معنوي من أجل الوصول إلى أداء عالي.

11- دراسة (Nguyen Minh Ha, Tran Viet Hoang Nguyen)

- The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam, Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, N°3, 2014

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير السلوكيات القيادية التحويلية، التبادلية والمتساهلة على الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة عينة شملت (304) موظف، وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المتساهلة كان له تأثير سلبي على الأداء؛ أما الاعتبار الفردي كان له تأثير إيجابي على الأداء وبدرجة عالية؛ ثم يتبعه التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والإدارة عن طريق الاستثناء والمكافأة والإدارة النشطة، أما الدافع الملهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي.

12- دراسة (Ali Orozi Sougui, And al):

Transformational Leadership and Individual Creativity , Erschienen in: British Journal of Management; 24 (2013),

الموسومة ب: سيف ذو حدين: القيادة التحويلية والإبداع الفردي، حيث سعت الدراسة إلى تحليل اعتماد الأتباع على القائد، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى الأتباع، وشرح الإطار المتكامل للتأثيرات الإيجابية والسلبية للقيادة التحويلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة شملت (416) موظفًا في مجال البحث والتطوير أنها نجحت في تطوير القدرات الإبداعية للأتباع، وكان هناك تأثير سلبي غير مباشر يخفف من التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على إبداع الأتباع.

13- دراسة (Fadimatu Jalal-Eddeen.):

An Assessment of Leadership Styles and Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Yola, Adamawa State, Nigeria. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences. Vol. 3, N° 3, 2015

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة في ولاية أداماوا، وتمثل مجتمع هذه الدراسة في (179) موظفاً (من المدراء التنفيذيين والمدراء غير التنفيذيين) من خمسة شركات تم اختيارهم لهذه الدراسة، وكان حجم العينة (100) موظفاً، وخلصت هذه الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد في الشركات الخمس هو الديمقراطية المشاركة، وأن أسلوب القيادة كان له تأثير على أداء الموظف، كما كان لنوع المؤسسة تأثير على أسلوب القيادة، وتوصي الدراسة حتى يكون العاملين في أفضل حالاتهم في أي منظمة، يجب أن يكون القادة ديمقراطيين وأن يشركوا العاملين في عملية صنع القرار.

14- دراسة (كيرد عمار)، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى المؤسسة.

15- دراسة (Iqbal N, Anwar S, and Haider N):

- Effect of Leadership Style on Employee Performance, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 5, Issue 5, 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة المختلفة: (الأوتوقراطي، الديمقراطية والمشاركة) وتأثيرها على أداء الموظفين، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن القيادة الأوتوقراطية مفيدة على المدى القصير، وأن أسلوب القيادة الديمقراطية مفيد في كل الأزمنة وأسلوب القيادة المشاركة هو الأكثر فائدة في المدى الطويل وله تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بأنه من المهم أن يضع القادة مبادئ توجيهية للأداء تخلق إحساساً بالمسؤولية لدى الموظفين، وأن إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية سيزيد من تمكين الموظفين ومنحهم قدر من السلطة وبالتالي تزيد إمكاناتهم، وأن يقلل القادة من ممارسات وهيمنة القيادة الاستبدادية إلا في الحالات التي تكون فيها ضرورية.

16- دراسة (Ali Orozi Sougui, Abdul Talib Bon, Hussein Mohamed Hagi Hassan):

"The Impact of Leadership Styles on Employees' performance in Telecom Engineering companies", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 8(4) April 2015

الغرض من هذه الدراسة التأكد من وجود علاقة بين أساليب القيادة (القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) وأداء الموظفين، وتم استخدام استبيان القيادة متعددة العوامل لقياس السلوكيات القيادية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يمكن استخدام أسلوب قيادي واحد، بل على القائد الناجح أن يستخدم أسلوب القيادة الأمثل الذي يشمل مزيجاً من أسلوب الخادم، وأسلوب التبادلي والتحويلي، كما تبين أن جميع أساليب القيادة لها آثار (إيجابية أو سلبية) على دافع الموظفين، الرضا والأداء الوظيفي.

17- دراسة، Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang، الموسومة ب: العوامل التي تؤثر على أداء الموظف - الأدلة من شركة الاستشارات الهندسية البتروفيتنامية J.S.C،
Factors affecting employee performance- evidence from petrovietnam engineering consultancy J.S.C, 2015

ركزت هذه الدراسة على أهمية الرفع من أداء العاملين، وذلك من خلال معرفة العوامل التالية (الثقافة التنظيمية، القيادة، بيئة العمل، التحفيز، التدريب) إذا ما كانت تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة ايجابية بين نمط القيادة في المؤسسة والأداء الوظيفي وذلك من خلال التمكين، التوجيه والإرشاد ومشاركة العاملين؛ لا يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل وأداء العاملين؛ توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والتدريب والأداء.

18- دراسة محمود فهد الدليمي، أفراح خضير عبد الرضا، " دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 2016.

استهدف البحث التعرف على مفهوم التمكين وتوضيح أبعاده، وتأثيره على فعالية الأداء في القطاع الخدمي والتعرف على علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين ومستويات الأداء الوظيفي، وبلغ حجم العينة (77) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أغلب أبعاد متغيرات الدراسة في المديرية، وأوصى الباحث بضرورة زيادة الوعي بأهمية إستراتيجية التمكين.

19- دراسة (Fatma Nasser Al-Harthy, Nor' Aini Yusof,):

The Impact of Transformational Leadership Style On Employee Job Performance: The Mediating Effect of Training, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5 Issue 6, June 2016,

تم دراسة تأثير الوساطة في تجربة تدريب الموظفين بين كليات التقنية العمانية، بلغت عينة الدراسة (175) موظف في الكليات التقنية في سلطنة عمان، وتم جمع البيانات عبر استبيانات تم تحليلها باستخدام (Smart PLS) وجدت الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بتدريب الموظفين وأيضاً يرتبط تدريب الموظفين بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي للموظف، في هذا البحث، النتائج التجريبية للعلاقة بين تدريب الموظفين والعلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الموظف كانت إيجابية.

20- دراسة فرات أسمي، "أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين حالة: شركة صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، السنة الجامعية 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي وطبيعة العلاقة بينهما، واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليلها، وكانت أبرز النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للنمط القيادي الوسط على مستوى السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المؤسسة، ووجود تباين في مدى توافر أبعاد السلوك الإبداعي عند المرؤوسين وعليه فكانت أهم التوصيات ضرورة تعزيز الأنماط القيادية التي ترقى السلوكيات الإبداعية في المؤسسة.

21- دراسة هاجر خيرى نصر، "أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة الصفوة للسيارات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.

تناولت الدراسة أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنّ نظام الحوافز المتبع في الشركة لا يلب الرغبات الشخصية للعاملين وأن الحوافز المادية غير كافية بالنسبة لطبيعة العمل وكذلك الشركة لا تسعى لمعرفة احتياجات العاملين، ولا تقدم لهم حوافز معنوية، بل تعتمد على المال كعنصر أساسي للتحفيز، وأوصت الدراسة بوجود وضع نظام للحوافز يرتكز على معايير محددة، يتناسب وحجم العمل ويلبي رغبات وحاجات العاملين بالشركة، وأن تكون سياسات الحوافز واضحة، ويجب الاهتمام بالحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية.

22- دراسة يوسف عبد الله حمد، الطاهر أحمد محمد علي، برعي بابكر علي، "أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للهاتف"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد السابع، العدد 28، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط الإشراف، بناء فرق العمل والتحفيز في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتم الاعتماد فيه على أسلوب العينة العشوائية والتي شملت القادة الإداريين والعاملين في

الشركة، وتم التوصل إلى النتائج التالية: يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات، عدالة نظام التقييم الأداء تعد حافزاً للعاملين، لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل، وتحقيق العدالة يدفع العاملين إلى رفع مستوى الأداء، والظروف المحيطة بالعمل جيدة، وعلاوات تعويض مخاطر العمل مرضية.

23-دراسة إزهار نعمة أبو غنيم، زهراء جعفر فرج، "اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2017.

الغرض من البحث التحقق من العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، وتكون مجتمع البحث من (85) مديراً وحجم العينة (70) مديراً، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ازدياد أهمية إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية في مجال الأداء الوظيفي وتحسينه نتيجة ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها الوزارة، وأظهرت النتائج أن لإعادة الهيكلة التنظيمية تأثيرات جوهرية في الأداء الوظيفي، مما يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة للوصول إلى أهدافها، وتبين أيضاً بأن إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي ترتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية موجبة على المستوى الكلي.

24- دراسة (Noora Fithriana)، الموسومة ب:

dominant effect between compensation, leadership and organizational culture on employee performance improvement, Journal of Applied Management (JAM), Volume 15 Number 4, December 2017

هدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة التي تربط الأداء بمتغير التعويض وبتغير القيادة والثقافة التنظيمية، وتم توزيع الاستبيان على عينة قصدية شملت (172) موظف في الأجهزة الحكومية بمدينة مالانج، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وقد أكدت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد أن أداء الموظفين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعويض (إجمالي الأجرة)، والثقافة التنظيمية والقيادة، وبتغير التعويض ذو أثر معنوي وإيجابي على مستوى أداء الموظف، مع وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة على الأداء، بينما الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف.

25-دراسة بن عيدة نصيرة، "علاقة القيادة الإدارية بتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة حالة إدارات وعمال تحكم المؤسسة الوطنية لانجاز حفر آبار المياه والأشغال الالكتروميكانيكية فورميد FOREMHYD-SPA"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السادس، العدد 24، ماي 2017.

والتي هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد ومدى علاقته ببعض مؤشرات التحفيز كالتكوين والمشاركة في اتخاذ القرار، توصلت الدراسة للنتائج التالية: تبين أن النمط الأوتوقراطي الأكثر ممارسة ثم يليه النمط التسبيبي، وأخيراً النمط الديمقراطي، وكذلك تركيز الرؤساء على العمل وإهمال العاملين، كما أن

المؤوسين لا يحصلون على أي مكافأة مقابل الأداء الجيد، ومن أهم التوصيات: حث القيادات الإدارية إشراك عامليها والأخذ بآرائهم قبل إتخاذ أي قرار، شريطة أن تكون تلك القرارات المراد إتخاذها ضمن اختصاص ونطاق عمل المشاركين في عملية إتخاذ القرار، مع مراعاة القيادة الإدارية للاحتياجات الفعلية لتكوين مؤوسيتها.

26- دراسة (كوديد سفيان ونور الهدى بن الدين، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف-S.C.I.B.S"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، 2018.

هدفت الدراسة الموسومة ب: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي إلى تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي، وتمت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت ببني صاف وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة و فرق العمل والتحفيز على الأداء الوظيفي.

27- دراسة (أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمجات)، "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين- دراسة حالة مصنع عموري للآجر بالأغواط"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، 2018. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة: التحويلية، التبادلية والمتساهلة على أداء العاملين، وتم توزيع إستبيان على عينة قوامها (142) مفردة، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من نمطي القيادة المتساهلة والتحويلية على الأداء، في حين هناك أثر للنمط التبادلي على أداء العاملين، كما أوصت الدراسة ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح الدور الريادي للقيادة في المؤسسة، من خلال تزويد العاملين بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وأمطها، والاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين .

28- دراسة (Tiksnayana Vipraprastha et al)،

The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance With Citizenship Organization (OCB) Behavior As Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City), International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue. 02, February, 2018.

الغرض من هذه الدراسة تحليل تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في منظمات المجتمع المدني على كل من الأداء الوظيفي والمواطنة التنظيمية، شملت عينة الدراسة (88) موظف، أظهرت النتائج أن المسؤولية التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف وعلى سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين القيادة

التحويلية وأداء الموظف وبين الالتزام التنظيمي وأداء الموظف، وتوصي الدراسة بتبني المدراء الاقتراحات الخاصة بالبحث والقيادة التحويلية لأنهم يؤثرون سلباً على أداء الموظف، كما تحث الدراسة الموظفون بمواصلة تحسين مواقفهم والاهتمام بدورهم في المنظمة.

29- دراسة (Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, I Wayan Sujana, I Nengah Suardika) ،

الموسومة ب:

The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT.Interbat, Bali, Nusra, and Ambon), International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue. 03, 2018.

أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، التزام وأداء الموظف، والغرض من البحث هو ربط نمط القيادة بالرضا الوظيفي، والتزام وأداء الموظفين في المؤسسة المعنية بالدراسة والتي شهدت انخفاض في مستوى الأداء لدى الموظفين في عام 2017 مقارنة بعام 2016، وشملت عينة الدراسة (53) موظفاً، وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر معنوي لنمط القيادة على الرضا الوظيفي وتأثير إيجابي وكبير على التزام الموظف، وهذا الأخير له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظف، وللرضا الوظيفي ونمط القيادة تأثير مباشر وإيجابي على مستوى الأداء الوظيفي.

30-دراسة صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية، عين الصفراء، الجزائر"، جامعة طاهري محمد، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحسين أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة البالغ عددها ثلاثين عاملاً من خلال الاستبيانات التي تمت الإجابة عنها والتي بلغت عشرين واسترجعت عشرة. وبالتالي فمن الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة نحو القمة.

ثامناً: مساهمة هذه الدراسة

تظهر المساهمة والإضافة التي تميزت بها هذه الدراسة في الفجوة البحثية التي تلخص معالمها من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على المنطلق الفكري لدراستنا الموسومة ب: "علاقة القيادة الإدارية

بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ويمكن تلخيصها في الجدول رقم(1) الموالي:

الجدول رقم (1- المقدمة): معالم الفجوة البحثية

ت	من حيث	معالم الدراسات السابقة	معالم هذه الدراسة	معالم الفجوة البحثية
1	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي
2	أداة الدراسة	الاستبيان والبرنامج الإحصائي (SPSS)، PLS-Smart، نمذجة المعادلات الهيكلية	الاستبيان والبرنامج الإحصائي (SPSS).	---
3	مجتمع الدراسة	البعض منها مؤسسات أكاديمية، والبعض الآخر مؤسسات خدمتية وأخرى صناعية، ومنها الخاصة ومنها العامة، وتمثل مجتمع الدراسة إما في مؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات	تنوع في المؤسسات الاقتصادية: القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي والفلاحي ومنها العامة والخاصة معاً، أما مجتمع الدراسة تمثل في مائة(100) مؤسسة اقتصادية.	مائة(100) مؤسسة اقتصادية، تتوزع على عشرين ولاية على مستوى القطر الجزائري، قلة الدراسات السابقة المحلية التي تناولت في جانبها التطبيقي عدد مهم من المؤسسات الاقتصادية عبر مختلف ولايات القطر الجزائري
4	عينة الدراسة	الحدود البشرية للدراسات السابقة، البعض منها استهدفت المرؤوسين، والبعض الآخر المديرين والرؤساء.	قلة الدراسات التي استهدفت المرؤوسين (أي العاملين) والرؤساء مع بعض في دراسة واحدة.	دراستنا الحالية استهدفت فئة الرؤساء والمرؤوسين معاً.
5	المتغير التابع	اعتمدت الأبعاد التالية لمتغير الأداء الوظيفي من بينها: معدل الأداء، تقييم الأداء الوظيفي، كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي، و أغلب الدراسات درست المتغير التابع بدون أبعاد	كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي، الإبداع الفردي مجتمعة في دراسة واحدة.	كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي، الإبداع الفردي مجتمعة في دراسة واحدة.

<p>ركزت الدراسة الحالية على أبعاد القيادة الإدارية التالية مجتمعة في دراسة واحدة: (النمط القيادي في ثلاثة أنواع، التمكين والتحفيز). ركزت هذه الدراسة على الأنماط القيادية الثلاثة (النمط التحويلي، النمط التبادلي والنمط الأوتوقراطي) مجتمعة في دراسة واحدة.</p>	<p>انعدام الدراسات (حسب ما اطلعت عليه الطالبة من دراسات) التي تناولت أبعاد القيادة الإدارية: (النمط القيادي، التمكين والتحفيز) مجتمعة في دراسة واحدة، وكذلك انعدام الدراسات (حسب ما اطلعت عليه الطالبة من دراسات) التي تناولت الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلي، التبادلي والأوتوقراطي) مجتمعة في دراسة واحدة.</p>	<p>ركزت بعض الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: أنماط القيادة الإدارية بكل أنواعها، التمكين، التحفيز واعتمادها كمتغيرات مستقلة وكل متغير منفرد بدراسة خاصة به، ركزت بعض الدراسات السابقة على بعد نمط القيادة التحويلية ودرسته كمتغير مستقل وحيد، والبعض الآخر اعتمد الأنماط القيادية التالية: النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوتوقراطي، وهناك من اتخذ من نمط القيادة التحويلية و القيادة التبادلية والقيادة المتساهلة أبعاد القيادة الإدارية، إما مجتمعة أو منفردة.</p>	<p>أبعاد المتغير المستقل</p> <p>6</p>
--	---	--	---------------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة اسناداً إلى الدراسات السابقة.

ومن خلال الجدول أعلاه، استخلصنا أن الدراسات السابقة قد تناولت الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات من زوايا مختلفة ووفق نظريات ومقاييس متعددة، غير أنه لم تتناول أبعاد القيادة الإدارية: [الأنماط القيادية: (متمثلة في النمط التحويلي، النمط التبادلي والنمط الأوتوقراطي)]، تمكين العاملين والسلوك القيادي المحفز على العمل] وعلاقتها بالأداء الوظيفي [بأبعاده: كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي والإبداع الفردي]، كلها مجتمعة في دراسة واحدة.

تاسعاً: هيكل الدراسة

إن عملية تنظيم البحث، استدعت تقسيم الدراسة إلى جزئين: نظري وتطبيقي؛ خصص للجانب النظري فصلين بغية الإحاطة بأهم جوانب الموضوع وإعطاء خلفية واضحة عنه، وخصص فصل للدراسة التطبيقية بحيث تم اختبار صحة فرضيات هذه الدراسة، للتوصل في آخر المطاف للنتائج التي على أساسها تم وضع بعض التوصيات، ولقد تضمنت هذه الفصول النقاط التالية:

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية تناولنا فيه ماهية القيادة الإدارية من حيث التطور الفكري عبر مدارس الفكر الإداري المعاصر ومفهومها، عناصرها أهميتها أنماطها والنظريات التي بحثت في فعالية القيادة والنمط الذي يمارسه المدير/ الرئيس الدور القيادي الناجح والكفاء والذي من خلاله تتحقق أهداف الجماعة والمؤسسة.

الفصل الثاني: الموسوم ب: الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية العلاقة والأثر، فتناولنا فيه ماهية الأداء، عناصره، محدداته ومؤثراته، تقييم الأداء وأهدافه وطرقه، الإطار العلائقي للقيادة الإدارية وتحسين الأداء

الوظيفي بحيث تطرقنا لأبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الأداء الوظيفي وتحليل العلاقة فيما بينهم من خلال ما توصل إليه الباحثين.

الفصل الثالث: قمنا بدراسة ميدانية لواقع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ثم استخلاص نتائج الدراسة باختبار فرضياتها وأهم النتائج المتوصل إليها، وتعزيز هذه الدراسة بالتوصيات الضرورية في تفعيل الأداء الوظيفي من خلال حث القادة على ممارسة بعض المفاهيم الحديثة للتسيير.

عاشراً: صعوبات الدراسة

- يتسم موضوع القيادة بالغموض والتعقيد في مفاهيمه ودلالاته ومعانيه لارتباط القيادة كظاهرة اجتماعية وإنسانية ونفسية بظواهر سلوكية أخرى عديدة، وكنتيجة لهذا التعقيد المفاهيمي ظهرت عدة مداخل ونظريات لتفسيرها بطرق علمية وفلسفية وأحياناً متضاربة، لذلك تطلب الأمر الكثير من الجهد لفهم واستيعاب المفاهيم المختلفة لموضوع ومفهوم القيادة.
- القيادة كمدخل شمولي تطلب منا الأمر الدقة والتركيز لتحديد الاتجاه الصحيح لهذه الدراسة، لتفادي الخلط بين المفاهيم المتقاربة لمصطلحات الدراسة.
- عدم تقبل بعض ملاك المؤسسات الاقتصادية لتوزيع استمارات الاستبيان على العاملين، وتماطل البعض الآخر في ملأ استمارات الاستبيان وبالتالي لم تتمكن من استرجاعها.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

المبحث الأول: تطور القيادة في ظل الفكر الإداري

المبحث الثاني: مفاهيم حول القيادة الإدارية

المبحث الثالث: مداخل نظريات القيادة الإدارية

المبحث الرابع: أساسيات حول أمتاط ومهارات القيادة الإدارية

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة فكر إنساني بحث وضرورة حتمية لأيّ كيان أو تنظيم، ويرتبط ظهورها بوجود الجماعة البشرية ذات الهدف أو الأهداف المشتركة بمعنى أنّ القيادة تنبع من داخل الجماعة. تُعد القيادة ظاهرة اجتماعية وشكل من أشكال التفاعل الاجتماعي النشط والمؤثر بين القائد ومجموعة من الأفراد، بحيث تلمس الجماعة في شخص القائد قوة التأثير والإقناع والقدرة على توجيه وتوحيد جهودهم نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة. لذلك حظيت ظاهرة القيادة بصفة عامة وظاهرة القيادة الإدارية بصفة خاصة، بكم كبير من الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها ودورها في تحقيق نجاح وبقاء المؤسسة، فتناولها العديد من المختصين في الفكر الإداري بالدراسة والتحليل كظاهرة اجتماعية معقدة، مركبة ومرتبطة بعدة ظواهر سلوكية أخرى، بحيث ركّزوا في محاولة تفسيرهم لظاهرة القيادة عبر نظرياتهم المتعددة في البحث عن السبل التي من شأنها أن تجعل القيادة فعّالة وناجحة. سنحاول من خلال هذا الفصل تناول أغلب الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية بدءاً بالتطور الفكري للقيادة عبر مختلف مراحل الفكر الإداري المعاصر، ثم نتطرق لمختلف المفاهيم التي تدارسها المهتمين لموضوع القيادة حول ماهيتها وكل ما يرتبط بها من متغيرات وعوامل، ومما لاشك فيه أن انبثاق الأدوار والمقومات القيادية ما هو إلا محصلة لما حوته النظريات القيادية، مما يجعلها تتسم بصفة التنوع في الأدوار، الخصائص، المهام والأنماط، والتطرق لأهم المهارات التي تميز القائد عن غيره من الأفراد، لذلك الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول : تطور القيادة في ظل الفكر الإداري

المبحث الثاني: مفاهيم حول القيادة الإدارية

المبحث الثالث: مداخل نظريات القيادة الإدارية

المبحث الرابع: أنواع القيادة الإدارية والمهارات القيادية

المبحث الأول : تطور القيادة في ظل الفكر الإداري

يعود تاريخ مفهوم القيادة إلى العصور القديمة، وحسب باس برنارد (Bass Bernard)* فإن دراسة القيادة هي فن قديم¹، إلا أنّ تناول القيادة كموضوع للبحث لم يظهر إلا بظهور حقل علمي جديد هو علم الإدارة مع بداية القرن العشرين، بحيث تناولت مدارس الفكر الإداري دراسة مختلف الممارسات الإدارية بغية وضع مبادئ وقواعد تنظم الأنشطة والأعمال الإدارية في مختلف المؤسسات ومن بين تلك الممارسات نجد متغير القيادة وكيف تناولته مختلف المدارس الإدارية بالتحليل والبحث في مقوماته وخصائصه ضمن إطار الظرف الذي نشأت فيه.

لهذا ارتأينا أن نتناول في هذا المبحث بعض الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية بدءًا بالتطور الفكري للقيادة عبر مختلف مراحل الفكر الإداري المعاصر، ثم نتطرق لمختلف المفاهيم التي تدارسها رواد القيادة حول مفهومها وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم المتداخلة معها، ثم النظريات التي بحثت عن الأسلوب والنمط القيادي الفعّال والناجح.

المطلب الأول: القيادة في ظل الفكر الإداري الكلاسيكي

سنتطرق في هذا المطلب شرح سلسلة التطورات التي مرّ بها مفهوم القيادة الإدارية والعوامل التي ساهمت في ذلك التطور حسب ظروف كل حقبة زمنية، وذلك بعرض بعض الأفكار والنتائج المتوصل إليها من طرف رواد وأنصار مدارس الفكر الإداري الكلاسيكي المتمثل في ثلاث اتجاهات هي :

- حركة الإدارة العلمية؛
- حركة التقسيم الإداري؛
- حركة الإدارة البيروقراطية.

*- كان برنارد موريس باس (11 جوان 1925 - 11 أكتوبر 2007) باحثًا أمريكيًا في مجالات الدراسات القيادية والسلوك التنظيمي، وكان أستاذًا في كلية الإدارة بجامعة ينجهامتون، حيث كان أيضًا المدير المؤسس لمركز الدراسات القيادية، وهو معروف بأبحاثه حول القيادة التحولية، والتي كانت مستوحاة من أعمال جيمس ماكجرجور بيرنز، تم وصف كتابه القائد البصري باسم "كتاب المورد الموثوق في القيادة"، وشملت جوائزها جائزة عالم القيادة البارزة لأكاديمية الإدارة (2006)، وجائزة الإنجاز مدى الحياة من برنامج التراث القيادي للجمعية الدولية للقيادة (2008).

¹- روبرت جاي مارزانو، تيموثيو تيرز، برايان إي ماكنلي، " القيادة المدرسية الناجحة - من البحوث إلى النتائج"، ترجمة: هلا الخطيب، العبيكان، ص 13. تاريخ الاطلاع:

2016/10/08

<https://www.noor-book.com> كتاب-القيادة-المدرسية-الناجحة-من-البحوث-إلى-النتائج-ل-روبرت-جاي-مارزانو-تيموثيو-تيرز-وبرايان-إي-ماكنلي

أولاً: حركة الإدارة العلمية

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية ضمن السنوات (1880-1930) وركزت اهتماماتها على جوانب العمل وتنشيطه وتحديد الأوقات القياسية لانجازه وإتمامه، ودعت الحركة إلى الاهتمام بالقيادة وتدريبهم على أساليب وأنماط القيادة الفعّالة التي تتيح لهم مراقبة الأعمال والتأكد من انجازها بالأوقات المحددة¹.

لقد استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور «Frederick Taylor» إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في عصره من خسارة يرجع لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون مُحفزاً للإنتاج بأقصى قدراته الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.. وأن تحقيق ذلك حسب تصوره يستوجب إيجاد التنظيم الفعّال والقيادة الحكيمة لتفادي ضياع المواد وجهود العاملين².

كما أسهم تايلور من خلال أبحاثه بعدد من المبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية، وذلك من خلال تصوراتاه لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه، وأن يختارهم ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المدير مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ³، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وبالتالي فقد ساهمت هذه النظرية في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها الكبير في الإنتاج، على الرغم مما يؤخذ عليها بسبب نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية (العلاقات والمشاعر الإنسانية)⁴.

¹- لطيف غازي مكي الناصري، " القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت و بغداد"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، جامعة تكريت، العراق، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2009، ص 524.

²- ولد تايلور في عام 1856 في ولاية فيلادلفيا الأمريكية من عائلة تعد ثرية كانت تعمل في تصنيع وتعدين الصلب، ابتدأ حياته كعامل بسيط في إحدى مصانع العائلة سرعان ما أصبح مسؤول ومشرف لعدد كبير من العمال وهذا ما فتح له الأبواب ليكون من أبرز علماء الإدارة المعاصرين حتى سمي ب: أبو الإدارة، توفي سنة 1915.

²- نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص58: نقلاً عن -Frederick .W. Taylor, "The principles of scientific management", Haper and brothers publishers, New York, 1949, P7.

³- المرجع نفسه، ص58: نقلاً عن:

-Peter Drucker, "The practice of management", Heinman- London, 1954, PP 247- 248.

⁴ - المرجع نفسه، ص59.

نستخلص من نظرية تايلور ضرورة أن يكون المدير /القائد على دراية تامة بأهداف المؤسسة، وأن يسعى جاهداً بأن تكون تلك الأهداف واضحة لجميع العاملين، مما يساهم في بلوغ الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفعالية.

ثانياً: حركة التقسيم الإداري

تقوم حركة التقسيم الإداري على عدة مبادئ أساسية والتي من خلالها تتحقق الكفاءة الإدارية والالتزام بخطوط السلطة الرسمية من جهة، و بمبدأ وحدة الرئاسة من جهة أخرى.

ويعتبر **هنري فايول** من أبرز مفكري العملية الإدارية، والذي قسم وظائف المنظمة⁴ إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، ووظائف تجارية، ووظائف مالية، ووظائف الصيانة والمحاسبة وأخيراً الوظيفة الإدارية، والتي تشمل بدورها خمسة عناصر أساسية وهي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية التي تناط بالمدير¹.

وعندما أصدر هنري فايول (Henri Fayol) كتابه: "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916، كان اهتمامه منصباً على الإدارة ووضع قواعد للعمل الإداري، فجاء بالمبادئ الأربعة عشر التي تضمنت السلوك الإداري والقيادة الإدارية²، وتمثل المبادئ الإدارية التي يرى فايول أن التزام المدير بتطبيقها تضمن حسن أدائه لدوره، في ما يلي: مبدأ تقسيم العمل، مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، ومبدأ النظام، ومبدأ وحدة الرئاسة، ومبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ تدرج السلطة، ومبدأ ترتيب العمل ومبدأ المركزية الإدارية، ومبدأ ثبات الموظف في العمل، ومبدأ المبادرة، ومبدأ حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل، مبدأ الانضباط، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية وأخيراً التعاون بين المدير وموظفيه وبين موظفيه بعضهم البعض بما يكفل أداء العمل بروح الفريق³.

كما حدد فايول مجموعة من السمات الواجب توافرها في شخص المدير لتجعل منه قائداً إدارياً ناجحاً، والتي من أبرزها: الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل الرزانة، الحزم، الجرأة، الشجاعة، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، كما أشار إلى

⁴ - سنستخدم في هذه الدراسة، مصطلح المنظمة ومصطلح المؤسسة على أساس أنهما مصطلحان مترادفان، بغض النظر عن دلالتيهما.

1 - طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 61.

² - لقد كان هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد في باسطنبول عام 1841، ومات بباريس في عام 1925، وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916.

² - لطيف غازي مكّي الناصري، مرجع سبق ذكره، ص 524.

³ - محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 34.

القدرات الإدارية مثل التوقع والتنبؤ، مهارة وضع الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، متابعة الإنجاز وبناء الكيان الاجتماعي للمنظمة¹.

وكخلاصة لما سبق ذكره، كل تنظيم يلزمه الإلمام التام بمبادئ فيول الإدارية والالتزام بها، حتى يتسنى للمدير-الرئيس- ممارسة مهامه بنجاح، وبالتالي ضمان ممارسة دوره القيادي على أحسن وجه.

ثالثاً: حركة الإدارة البيروقراطية

يكاد يجمع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر² (Max Weber) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بمياكل السلطة وكانت دراساته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم من القادة والرؤساء؟ ولماذا يقوم المرؤوسين أو التابعين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تصدر إليهم في حدود الأوامر المشددة؟ وقد قام في تلك الدراسات بتوضيح أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل التنظيمات²، ويعد من أبرز المساهمين في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها وفق ثلاثة نماذج أساسية للقيادة وهي³:

- نموذج السلطة العظيمة؛
- نموذج السلطة التقليدية؛
- نموذج السلطة الرشيدة.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية تصوره لمعايير الأسلوب والنمط القيادي الذي يتوافق مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة للتنظيم البيروقراطي الأمثل، ومجموع المعايير التي حددها فيبر كالتالي:

- تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم الذي تحكمه قواعد وقوانين معينة؛
- تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين واحترام مبدأ التخصص في الوظائف؛
- اختيار العاملين وفق أسس من القواعد والمعايير الفنية؛

¹ - Henry Fayol , "Administration industriel et g énérale", édition ENAG , Alger , 1990, P:120.

² - ماكسيميليان كارل إميل فيبر (بالألمانية: Maximilian Carl Emil Weber) ولد في 21 أبريل 1864 وتوفي في 14 جويلية 1920 ، كان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية حيث أن هذا أهم أعماله المؤسسة في علم الاجتماع الديني وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حصري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية، وفي عمله الشهير أيضاً "السياسة كمهنة" عرف الدولة: بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة.

² - سعود بن محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 37.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 66-72.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

- حق العامل في تقاضي مرتب شهري ثابت؛
- صياغة الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل في شكل قوانين ولوائح ثابتة ومكتوبة؛
- إخضاع العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم لنظام وإشراف محكمين؛
- الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية.

من خلال الاسترشاد بهذه المعايير يرى فيبر وحسب تصوره أنه من السهل معرفة وضع المرؤوسين في التنظيم البيروقراطي الأمثل وموقفهم من قائدهم والعلاقة القائمة بينهم وبينه، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، ومن خلالها يحق للقائد إصدار الأوامر والتعليمات، والمرؤوسين يتوجب عليهم الامتثال لهذه الأوامر على أساس أنها قواعد رسمية للمنظمة، فسلطة القائد هنا نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتاً مهما تغير شخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تستند في الأساس لمركز القائد لا لشخصه، وفي ظل السلطة العظيمة تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة وجذابة تجعله متميزاً عنهم نظراً لما لديه من قدرة وقوة تجعله متفوقاً على الآخرين، وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد ويفرضها لوحده، أما في ظل القيادة التقليدية تقوم سلطة القائد في حقه الشرعي بممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن سلسلة من التقاليد التي تكون مصدراً لشرعية الأعمال والمهام التي يقوم بها، وأن تبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

من أبرز المآخذ على نموذج فيبر حسب ما أكده ماير وفليب سيلزنيك (Mayer & P.Selznic)، تجاهله للعلاقات غير الرسمية وتعامله مع بُعد واحد في التنظيم وهو البعد الرسمي¹. كما يؤخذ على نموذج فيبر أن الأجر الثابت قد يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للعامل ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين العاملين، والأثر السلبي الذي قد يحدثه مبدأ التسلسل الإداري على العامل في خوفه من الأوامر والمتمثل في قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين².

كما أن البيروقراطية تتجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة حيث تتعامل مع بُعد واحد في القيادة وهو المهمة في حين تتجاهل الأبعاد الأخرى مثل: العلاقات، الحوافز، الموقف، البيئة الخارجية والصراعات، كما أنّ البيروقراطية في ميدان التطبيق أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية³، نستدل مما سبق ذكره، بأن البيروقراطية تقوم على أساس النزعة الفردية في السلطة، وكل المهام مركزة تحت إمرة المدير مما يجعلها قريبة بخصائصها لوظيفة الرئاسة.

¹ - ظاهر محمود كلالدة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 204.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ - ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 206.

وفي العموم ساهمت النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية، في تحديد المهام الأساسية للرؤساء ونطاق سلطتهم وأساليب التسيير الفعالة للمورد البشري-المرؤوسين-، غير أنّ ذلك وكانت بمثابة المنطلق الرئيسي لباقي الدراسات التي عاجلت القصور في الفكر الكلاسيكي

وعموماً تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض الانتقادات من أبرزها: إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في التنظيم، وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية (المادية) باعتبارها المحرك والمحفز الوحيد لقدرات وطاقات العاملين نحو انجاز الأعمال، متناسية أن للأفراد رغبات ومشاعر تحكم سلوكهم¹، مما أدى إلى ظهور تيار جديد يُعنى ويهتم بمشاعر العاملين متمثلاً في مدرسة العلاقات الإنسانية.

المطلب الثاني: القيادة في ظل الفكر الإداري السلوكي

جاءت أفكار رواد المدرسة السلوكية بخلاف أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية التي حاولت البحث في النمط القيادي الفعال والمفضل في المؤسسات، كما ركزت على العنصر البشري من الناحية السلوكية، وهو ما يتوافق مع المفهوم الحديث للقيادة الإدارية الذي ينادي بضرورة التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين كما أنّ تحقيق أحدهما يرتبط بتحقيق الآخر².

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتعد النتائج التي توصل إليها فريق الباحثين من خلال سلسلة التجارب التي خاضها إلتون مايو³ (Elton Mayo) في شركة وسترن إلكترينك الأمريكية بين عامي (1924-1927) والتي عُرفت بتجارب هاوثورن، من أهم العوامل التي دفعت بالتطور في الدراسات السلوكية في مجال العمل، فقد أوضحت هذه النتائج أهمية مشاعر الأفراد تجاه العمل ودوافعهم وعلاقاتهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل³.

¹- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

²- فهد بن أحمد الشعلان، "مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، المجلد 32، العدد السادس، 2016، ص 34.

³- إلتون مايو هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة أديلايد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

³- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 9.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

وأشار رواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية الدور الذي يلعبه الإنسان في مجال العمل ومستوى الأداء، وبذلك وجهت حركة العلاقات الإنسانية اهتمامها نحو الأفراد كجماعات بشرية وعلى العلاقات التي تنشأ بينهم ومدى تأثيرها في أنماط سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، وأولت أهمية قصوى لنمط القيادة الديمقراطي في المنظمة كوسيلة فعّالة للوصول إلى أداء أفضل والذي يتميز بمهارات فائقة في التعامل مع الأفراد العاملين والاعتراف بأدائهم وسعيه الدائم لزيادة مستوى أدائهم، والسعي لتحقيق التوفيق بين مصالح المجموعة ومصالح المنظمة¹.

ومن أهم مبادئ التي أثبتتها تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، أنّ القيادة الإدارية الفعّالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (KURT LEWIN) والتي مفادها أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعّالية ونجاعة، وأنّ مشاركة المرؤوسين في الإدارة تحفزهم على الأداء الجيد، ولقد أكد كارل روجرز (CARL ROGERS) على أهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه، ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم².

وتمثل العلاقات الإنسانية دوراً بارزاً في إثارة دوافع العاملين في أي تنظيم، لتحقيق أعلى كفاءة وفعّالية في الأداء، وتعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على الشعور الطيب للأفراد العاملين نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه، حيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأي مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيها³.

وبالتالي تعد العلاقات الإنسانية أحد أهم العوامل المهمة في الإدارة و"تشكل عاملاً هاماً للنجاح"⁴، فالجو الذي يسوده نوع من التفاهم والاحترام المتبادل، يسهل العمل للرئيس مع مرؤوسيه.

ولقد وجهت لأفكار أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية انتقادات كثيرة من بينها⁵:

- تجاهلت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الدوافع المادية وقللت من قدرتها في التأثير في السلوك الإنساني.

¹- سليمان خليل الفارس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية والأفراد"، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سوريا، 2003، ص140.

²- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص75-76.

³- سيد عبد الحميد مرسي، "العلاقات الإنسانية الدراسات النفسية الإسلامية"، دار التوفيق للنشر، القاهرة، 1988، ص137.

⁴- ديل كارنجي، "اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل)"، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص11.

⁵- سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

- أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية متكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بل ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.
- تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي وإغفالها أهمية التنظيم الرسمي.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لها إلا أنها فتحت المجال للغوص أكثر في دراسة السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه.

وكما يوضح تاريخ الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جاء كرد فعل لحركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين، والتي كانت تهتم بجانب الإنتاج ورفع معدلاته، وتجاهلها لحالة العاملين النفسية ولم تعاملهم كبشر لهم كرامتهم واحترامهم، واعتبارهم عاملاً آخر من عوامل وأدوات الإنتاج¹، بينما حركة العلاقات الإنسانية تناولت جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو العنصر البشري، وبذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة ومكاملة وليست بديلاً للمدارس التي سبقتها².

ثانياً: نظرية هرمية الحاجات

افترض أبراهام ماسلو³ (Abraham.H Maslow) أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع مثلها في شكل هرم يشمل الحاجات الإنسانية المتدرجة، وأن الفرد يسعى جاهداً لإشباعها وفي حالة عدم تمكنه من تحقيق ذلك، يحدث تأثير على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته، وقد صنف المفكر أبراهام ماسلو حاجات الإنسان التي يسعى لإشباعها كما يلي³:

- الحاجات الفسيولوجية: وتمثل في الحاجة إلى الأكل والشرب والملبس والسكن....
- الحاجة إلى الأمان: تتمثل في الحاجة إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار والبعد عن كل ما يهدد سلامة الإنسان.
- الحاجة إلى الانتماء: بأن يكون للإنسان أصدقاء ولأن يكون محبوباً من الآخرين ويبادلهم تلك المحبة.
- الحاجة إلى تقدير الذات: هي الحاجة لأن يشعر الإنسان بأهمية ذاته وبإنجازاته واحترام الآخرين له.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: بأن يحقق الإنسان ذاته ويستفيد من طاقاته وقدراته وإمكاناته وأن يبدع ويتطور.

¹ محمد بن عابد المشاوية الدوسري، "العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 11.

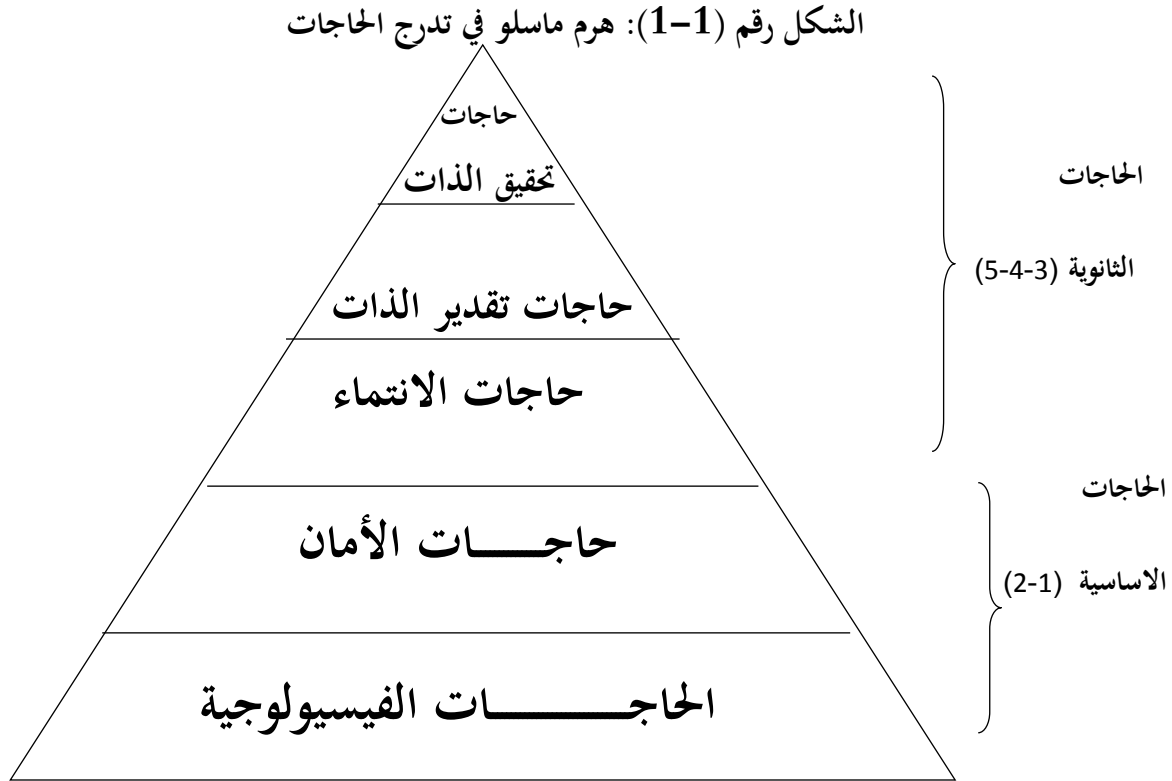
² -سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63، نقلاً عن:

فضل الله علي فضل الله، "نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية"، المطبعة العصرية، دبي، 1983، ص 64.

² -أبراهام ماسلو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين في 01 أبريل 1908، نيويورك، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات، بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنسن حيث حصل على بكالوريوس في علم النفس 1930، وحصل على الماجستير في علم النفس عام (1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934)، توفي في 8 جويلية 1970.

³ -عبدالباري درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 392.

ولقد عبر ماسلو عن حاجات الإنسان في شكل هرم، ورتبها حسب الأولوية والأهمية لدى الفرد العامل، ويمثلها الشكل التالي:



المصدر: عبدالباري درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 391.

نستخلص ممّا سبق، بأنّ نظرية هرمية الحاجات قد مهدت وسهلت الطريق للقادة والمديرين نحو فهم واحترام دوافع الفرد للعمل بغية إشباع حاجاته المتعددة، ممّا يستدعي القيادة الفعالة والواعية لسلوكيات الفرد العامل، أن تسعى لمساعدة الأفراد وتوجيههم نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى تحقيق ما يرغبون فيه من حاجات وبشكل متساوي وعادل بين العاملين من جهة، وبشكل متكامل وملائم لأهداف المؤسسة التي يعملون لديها من جهة أخرى، ومن هنا تكمن فعالية القائد في خلق نوع من التوازن بين تلبية حاجات العاملين والحرص على إشباعها، بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم والتزامهم اتجاه مؤسستهم.

ثالثاً: نظرية (Y و X) لـ "Mc Gregor-Douglas"

رائد هذه النظرية ماك جريجور دوغلاس^٤، الذي حاول في كتاباته التقريب بين أهداف المنظمة وأفرادها، وخلق المناخ الملائم لإشباع حاجات الأفراد العاملين، مما يشعرهم بارتباطهم بمنظمتهم فيسعون لبذل أقصى ما لديهم من طاقة لتطوير وتحسين أداء منظماتهم¹.

ينتمي المفكر دوغلاس إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة وقد صاغ نظريته الأولى التي تسمى بنظرية (X) والتي تعد امتداداً فكرياً للمدرسة الكلاسيكية لكونها تنظر للعامل من وجهة سلبية، ودعت المديرين على معاملة العاملين وفق تلك النظرة السلبية، وإجبار العديد من الأفراد على العمل وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لدفعهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

- إن الفرد كسول بطبيعته ويكره العمل ويتجنبه؛

- يقبل الفرد التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية؛

- الفرد لديه طموحات قليلة؛

- الفرد خامل بطبعه ليس لديه القدرة على الإبداع في حل المشاكل.

ولما تبين لدوغلاس فيما بعد أن أساليب العمل المبنية على نظرية (X) قد فشلت في تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة، ارتأى أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرة إيجابية عن العاملين وهي نظرية (Y) التي تقوم على الافتراضات التالية:

- إن العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة؛

- يقدر الفرد أن يتقبل ويتحمل المسؤولية، إذا وُضع في ظروف مناسبة؛

- يتطلع الفرد مقابل أدائه الجيد، نفس المستوى من الإثابة؛

- قدرة الفرد على ممارسة الإبداع والتطوير.

لقد لاقت نظرية (Y) قبولاً من قبل حركة العلاقات الإنسانية، مما شجع المديرين والرؤساء لتبني أنماط مغايرة لنظرية (X) ومنها: زيادة درجة تفويض سلطات اتخاذ القرارات، زيادة وتنوع المهام والمسؤوليات، تحسين

^٤ - ولد ماك جريجور دوغلاس سنة 1906 وتوفي سنة 1964، كان أستاذ الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأحد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، من أهم إنجازاته نظرية X ونظرية Y هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبله في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة. وكما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الرؤساء بمروءيتهم.

¹ - سهيل أحمد عبيدات، "القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 9-10.

عملية الاتصال وتدفق المعلومات، وبغية تحقيق التكامل والتقارب بين أهداف الأفراد والمنظمة حسب وجهة نظر (Mc Gregor) يجب إتباع ما يلي:

- أن يمنح المدير أو الرئيس الحرية للعاملين في انجاز العمل؛
- أن يشرك الرئيس العاملين معه في وضع الأهداف؛
- أن يساعد الرئيس مرؤوسيه على تحقيق أهدافهم، كما ربطت نظرية (Y) بين تحسين الكفاءة الإدارية وإشباع حاجات العاملين، وركزت على طبيعة العلاقات، والعمل على توفير البيئة التي تشجع على الالتزام بأهداف المنظمة، وتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية لإنجاز الأهداف¹.

من خلال ما سبق نستخلص أن (Mc Gregor) أقرّ بأن كل فرد يمتلك قدرات وإمكانات ومهارات معينة تُمكنه لإنجاز المطلوب منه، ولكن ذلك لا يتحقق إلا بوجود المدير أو الرئيس الذي يستطيع أن يستخدم ما لدى الأفراد من طاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية بصفة خاصة، وأهداف الأفراد بصفة عامة، عن طريق فتح المجال للعاملين في وضع ورسم سياسات المنظمة، ومنحهم الحرية لإنجاز العمل وتشجيعهم على الإبداع والتطوير.

إن الأفكار التي قدمتها المدرسة السلوكية في مجال القيادة لم تسلم من النقد من بين تلك المآخذ عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وحاجاتهم واهتمامها الزائد بالعنصر البشري ودور القيادة الإدارية، حيث وصل بها الأمر إلى حد التدخل في الحياة الشخصية للمرؤوسين، فخرجت بذلك عن حدود المنظمة إلى مجالات خارج نطاقها، وذلك بسبب تأكيدها المفرط على الفرد على حساب العمل²، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها لمساعدة القادة الإداريين في قيادتهم، وخاصة في مجال أنماط القيادة والإشراف (أنماط سلوك القائد)، الحاجات الإنسانية وإشباعها بالحوافز المتنوعة.

المطلب الثالث: القيادة في ظل الفكر الإداري المعاصر

إن تطور الفكر الإداري في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، قد قدم لنا إطاراً للتفكير العلمي المنظم بأسلوب منطقي في الوصول إلى نظرة شاملة لكل المتغيرات التي تؤثر في سلوك التنظيمات، من خلال

¹ -Jay M. Shafrits & Albert C. Hyde., Classics of Public Administrational, 4th edition, (USA: Harcourt Brace publishers, (1997), P 196.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

تبنى أسلوب تسيير وقيادة، يمكن من خلاله التعامل والتفاعل مع التطورات التقنية والسريعة والمتلاحقة في العصر الحالي،¹ومن بين هذه الأساليب نذكر على سبيل المثال ما يلي:

أولاً: نظرية النظم

نمت هذه النظرية منذ منتصف الستينات من القرن العشرين من قبل لودويج فون بيرتالانفي (Ludwig Von Bertalanfy) ، وغيره من علماء البيولوجيا، وقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في المجال الإداري²، بحيث يعتبر مدخل النظم المنظمة بمثابة وحدة واحدة تتكون من أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل، كل جزء منها يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، وحتى المنظمة هي نفسها جزء في نظام أكبر وهو البيئة التي تحيط بها، فتعتبر المنظمة بهذا الشكل نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها، بحيث يرى دعاة هذا المدخل أن أي نظام مفتوح يسلك ويسير وفق منهج معين، فيحصل على المدخلات من البيئة ويجري عليها عمليات أو نشاطات معينة وينتج عنها مخرجات تصب في البيئة، ويمكن تعريف المنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة، وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية، ويحدث التفاعل بين أجزاء النظام فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع البيئة المحيطة بالمنظمة، التي تعد عاملاً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي³.

تمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحدًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، إلا أنّ هذه النظرية انتقدت في المجالات التالية:

- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما يُسهّم به في تحقيق الأهداف أو ما يعوق هذا الإسهام.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة وكذلك الحدود التي تفصل بينهما⁴.

ثانياً: نظرية (Z) في الإدارة لـ "William Ouchi"

فقد طوّر "وليام جورج أوتشي"⁵ النظرية المسماة **نظرية (Z)** في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية أن تصنع نوع من التكامل والتزاوج بين الممارسات الإدارية اليابانية والممارسات الإدارية الأمريكية⁵، لذلك افترض أوتشي أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، ولكي يستفاد من الأساليب القيادية اليابانية

¹-سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73.

²-رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 93.

³-سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70-73.

⁴-رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁵- ولد أوتشي، وليام جورج في عام 1943 في هونولولو بـهاواي، حصل على البكالوريوس من كلية وليام عام 1965م، وعلى الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967، والدكتوراة من جامعة شيكاغو عام 1972، عمل مدرساً وكذلك أستاذاً مشاركاً في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال باستانفورد في الفترة من 1971-1979 وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979 حتى الآن بروفيسور في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بـلوس أنجلوس، يعتبر أوشي مستشاراً منظمًا في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بصياغته لمصطلح "نظرية Z- الإدارية"

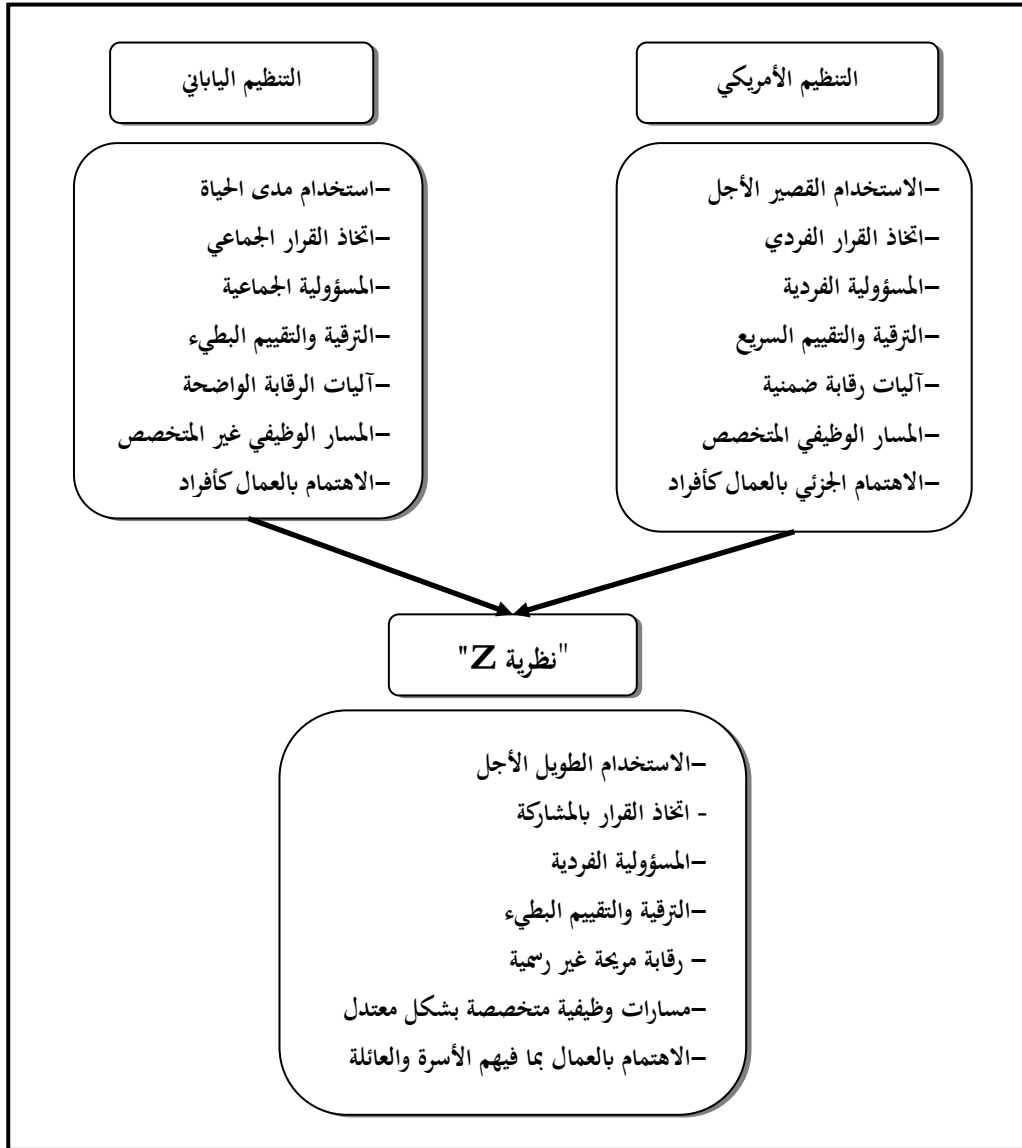
⁵-رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 101.

حاول أوتشي تعديل هذه الأساليب لتلائم الثقافة اليابانية، فعلى سبيل المثال فإنّ الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي، كلها يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات، ويغلب عليها من الأعلى إلى الأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاوله ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل¹، في سياق ما تم ذكره فإنّ نموذج نظرية "Z" جمع بين مبادئ نظرية الإدارة العلمية لـ (تايلور) ونظرية (العلاقات الإنسانية) آخذين من كليهما ما يناسب المجتمع الياباني، مع إدخال تعديلات ملائمة تخدم بيئة العمل، فمثلاً استندت الإدارة اليابانية إلى نظرية الإدارة العلمية في اعتمادها الجدارة كأساس للتعين، والقيام بعمليات التدريب والتأهيل المستمر، وتقديم المكافآت للأفراد المتميزين، إضافة إلى اعتمادها على نظرية العلاقات الإنسانية في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على استقرار الأفراد العاملين (الاستقرار الوظيفي)، كما تهتم البيئة اليابانية وتشجع التعاون بين القادة وأتباعهم في ممارسة الأدوار الوظيفية، واعتماد مبدأ الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، مما يضفي على العمل المؤدى كفاءة عالية وفعالية في تحقيق الأهداف، ويلخص الشكل المدرج أدناه مقارنة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم "نظرية Z"

¹ -ماجدة أحمد الصرايرة، ناريمان يونس لهلوب، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 65.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

الشكل رقم (1-2): مقارنة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم "نظرية Z"



المصدر: رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 101.

يتضح من الشكل رقم (1-2) أنّ العالم أوتشي وويليام استتنبط نظريته من خلال أهم المبادئ والأسس التي كانت معتمدة في تسيير المؤسسات من خلال النظرية العلمية لتايلور ونظرية العلاقات الإنسانية، وراعى الثقافة التنظيمية لكل من الموظف الياباني والموظف الأمريكي.

المبحث الثاني: مفاهيم حول القيادة الإدارية

على الرغم من أن القيادة مهمة ودرسها علماء السلوك على مدى عقود، فإنّه يشوبها شيئاً من الغموض، ومازال هناك افتقار إلى توافق الآراء على ما هي القيادة بالضبط؟ وكيف ينبغي تحليلها؟ وما الذي يجعل من

أشخاص قادة مختلفين أو فريدين عن غير القادة؟ ومع ذلك يتفق الخبراء على أنّ القادة يختلفون بطريقة أو أخرى عن غير القادة على الرغم من صعوبة تفسير ظاهرة القيادة بصفة شاملة ومتكاملة إلا أنّ هناك نوع من توافق في الآراء بين الباحثين حول بعض النقاط وهي: كون القيادة متميزة عن الإدارة؛ القيادة معقدة؛ إمكانية تطوير سمات القيادة من خلال الخبرة والتدريب، كما تعتمد فعالية القيادة على العلاقات فيما بين قادة، أتباع، والظروف المعنية¹، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لأبرز المفاهيم المتداولة عن القيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، ولم يتفقوا على وضع تعريف جامع ومانع مُلم بكل ما يشمله مصطلح القيادة من معانٍ ودلالات، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

أولاً: تعريف القيادة

القيادة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "القُود" وهو نقيض "السَّوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد²، ويعرف قاموس ويسترن الجديد في العالم (Webster's New World Dictionary) القيادة بأنّها "الموقف أو توجيه من القائد أو القدرة على القيادة"³.

وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ويتفق مع الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يُحرك أو يقود، ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة والذي يعد الرجل الأول في الدولة، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. وهو ما أكدته آرنودت إلى أنّ العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه⁴، هذا بالنسبة لمعنى القيادة لغهً، أمّا

¹ - David I. Bertocci, "Leadership in organizations There Is a Difference between Leaders and Managers", University press of America, New York , 2009, P7.

² - ابن منظور، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، المجلد الثاني عشر، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص 315.

³ - David I. Bertocci, OPCIT, P6.

⁴ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 86.

اصطلاحاً فالقيادة لها تعريفات كثيرة وهو ما عبر عنه **stogdill** بقوله عند مراجعته للبحوث التي أجريت في القيادة بأن هناك تعريفات للقيادة تقارب في عددها عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها¹، فمنهم من ينظر للقيادة على أنها قدرة التأثير في أفراد الجماعة وبعضهم يرى على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين والبعض الآخر أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد وتابعيه، ويرى **Manahal** بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين في إنجاز الأهداف التنظيمية²، ويرى كل من بيتر ج نورث هاوس³ ويوكل (**Peter.G Northouse & Yukl**) بأن القيادة هي: "عملية تفاعل بين القادة والأتباع ومحاولة التأثير عليهم لتحقيق هدف مشترك"³، وأما رالف ستوجديل⁴ (**R.Stogdill**) يعرفها على أنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁴، أما روبنز (**Robbins**) فيرى بأنها: "القدرة على التأثير في مجموعة نحو إنجاز رؤية محددة أو مجموعة من الأهداف"⁵، وليكتر رنسيس⁶ (**Likert Rensis**) يرى بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم واحتوائهم وحفزهم على العمل والانجاز بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة" وأكد ليدر (**Litterer**) بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"⁶، وفلومر (**flumer**) يرى بأنها: "القدرة على إقناع الآخرين بغية الوصول إلى أهداف معينة"⁷، ويعتبرها ستوجديل **R.Stogdill**: "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"⁸، يتضح لنا من التعريفات السابقة الذكر والتي اتفقت في مجملها على أن القيادة ما هي إلا عملية تأثير من طرف شخص-القائد- في مجموعة من الأفراد-الأتباع- بغية تحقيق هدف محدد، وهو ما أكدته جون سي مكسويل **John C. Maxwell** بقوله: " أن المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛

¹- بيتر ج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001، ص 19.

²- باسم عباس الكردي، "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، 2010، ص 26.

³- بيتر ج. نورث هاوس: أستاذ حاصل على درجة الدكتوراه في الاتصالات في جامعة ميشيغان الأمريكية ودرّس القيادة لأكثر من 30 عامًا.

³ - M. L.Voon et al, The influence of leadership style on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia , International journal of business, Management and social sciences, Vol.2 N⁰ 1, 2011, P 25.

⁴- رالف ستوجديل (1904-1978): أصبح رائد في مجال دراسة القيادة لمدة ثلاثين عاماً.

⁴- سميرة صالح، عبد الناصر موسى، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية-"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، سنة 2014، ص 291.

⁵ - Robbins, Stephen, & Judge, Timothy, "Organizational Behavior", 15th Edition, Pearson Education, Inc – USA, 2013, P 368.

⁶- رنسيس ليكتر (1903-1981): عالم النفس الأمريكي المعروف بإسهاماته في القياس النفسي، كما حقق شهرة واسعة في علم الإدارة بإحداثه الأساليب الأربعة للقيادة.

⁶- سميرة صالح، عبد الناصر موسى، مرجع سبق ذكره، ص 291.

⁷- عاكف لطفي الخصاصنة، حمدان رشيد الجمال، " نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي - دراسة مقارنة- "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الثلاثون، 2012، ص 104.

⁸- محمود سيد أبو النيل، "علم النفس الصناعي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 623.

⁸- جون سي ماكسويل ولد عام 1947 في ولاية ميشيغان وهو خبير القيادة الأول في العالم ومتحدث ومؤلف معروف علمياً وألف أكثر من 60 كتاباً عن القيادة.

لا أكثر ولا أقل"¹، وهناك من يرى وجوب توفر بعض الخصائص في شخص القائد حتى يتسنى له قيادة الآخرين لذلك يرى (L.WOLMAN) بأن القيادة عبارة عن "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا"²، وأن يتوفر عنصر القدرة لإحداث عملية التأثير بشكل إيجابي، لذلك تعد القيادة "القدرة على حشد الأفراد والموظفين والمرؤوسين وتشجيع المشاركة الطوعية من أجل تحقيق الأهداف"³، ويستمد التأثير حيويته من عملية المشاركة والإقناع وبالتالي: "الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة"⁴، ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات الخيرية، فليس من الممكن إجبار التابعين فيها على التعاون إذا لم يكن للقائد تأثير عليهم، لذلك "كلما كانت القيادة أفضل، كانت الفعالية أكبر"⁵، ويمكننا صياغة تعريف للقيادة بأنها: عملية تفاعل بين شخص القائد الذي له القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد ويعمل على توجيههم وتوحيد جهودهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.

وبناءً على التعاريف التي تم ذكرها، يمكننا تعريف القيادة على أنها: محصلة تفاعل بين القائد وأتباعه، ذلك القائد الذي لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وجعلهم يتوجهون نحو هدف معين.

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

أكد جوزيف روست (Joseph Rost) أن العلماء والممارسين لم يتوصلوا إلى إجماع في الرأي حول تعريف واضح وموجز وسهل الفهم ومقنع عن القيادة التي أصبحت ذات أولوية كبيرة خلال العقود الأخيرة⁶. ويقول بيجورس (Pigors) أن القيادة الإدارية هي: "عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد -رغم الفروق التي بينهم- إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة"⁷، ويعني بعملية التأثير هنا القدرة على حث الأفراد وتوجيههم وحفزهم على انجاز ما تصبو القيادة في بلوغه، وتتجلى عملية التأثير كذلك فيما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المرجوة، و"بقدر ما تكون عملية التأثير فعالة في سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم وممارستهم لأنشطتهم تكون القيادة فعالة وناجحة"⁸، في حين عرف (Davis & Newstrom) أن القيادة الإدارية هي: "عملية التفاعل بين القائد

¹- جون سي ماكسويل، "أساسيات القيادة- ما يحتاج كل قائد إلى معرفته"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 61.

²- طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³-François-Xavier .S, "Management et gestion d'un point de vente", 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P 132.

⁴- جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁵- المرجع نفسه، ص 02.

⁶-Salma Joffre Maroun, "L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles: le cas de l'église maronite", Thèse pour obtenir le grade de docteur, Gestion et management, Université de Grenoble, France, 2013, P 115.

⁷-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي، الإداري والتنظيمي"، مؤسسات شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 15.

⁸- المرجع نفسه، ص 16.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

وتابعه، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة التابعين على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف"، ونفس الشيء أكده كل من جروي وستارك (Stark & Gray) على أنّ القيادة الإدارية هي: "عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز الأهداف التنظيمية المشتركة"¹، ويرى (Fiedler Fred) أن القيادة الإدارية: "هي عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين،" ويرى أنصار هذا المنهج أنّ سلوك القائد، إنّما هو حصيلة التفاعل بين كافة العناصر والمتغيرات التي تؤثر في طبيعة القيادة الإدارية وهذه المتغيرات هي قدرات واحتياجات القائد، شخصية القائد، واحتياجات التابعين، ومتطلبات الظرف والموقف²، أما آلان (L. ALLEN) عرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"³، كما تُعرف على أنّها: "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، يُشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"⁴، ويعرفها كل من هانت ولارسون (Hunt & Larson) بأنها: "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"⁵، كما "يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة"⁶ وتعتبر "القيادة الإدارية عملية إنسانية، تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها مركب معقد يتضمن القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم، وظيفتها الأساسية تتمثل في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه"⁷، أما جيب (Gibb) يعرفها بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري، الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وأحد مرؤوسيه أو أكثر، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"⁸، ومن وجهة نظر كل من مالكوولم (Malcolm) و دريك (Derck) أنّ القيادة الإدارية هي:

¹ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- حيدر خضر سلمان، "أنماط القيادة: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق، المجلد التاسع، العدد الرابع، 2010، ص 81.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 241.

⁴ - وفاق حلمي الأغا، "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2010، ص 304.

⁵ - ذياب جرار، "القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: المجلس الأعلى للشباب والرياضة أمودجاً"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2014، ص 98.

⁶ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁷ - علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1987، ص 223.

⁸ - محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 226.

- "- عملية من خلالها يتم التأثير في الآخرين؛
- وسيلة للحصول على طاعة المرؤوسين؛
- مقياس لشخصية الأفراد في مواقعهم المختلفة،
- وسيلة ناجحة لإقناع الآخرين (المرؤوسين)،
- وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة،
- طريقة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.¹

وعملية القيادة الإدارية وتوافر القائد الفعال على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وتوجه جهودهم لتوافق خطط المؤسسة، بما يحقق الأهداف المستقبلية لها، ويضمن استمراريتها ونجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على دعم السلوك الإيجابي للأفراد وبالمقابل يبذل قصارى جهده للتقليل من السلوك السلبي، مُوجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج المهادف.²

نستخلص من التعاريف السابقة أنّ القيادة الفعالة هي: عملية تواصل ومحصلة التفاعل المستمرة بين القائد- المدير- ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، حيث يتبادلون المعارف والأفكار، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أن مفهوم القيادة يركز على جانبين هما: القائد والأتباع.

وقبل سنوات قليلة، اقترحت مجموعة من الباحثين الدارسين لممارسات القيادة من اثنان وستون (62) دولة إلى تعريف للقيادة الإدارية بأنها: "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة"³، ويمكننا تعريف القيادة الإدارية إجرائياً على أنّها قدرة القائد-الرئيس- على القيام بتوجيه نشاط العاملين معه -المرؤوسين- للتأثير فيهم واستمالتهم وإقناعهم من أجل تحسين مستوى أدائهم، لتحقيق الأهداف المنشودة بما يمتلكه من مهارات وخبرات وسمات مؤثرة مع وجوب قبول المرؤوسين لقيادته.

¹- نبيل محمود الصالحي، " استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: القيادة الإدارية، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة"، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2011، ص 15.

²-علي بن محمد الغامدي، "درجة جودة أداء القيادة التربوية و تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية و المتوسطة بالمدينة المنورة"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الأربعون، الملحق الثالث، 2013، ص 1069.

³-Sid Ahmed Benraouane, "Le management des ressources humaines", Office des publications universitaires, Algérie, 2010, P215, Selon:

-House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M. and Dorfman, P., "Leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 societies, Sage publication, INC, 2004.

ثالثاً: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

يشترك مصطلح القيادة في بعض دلالاته ومعانيه مع مصطلحات عديدة تتداخل معه في بعض الجوانب وتختلف معه في بعضها، من بين هذه المصطلحات نجد:

أ- **القيادة والإدارة:** "القيادة والإدارة تشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ومن ثم التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة"¹، وهناك بعض التعريفات التي ميزت بين الإدارة والقيادة "فلقد عرف كارل ويلتي (Carl Welti) الإدارة بأنها: "الجهد الذهني أو الجسمي لتنسيق الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ويرى أن هذه العملية (الإدارة) تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والضبط، وفي المقابل يرى أن القيادة هي: قدرة طبيعية أو مُتعلمة تتضمن مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية الهادفة إلى تطوير علاقة اجتماعية مع الآخرين للتأثير فيهم من أجل انجاز أعمال مرغوبة، وقد عبر جون بيجز (Jhon Pejza) عن الفرق بين الإدارة والقيادة بطريقة أكثر بساطة: أنت تقود الناس وتدير الأشياء"²، غير أن بينيس (Bennis) ونانوس (Nanus) يؤكدان أن ثمة اختلاف كبير بين القيادة والإدارة بشكل واضح في عبارتهما القائلة: "المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بشكل صحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة"، ويعد روست (Rost) أحد مؤيدي التمييز بين القيادة والإدارة فهو يُقر بأن القيادة علاقة تأثير متعددة الاتجاهات، في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه³، ونفس القول أيده ماكسويل بقوله: "الفارق الرئيسي بين القيادة والإدارة هو: أن القيادة تُعنى بالتأثير في الناس وإقناعهم بالإتباع، في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات"⁴، وكذلك "القيادة يحركها التأثير الايجابي، أما الإدارة فيحركها التسيير"⁵، وإذا كانت الإدارة هي جوهر العملية الإدارية فإن القيادة هي جوهر نجاحها⁶، والجدول رقم (1-1) يوضح الفرق بين القائد والمدير كما يلي:

¹- طارق عبد الحميد البديري، " أساسيات في علم إدارة القيادة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، عمان، 2002، ص 203.

²- نبيل محمود الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³- واين بينيس ولد في الولايات المتحدة في عام 1952 ويعتبر واحداً من الكتاب المهتمين بالقيادة ويرجع له الفضل في إدخال دراسات القيادة إلى المجال الجماهيري وكتب 27 كتاباً عن القيادة، كما بين أن أحد الوظائف الرئيسية للقائد الناجح هي القدرة على " التوظيف بشكل دقيق" حيث أن قدرة القائد على جمع المواهب والكفاءات والتأكد من أنها تحقق ما يطلب منها تحقيقه هي التي تفرق بين النجاح والفشل.

³- بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴- جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁵- إبراهيم بن جامع، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة-دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى لمركب تكرير البترول"، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009، ص 79، نقلاً عن:

سيد الهواري، "القائد التحويلي وتغيير المستقبل" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 30.

⁶- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011، ص 300.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

الجدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين القائد والمدير

الرقم	سمات القائد (Leader)	سمات المدير (Manager)
1	يهتم بالناس	يهتم بالنظام
2	صاحب رؤية	يركز على التنفيذ
3	متعاطف	موجه
4	يركز على القضايا الإستراتيجية	يركز على القضايا التشغيلية
5	مبدع	رئيس
6	مرن	متمسك برأيه
7	ملهم	حلال مشاكل
8	مجدد	محلل
9	مبادر	ملتزم (يطبق التعليمات والأنظمة)
10	خيالي	واقعي
11	تجريبي	تسلطي
12	يحفز التغيير	يميل للاستقرار
13	قوة نابعة من السمات الشخصية	قوة نابعة من التنظيم
14	يفعل الشيء الصحيح	يفعل الأشياء بشكل صحيح

المصدر: نبيل محمود الصالحي، "إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: القيادة الإدارية، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 28.

وهناك من يرى: "أن القيادة والإدارة عمليتان متلازمتان، ذلك لأنّه في كل موقف لا بُد أن يوجد بعدان أحدهما إداري يتعلق بمراعاة الأنظمة والتعليمات، والآخر قيادي يتعلق بإمكانية القيادة التي تستند إلى عملية التفكير والتأثير"¹، وهذا ما أكدّه كوتر (Kotter) قائلاً: أن الإدارة والقيادة مختلفتان لكن متكاملتان وفي هذا العالم المتغير لا يمكن لأي منهما العمل دون الآخر²، غير أنّه من وجهة نظرنا فمن الضروري أن يكون كل مدير أو رئيس قائداً حتى تتحقق الفعالية في توجيه العاملين نحو الأهداف المرجوة، وهو ما أكدّه المفكران بيتر داركر وماسياريلو (Peter Drucker & MaCiariello) أن أفضل القادة هم أولاً وقبل كل شيء مديرين فعّالين³، وكخلاصة لما سبق فإنّ القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلاً لها¹.

¹ - حسين صالح جعيم، "اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2009/2008، ص 64.

² - Salma Joffre Maroun, op.cit, P 128.

³ - op.cit, P 146.

ب- الفرق بين السلطة والقيادة (التأثير): السلطة هي الحق الذي يخول للشخص أن يفعل شيئاً ما، وقد يكون هذا الشيء هو إصدار قرار أو إعطاء أمر أو القيام بعمل، كما تُعرف بأنها: "علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس، وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس، كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لها والمسؤولية هي التزام بأداء شيء أو أشياء معينة"²، والسلطة هي القدرة على إجبار أو إكراه الآخرين على تنفيذ مشيئتك - حتى إذا كانوا لا يرغبون في ذلك - اعتماداً على نفوذك أو منصبك أو قوتك " أي نستطيع أن نقول أن السلطة هي: "افعلها وإلا!"، بينما التأثير يختلف عن السلطة وهو مهارة وحمل الآخرين على تنفيذ مشيئتك بكامل إرادتهم بسبب قدرتك الشخصية على الإقناع أي التأثير بمعنى: " سأفعلها من أجلك"³، وتعتبر السلطة صفة أساسية لدور القائد، فهي الأداة التي يؤثر بها على مواقف أتباعه وسلوكهم، لذا فإن السلطة تشكل عنصراً مؤثراً في الأسلوب القيادي، وبالتالي فإن استعمالها بشكل مناسب يقوي من فعالية القائد الإداري⁴، إن ثقافة السلطة في الألفية الجديدة غير قادرة ببساطة على منافسة ثقافة تقوم على التميز والسرعة والجودة والإبداع وباختصار ثقافة حرة يشارك فيها الجميع بآرائهم، إن ثقافة السلطة تمتص - حرفياً - روح المؤسسة⁵، لذا من الأحسن أن يتم استخدام السلطة من قبل القائد عند الضرورة والحاجة الملحة، وأن لا يتمادى في استخدامها حتى لا يتساوى في خصائصه القيادية بخصائص الرئاسة.

ت- القيادة والرئاسة: الرئاسة هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويمتلك سلطات رسمية اتجاههم"⁶، ووفق هذا التعريف فالمدير: هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات الوظيفة التي يشغلها في التنظيم، ويمثل المرؤوسين لأوامره قسراً أو طوعاً، وهو ذلك الشخص الذي يتولى مركز رئيسي في المؤسسة، ويكون تحت إشرافه على الأقل شخص واحد بحيث يمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص⁷، أمّا القائد فهو ذلك الشخص الذي

¹ - سعال سومية، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد الثالث، أكتوبر 2016، ص 364.

² - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 174.

³ - جيمس سي. هانتر، "مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم"، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 62.

⁴ - محمد البعدوي، "أساليب القيادة الفعالة: مقارنة وظيفية للتعريف بصفات ومهارات القائد الناجح"، الطبعة الأولى، دار السلام للطباعة والنشر، الرباط، المغرب، 2010، ص ص 14-15.

⁵ - جيمس سي. هانتر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁶ - ظاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁷ - محمد عبد الفتاح الصبري، "القيادة الإدارية والإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 17.

يقود مجموعة من الأفراد؛ ليس بحكم مركزه الوظيفي أو سلطته، وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً في سلوكياته وأسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب (Cecil Gibb) النقاط الرئيسية للتمييز بين القائد والرئيس فيما يلي¹:

- يتقلد الرئيس منصب الرئاسة وفق نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس وفق الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة كما في حالة القيادة؛

- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة أي دور في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛

- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن تواجدت فبمستوى ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛

- توجد فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛

- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛

- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

إضافة لما سبق، "فإنّ الرئيس يحدد الهدف بحدود ويوضحه للعاملين، أما القائد يشكل رؤيته التي ستجعله فعالاً لفترة طويلة ويضعها بطريقة مقنعة، ثم يشرحها للعاملين ويشاركهم حماسه؛

- يقوم الرئيس بتوزيع المهام على العاملين وفقاً لقدراتهم الحالية، بينما يقوم القائد بإعطاء مهام ومسؤوليات جديدة للعاملين ويجعلهم يكتسبون قدرات جديدة؛

- يتحكم الرئيس في العاملين باستمرار بينما يقوم القائد بتطوير قدراتهم وتحفيزهم، وبالتالي خلق عملية ضبط النفس¹.

¹ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

ومن منطلق التباين في خصائص القائد والرئيس، إلا أنهما كثيراً ما يتدخلان في البعض منها، خاصة فيما يتعلق بالسلطة المقبولة من المرؤوسين فهي تمارس في حالة القيادة أكثر منها في حالة الرئاسة، ويعود السبب في ذلك لقوة تأثير القائد في مرؤوسيه فيتولد لديهم القناعة بتقبل سلطته، عكس الرئيس الذي يتخذها الوسيلة الرئيسة في توجيه مرؤوسيه، فيخلق هذا السلوك نفور بينه وبين مرؤوسيه.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادر قوتها

تقوم القيادة على جملة عناصر تشكل أهم مقومات القيادة وبغياب أحدها تفقد القيادة معناها، كما أنّها تستند في قوتها على بعض المصادر والتي سيتم تناولها في النقطة الموالية.

أولاً: عناصر القيادة الإدارية

يتضح من خلال التعريفات التي ورد ذكرها - في المطلب الثاني - أنّ القيادة الإدارية هي القدرة على تحريك المرؤوسين نحو الهدف وهي محصلة تفاعل وتداخل مجموعة من العناصر والعوامل التي تشكل في مجملها العملية القيادية، وهي متمثلة في: سمات وخصائص القائد، المرؤوسين (أفراد الجماعة)، عملية التأثير والإقناع، الأهداف المشتركة المراد تحقيقها والمواقف، لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية²:

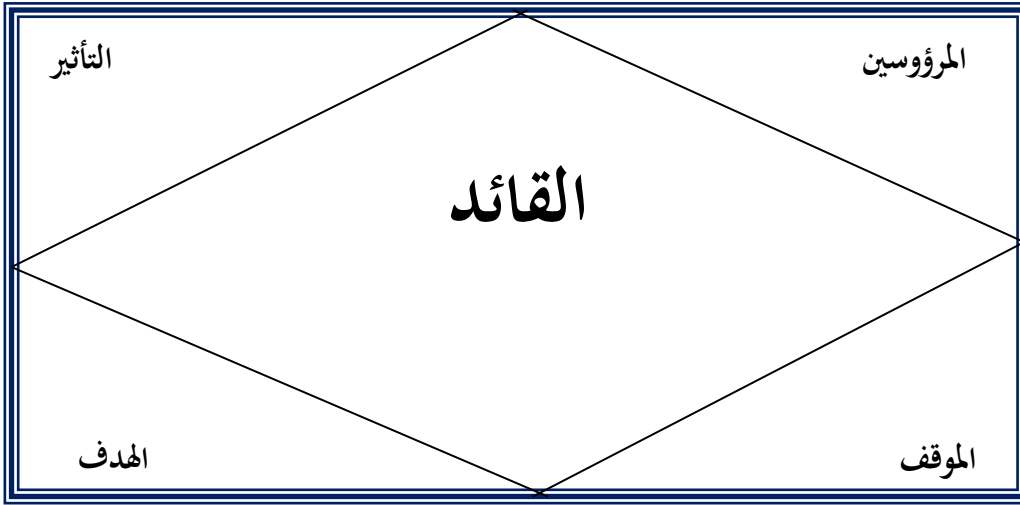
القيادة الإدارية = سمات وخصائص القائد + المرؤوسين + عملية التأثير والإقناع + الأهداف المشتركة + المواقف

ويمكن تلخيص أهم عناصر القيادة الإدارية في الشكل رقم (1-3) التالي:

¹ - Sudi Apak, Sefer Gümüş, A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 (2015) 368 – 377, P 369

² - محمد عبد الفتاح الصيري، "إدارة النفس البشرية"، دار زهران، عمان، الأردن، 2003، ص 99.

الشكل رقم (1-3): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على بعض الدراسات السابقة

وتتطلب القيادة الإدارية توافر خمسة عناصر أساسية رئيسية وهي كالتالي:

أ- **القائد:** يعتبر القائد ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة وما يمكنه من تطويع الآخرين، وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة، كما يعرفه بعض الباحثين بأنه: ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادراً على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، ويعد الرئيس (القائد) هو رمز الوحدة والسلطة، وتجمع أوامره كلمة الجميع وتمنعهم من التفكك والفناء، ولخص **موروا** أهمية وقيمة الرئيس (القائد) بقوله لا تستطيع جماعة- بدون قائد- أن تقرر شيئاً حتى ولا لائحة طعام عشاء، ودعماً لقوله فقد أكد **بودوان** على أهمية القائد في حياة الأفراد حيث يقول: لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى ولو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى، إنَّ إمكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أمّا الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذوي القلوب الطيبة والإرادة الفولاذية¹، وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود القائد لأنه يمثل عماد العملية القيادية ومحركها الرئيس.

ب- **المرؤوسين:** بما أنَّ القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، ممَّا يترتب 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 أنَّها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها²، وبدون الأفراد المرؤوسين تكون إحدى حلقات سلسلة

¹ - هايل عبد المولى طشطوش، "أساسيات في القيادة والإدارة"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27..

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 91- 92 .

القيادة مفقودة وناقصة¹، نستخلص أنّ القائد لن يكون له وجود إلا بوجود الجماعة، ونفس الأمر ينعكس على الجماعة، لذا من الضروري تواجدهما مع بعض ولبعض، حتى يمكن تحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة.

ت- الهدف: إن وجود المؤسسة واستمرارها مرهون بدرجة تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه الأخيرة تتميز بتنوعها وتعددتها، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمؤسسة، ممّا يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، بحيث أشارت ماري فوليت (MARY FOLLET) أنّه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الخاصة بالجماعية منها والفردية، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات والصراعات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم يقوم بترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، معتمداً في ذلك على مهاراته وخصائص جماعة المرؤوسين والمؤسسة²، وبالتالي يعد الهدف بمثابة المحصلة النهائية لجهود القائد وأتباعه، وكذلك السبب في وجودهما.

ث- التأثير (القدرة على التحريك): تتمثل في التأثير الإيجابي الذي يمارسه القائد على أفراد جماعته بهدف توجيه نشاطهم وتوحيد جهودهم باتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في العملية القيادية، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يعد من عناصر القيادة، وتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع أتباعه والتي من خلال فعاليتها وقوتها يتحقق نجاح القائد أو فشله في قيادة جماعته³، وكما أشار "كين بلانشارد" وهو خبير في الإدارة واشترك في تأليف كتاب: **The one-Minute Manager** / "مدير الدقيقة الواحدة"، " بأن أساس القيادة الناجحة اليوم هو التأثير وليس السلطة"⁴.

ومن أهم الخصائص التي تميز عملية التأثير في عملية القيادة هي⁵:

- القدرة على جعل الآخرين يقبلون هذا التأثير عن طواعية واختيار.

- أن يتميز هذا التأثير بالاستقرار والاستمرار النسبي.

- ألا يرتبط هذا التأثير بالوجود المادي للقائد.

بناءً على ما سبق، وحسب ما ورد في التعريفات السابقة للقيادة، أنّ التأثير يمثل لب وعصب العملية القيادية.

ح- الموقف: تتعدد وتختلف المواقف باختلاف الظروف والمعطيات، لذلك لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل بل يتم التعامل والتفاعل مع كل موقف على حدى وحسب طبيعته ومتطلباته¹، وهو ما أشار إليه

¹- هایل عبد المول طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 25.

²- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³- المرجع نفسه، ص 85.

⁴- بوب نيلسون، "1001 طريقة لأخذ المبادرات في العمل"، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 77.

⁵- محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 232.

باس وآخرون (Bass et. al) على قادة المنظمات أن يُظهروا مرونة وسهولة في التكيف مع المواقف الجديدة²، وبذلك فالموقف هو الذي يُظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا 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 المناسب³، وهو ما أكدته النظريات الموقفية، على أنّ القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته، كما أنّ الظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين⁴، نستخلص أنّ الموقف يساهم بشكل كبير في فعالية القيادة إذا كان موافياً، والعكس إذا كان الموقف غير ملائم للظروف القائمة.

وبناءً على ما تم ذكره، فإنّ القيادة تتشكل بتوافر عناصرها الخمسة مجتمعةً، إذا تعذر توافر أحدهما أدى ذلك لاندثار وانعدام عملية القيادة ككل.

ثانياً: مصادر قوة القيادة الإدارية

تعتبر القيادة أمر معقد لأن لها العديد من الأوجه والمظاهر: الاحترام، الخبرة، القوة العاطفية، مهارات التعامل مع الآخرين... والقائمة تطول⁵، وتقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل الإقناع والاستمالة، كما يتطلب الأمر أن تتوفر لدى القيادة السلطات اللازمة لتفعيل ذلك التأثير مستهدفاً سلوك مرؤوسيه، قصد توجيههم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة ولقد اتفق كل من (Baronan beryeenGd) و(orenetal Shermerh) على تصنيف مصادر قوة تأثير القائد الإداري إلى ستة مصادر أساسية هي⁶:

أ- قوة المكافآت: تسهم المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، بتطوير العلاقات التبادلية بالمرؤوسين عندما تستخدم بمهارة عالية، إذ تعزز من قوة الإعجاب بالمدير فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من قبل المرؤوسين.

¹ - سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 196.

² - Alexandru Mihalcea, "Leadership personality, job satisfaction and job performance", Procedia - Social and Behavioral Sciences 127 (2014) 443 – 447, P443

³ - ظاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ - مهدي حسن زويلف، علي العضاليلة، "إدارة المنظمة- نظريات وسلوك"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 249.

⁵ - جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁶ - رغد محمد يحي خروفة، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرادين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 99، سنة 2010، ص 5-6.

ب- قوة التهديد: وتمثل في القدرة التي يمتلكها الفرد القائد على معاقبة السلوك غير المرغوب، وهي ضرورية لأداء العمل أيضاً تجنب الحوادث المختلفة، فعندما يشعر المرؤوس أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب ما، فسيمتنع عن هذا السلوك.

ت- قوة الشرعية: وتستخدم هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة والذي يمنحه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتناسب هذه القوة مع الصلاحيات التي يتمتع بها المدير ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات في المرؤوسين.

ث- قوة المعلومات: تعد المعلومات أحد أهم عوامل التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد والتشكيلات التنظيمية في المنظمة، وتنشأ قوة المعلومات من خلال القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ معلوماته وكيفية التحكم بها مصدراً لقوة المعلومات.

ج- قوة الخبرة: وتتمثل في تلك القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر.

ح- قوة المرجعية: تتشكل هذه القوة من مجموعة من المصادر منها صفات شخصية، وسمات إيجابية تتمثل بالاحترام، الإعجاب والمحبة التي تدفع المرؤوسين للانصياع لأوامره واحترامه بوصفه مديراً وترتبط هذه القوة ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم، كما أنّ مشاركة المدير لمرؤوسيه وتسهيل عملهم، توجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، هي صفات مرتبطة بالقوة المرجعية للقائد الإداري.

وهناك من أضاف إلى مصادر القوة السابق ذكرها مصادر أخرى متمثلة في ما يلي:

خ- قوة التمكين: التمكين يعتبر إحدى المبادرات الفعّالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعّال لهذه السلطات¹، وحتى تتحقق فعالية التمكين يتطلب الأمر من القادة تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور²، كما يستدعي التمكين أن يتوفر في العاملين المهارات اللازمة لنجاحه في ممارسته بكل كفاءة، وقد أكد (Brilman) على ضرورة تمتع الأفراد الممكّنين بالمهارة والخبرة الكافية لأداء المهام، والحرص على تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم³، وهذا كله يحسن ويدعم

¹ - يحيى ملحم، "تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص30.

² - المرجع نفسه، ص145.

³ - J.Brilmann, " Les meilleurs pratiques du management", 4^{ème} édition, Les éditions d'organisation, Paris, 2003, p 377.

العلاقة بين القادة ومرؤوسيهـم، ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

د- المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها، ومن شأن المشاركة الفعلية أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به لأنه يعد نتيجةً لتشاورهم واتفاقهم عليه.¹

تعد هذه المصادر مطلباً ضرورياً لأي فرد يتولى قيادة مجموعة من الأشخاص، فهي بمثابة القوة الداعمة لشخص القائد والتي تمكنه من ممارسة التأثير والإقناع اتجاه أتباعه، وبالتالي قدرته على توجيههم وتنسيق جهودهم وتوحيدها نحو الأهداف المنشودة بكل فعالية ونجاح.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية والمعوقات التي تواجهها

تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال سعيها الدائم نحو التوفيق والموازنة بين تحقيق أهداف ومتطلبات التنظيم والمصادر المتاحة لذلك، غير أن هناك بعض المعوقات التي قد تعترض سبيل القادة في بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

يرى كثير من رجال الفكر الإداري بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وإن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها²، وللقيادة الإدارية أهمية بارزة بالنسبة للفرد والتنظيم ككل؛ إذ يقوم القائد الإداري بإمداد الفرد بكل ما يحفز ويبعث النشاط في نفسه ويحافظ على روحه المعنوية العالية، كما يغرس في نفسه حب العمل ويستطيع القائد الإداري من وضع الفرد في الوظيفة المناسبة التي تحقق رضاه، بالإضافة إلى إشراكه في مناقشة ما يمس شؤونه وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف لما يبذله من جهود³، ونظراً لهذه الأهمية أكد "بيتر داركر" أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات، والتي تمثل عنصر من عناصر ميزتها التنافسية من

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 235 بتصرف الباحثة.

²- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³- المرجع نفسه، ص 118.

خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستخدمين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها¹، كما تبرز أهمية القيادة فيما يلي²:

- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- أمّا البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

رغم أهمية القيادة الإدارية فهذا لا ينف ولا يحد من ضرورة توافر الإدارة الجيدة للمؤسسة، بحيث " حذر بيتر دراكر في إحدى كتبه من اعتماد المؤسسات على القيادة بدلاً من الإدارة الجيدة، لأنه رغم أهمية القيادة فإنها نادرة الوجود جدًا: ويقول بيتر دراكر للقيادة أهمية قصوى وفي الحقيقة ليس هناك بديل لها، لذا فمن المؤكد أن القيادة تعد عنصراً مهماً في الإدارة الفعالة وستؤدي المهام الإدارية التي يؤديها المدير إلى نتائج أكبر بكثير إذا كانت مقترنة بعنصر القيادة الفعالة، وعندما تسود هذه الأخيرة كل جوانب المؤسسة سيؤدي ذلك حتماً إلى نجاح المؤسسة"³، وهذا ما تم تأكيده في الفقرات السابقة بأن القيادة والإدارة متكاملان ومتلازمان.

ثانياً: المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية

مهما تباينت الآراء حول ماهية القيادة والسلوك القيادي لشخص الرئيس/المدير، فلا بد للقائد أن يتمتع بنوع من السلطة الشرعية والقوة الفعالة وشدة التأثير والإقناع والقدرة على التفاعل المتبادل بينه وبين رؤوسه، حتى يتسنى له إقناعهم واستمالتهم وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة، غير أنه في واقع الأمر يمكن أن تعيق القائد بعض المعوقات فتحول بينه وبين ما يرغب في تحقيقه، كما قد تحد هذه العوائق من فعالية قيادته ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي⁴:

¹ - علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 14.

² - بشير العلق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 54.

³ - روب ديكسون، "المهام الإدارية"، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية للنشر، مصر، 2010، ص 126.

⁴ - نبيل محمود الصالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها: في هذه الحالة نجد القائد غير ثابت في اتخاذ قراراته، مما يسبب ارتباك لدى العاملين معه، وينجر عن ذلك هدر الكثير من الوقت والجهد والمال، كما يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء.
- عدم الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية: تظهر هذه المشكلة في المؤسسات البيروقراطية حيث يصعب الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالقدر الكافي، مما ينعكس سلباً على عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة.
- ميل بعض القادة إلى تركيز السلطة والتفرد بها ورفض عملية التفويض التي من خلالها يمكن تسهيل سير العمل والسرعة في الإنجاز، كما تساهم في التخفيف من حدة الأعباء الروتينية عن القيادات العليا وتمكنها من التفرغ التام لممارسة مهام التخطيط والتنسيق والرقابة على جميع المستويات بشكل فعال.
- الاستفراد بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين والخبراء لديهم في مثل هذه العملية، مما يفوت فرصة الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في المجالات المتخذ فيها القرار، وكذلك عدم إشراك المرؤوسين يؤدي إلى تدميرهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا فيها عند اتخاذها.
- جمود بعض القيادات الإدارية وعدم مواكبتها لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة التغيير والنزعات التجديدية لدى العاملين، مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع لديهم وبالتالي ينعكس سلباً على روحهم المعنوية.
- الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة وتضحي بالمقابل على المضمون.

المبحث الثالث: مداخل نظريات القيادة الإدارية

لقد حظيت ظاهرة القيادة الإدارية بكم هائل من الأبحاث والدراسات وتناولها العديد من الدارسين والباحثين بالبحث والتحليل وهذا ما أكده (Warren G.Bennis) وارن ج. بنيس بقوله: " إذا كان من الضروري إقامة مسابقة تهتم بالمجالات المهمة والملتبسة، فإنّ النظريات المتعلقة بالقيادة ستحظى بالجائزة الأولى دون شك، ومن المحتمل أن يكون هذا الموضوع من أكثر المواضيع المدروسة"¹، نظراً لأهمية هذه الظاهرة في

¹-Monica GatherThurler, « Innover au cœur de l'établissement scolaire », Revue française de pédagogie, année 2001, Volume 37, N°1, p 164, Consulté le 06/09/2016 sur : http://www.unige.ch/fapse/life/archives/livres/alpha/G/Gather_Thurler_2000_A.html

الحياة العملية للمؤسسة ودورها الفعال في بلوغ المؤسسة لأهدافها ومساهمتها في تحقيق النجاح للمؤسسة وضمان ديمومتها.

والقيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على التفاعل بين شخصين أو أكثر، يسودها نوع من التعقيد بسبب ارتباطها وعلاقتها بمتغيرات وظواهر سلوكية أخرى، مما أضفى إشكال وجدل كبير في فهم وإدراك الغموض الذي يشوب مسألة القيادة، وكنتيجة لهذا التشابك ظهرت العديد من المداخل والنظريات لتفسر ماهية ومقومات القيادة وآثارها بأساليب علمية وعملية.

ولقد فُسرَت ظاهرة القيادة عبر عدة مداخل بحيث يضم كل مدخل مجموعة من النظريات، سنذكر الأهم منها في المطالب الآتية:

المطلب الأول: المدخل الفردي لنظريات القيادة الإدارية

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأنه من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدًا ناجحًا في كل المواقف¹، ولعل من أشهر وأقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار "نظرية الرجل العظيم"، ثمّ تلتها "نظرية السمات"².

أولاً- نظرية الرجل العظيم:

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة وركزت في دراساتها على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين³، سادت هذه النظرية في أوروبا أواخر القرن التاسع عشر، ومن أهم مؤيديها توماس كارليل و فرنسيس جالتون (T.Carlyle & F.Galton)، ويعود سبب التسمية إلى تأثير أنصار هذه النظرية بأسطورة القائد البطل الذي يتمتع بقوى خارقة غير طبيعية وهبها الله له وهذا ما يميزه عن الأفراد العاديين⁴، وذهبوا إلى الاعتقاد بأنّ: "القادة يولدون ولا يصنعون"، وأنّ السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"⁵، وبالتالي فإنّ القادة يولدون قادة.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² - عبد الشافي محمد أبو الفضل، "القيادة الإدارية في الإسلام"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 16.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 432.

⁴ - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 223.

⁵ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

إن افتقار نظرية الرجل العظيم للشواهد التجريبية في تأكيد صحة فرضيتها والبرهنة عليها، قد أفقدها قوتها في ميدان القيادة من الناحية الفكرية، لأن اعتمادها على التأمل ومخاطبة الجوانب الخفية لطبيعة قوى القائد قد أضعف الإيمان بها كلما توجه الاهتمام بموضوع القيادة وبجوانبه العملية¹.

كما أن هذه النظرية درست القادة بعد أن أصبحوا عظماء ولكنها لم تقدم المنهج الذي يمكن به التنبؤ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائداً عظيماً، كما أن هذه النظرية تعاملت مع القيادة من منظور سياسي ويغلب عليها التأثير بالأنظمة التي تقدر الفرد وتُعلي من شأنه على حساب الجماهير².

ثانياً-نظرية السمات:

نظرية السمات والصفات القيادية ما هي إلا امتداد لنظرية الرجل العظيم ومن مسلماتها هو أن هنالك صفات Σ وسمات Θ خاصة يمكن تحديدها ولا يملكها إلا القادة³، لذا أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائداً أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد⁴، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة رالف ستوجديل (Ralph Stogdill) حيث توصل من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من شخص ما قائداً ناجحاً، أجريت بين عامي (1904-1947)، إلى أنّ أهم هذه السمات ما يلي:

- المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.

¹ - فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 319.

² - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ - صفات: وهي جمع صفة، وتعني أن تتوافر لدى الفرد مجموعة من المهارات والمعارف.

⁴ - سمات: جمع سمة خصلة أو سجية، ما يمكن أن يعتمد عليه في التفريق، وفي علم النفس تعرف السمات: بأنها الأنماط المعتادة للسلوك والتفكير والعاطفة.

³ - سعد عبد الله الكلابي، "نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومدخل القيادة الإدارية"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000، ص 15.

⁴ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

- المكانة الاجتماعية: تتطلب الشعبية؛ أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزاً اجتماعياً ومالياً.

- القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف¹.

يعاب على المدخل الفردي أنه لا يأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه، إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات، ولم يحدد أصحاب المدخل الفردي تماماً السمات الواجب توافرها في الشخص ليكون قائداً²، تجاهل المدخل تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة، وكذلك لم يميز بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف، وتلك الضرورية للحفاظ على مركز القيادة، كما أنه يقر بتأثير العوامل البيئية، ولكن لم يحدد درجة تأثيرها.

ونكرر رغم أهمية هذا المدخل والذي وُصف بأنه: "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة"³، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق موحد حول السمات التي تتمتع بها القيادة، وقد توصل كل من ستوجديل (Stogdill) وجيب (Gibb) ومان (Mann) إلى القناعة التامة بعدم كفاية وشمولية هذا المفهوم⁴.

وقد أكد وأشار بعض الباحثين⁵ والكتاب إلى أن نظرية السمات في دراسة القيادة فشلت في تفسير وتحديد سمات معينة للقائد الناجح مثل: (Schermmerhorn et al, Gardner & Avolio, Luthans, Bass, Cole, Kelin & House, Cosborn et al)، وبذلك فإن هؤلاء الباحثين اتجهوا للاتفاق على نتيجة مفادها عدم إمكانية اعتماد هذه النظرية في التنبؤ بالسلوك القيادي، ونظرًا لقصور المدخل الفردي في التعرف على مواصفات القيادة الفعالة وتحديدها، اتجه الباحثون لدراسة السلوك القيادي.

المطلب الثاني: مدخل النظريات السلوكية

بسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة، أدى بهم ذلك للبحث في السلوك القيادي، حيث بدأ التركيز في أواخر الأربعينيات على فكرة كيف أن سلوكيات وتصرفات الشخص

¹- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

²- هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 90.

³- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 310.

⁴- رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 224.

⁵- محمد محمد حسن آل ياسين، "أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي -دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الشارقة، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2014، ص 74

هي التي تحدد قيادته الفعالة بدلاً من التركيز على السمات والصفات الشخصية للقائد¹، وتمت عدة دراسات ضمن هذا المدخل وسيتم من خلال هذا المطلب تناول أهم النظريات السلوكية، والتي ركزت في مجملها على أنّ القائد الأكثر فعالية هو الذي يستخدم النمط ذو الاهتمام العالي بالإنتاج والعاملين.

أولاً- دراسات جامعة أيوا (Iowa):

تمثلت الدراسة التي قام بها كل من كيرت ليفين، رونالد ليبيت، ورافل وايت (K.Lewin, R. Lippitt, R.White) وهم أساتذة في علم النفس الاجتماعي في جامعة أيوا في محاولة لتحديد سلوكيات القائد الأكثر فعالية، والتي تعد من أشهر الدراسات في الأربعينيات في مجال القيادة، وأجريت على مجموعة من طلاب المدارس في سن العاشرة في أندية لمزاولة بعض الحرف اليدوية، حيث قسم الطلاب إلى ثلاث مجموعات يشرف على كل منها قائداً يتبع أسلوباً قيادياً محدداً -وفق تعليمات القائمين على التجربة -فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

-الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي: طُلب من قائد المجموعة تحديد سياسات وإجراءات العمل بصفة يصعب معها معرفة الخطة الكاملة للعمل، وتوزيع المسؤوليات على الأفراد حسب ما يراه القائد واستخدام الحوافز السلبية والايجابية مع توجيه النقد غير البناء دون مناقشته².

-الأسلوب الديمقراطي: طُلب من قائد المجموعة أن يعطي الحرية للطلبة في وضع سياسات وإجراءات العمل، مع تقديم المعلومات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهام، مع اختيار كل عضو الطريقة التي يراها مناسبة في التنفيذ، و حرية اختيار الزملاء لانجاز المهام، وأن يقترن نقده أو مدحه لهم بشرح الأسباب³.

-الأسلوب التسبيبي أو المطلق: طُلب من قائد المجموعة إعطاء الحرية الكاملة للطلبة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وطريقة انجاز المهام، مع الالتزام بالحد الأدنى من المشاركة، فالقائد في هذا الأسلوب لا يوجه ولا يقوم بأي عمل⁴.

وقد توصلت التجربة للنتائج التالية⁵:

¹ - Ivancevich, J. M., and Motteson, M. T, *Organizational Behavior and Management*, 6th Editions, Mc Graw Hill Company, New York, 2002, P429.

²-محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 183.

³-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 131.

⁴-راوية محمد حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 257.

⁵-رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 225.

- في الأسلوب الأوتوقراطي: مارس الأطفال أعمالهم بوجود القائد وتركوا العمل عندما ترك قائدهم العمل، وكانت نوعية العمل المؤدى جيدة؛
- أمّا في النمط الديمقراطي: واصل الأطفال عملهم في حال غياب القائد عنهم، كما أنّهم أدوا أعمالهم بشكل جيّد؛
- وبالنسبة للنمط التسيبي: مارس كل طفل ما يحلو له من أعمال، كما أصيب الأطفال بالإحباط والانسحاب من العمل.

وأهم ما استخلصه الباحثون من هذه التجارب ما يلي¹:

- تميزت المجموعة التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بمستوى إنتاجية عالي من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم، ولهذا كانت دافعيتهم للعمل أقل ومستوى الرضا منخفض.
- تميزت المجموعة التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، مقارنة بالمجموعات الأخرى.
- والمجموعة التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

رغم أن الدراسة ساهمت في الكشف عن مدى تأثير القيادة في سلوك الأفراد، وكان لها الدور في تبيان اختلاف استجابات ورضا المرؤوسين في ظل أنماط القيادة الثلاثة- الأوتوقراطي، الديمقراطي والمنطلق-، غير أنّه من الصعب تعميم نتائجها على العاملين في المنظمات نظراً لأنّ التجارب أجريت على أطفال، كما أغفلت تأثير شخصية الأفراد ودوافعهم، وأيضاً من الصعب الحصول على نفس النتائج إذا ما أجريت في بيئات مختلفة الثقافات غير المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة²، كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنّ النمط الديمقراطي أعطى نتائج أفضل من كل الجوانب مقارنة ببقية الأنماط الأخرى، ورغم هذه الانتقادات في دراسة ليفين وزملائه، فقد فتحت المجال للباحثين في جامعة أوهايو وجامعة ميتشغان وغيرها على إجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة.

ثانياً- دراسات جامعة أوهايو (نظرية البعدين):

أجريت دراسات جامعة أوهايو (Ohio)³ والتي يطلق عليها أيضاً نظرية البعدين من قبل فريق الباحثين التابعين لمكتب بحوث الأعمال في جامعة أوهايو الأمريكية عام 1945، والتي استهدفت الكشف عن الأبعاد المتنوعة لسلوك القائد، وكانت أكثر الدراسات شهرة تلك التي أجراها فريق العمل بإشراف كارول شارترل

1- راوية محمد حسن، "السلوك في المنظمات"، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2001، ص 207.

2- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره: ص 132.

3- رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

(Carroll Shartle) حيث دلت نتائجها على أنّ هناك بعدين هامين لهما تأثير واضح في تحديد سلوك القيادة الإدارية هما¹:

- أسلوب يعتمد على الاعتبار أي السلوك الذي يسعى إلى (تنمية الثقة والاحترام والمشاعر الدافئة).
 - وأسلوب يركز على البناء أي يركز على (تنظيم العمل، تحديد الأدوار، التخطيط والتحكم).
- وبناءً على ذلك أثارت نتائج دراسات جامعة أوهايو (Ohio) اهتمام الباحثين في مجال القيادة، فأجريت سلسلة من البحوث لدراسة العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفعالية في القيادة وقام Korman بتلخيص وتقييم نتائج تلك الدراسات وأسفر التقييم عن الآتي²:
- لا يوجد نمط ثابت أو واضح للعلاقة بين متغيري سلوك القائد (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين) ومتغيرات الفعالية.
 - كما لم تتضمن هذه الدراسات بحث ظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات فعالية القيادة.
- وبذلك يمكن القول بأن نتائج دراسات جامعة أوهايو اقتصرتها مساهمتها على تعريف أبعاد سلوك القائد أما العلاقة بين السلوك القيادي ومؤشرات الفعالية فهي تفتقد البراهين التجريبية.

ثالثاً- دراسات جامعة ميتشغان:

قدم الباحثون في جامعة ميتشغان في أواخر الأربعينات برنامجاً للقيام ببحث حول سلوكيات القيادة وركزوا على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الأداء الفعال، من خلال القيام بمقابلات مع مجموعات ذات أداء عالي ومنخفض في المنظمات المختلفة، وقد توصلت وصنفت دراسة جامعة ميتشغان سلوك القائد إلى نوعين: سلوك قيادي يهتم بالعمل وسلوك قيادي يهتم بالعاملين، ووجدت الدراسة أنه ضمن أسلوب القيادة الذي يهتم بالاعتبارات والسلوك القيادي الذي يركز على العاملین فإن الاهتمام الأولي للقائد ينصب على تحقيق رفاهية العاملين، وضمن أسلوب القيادة الذي يهتم بالنشاط والسلوك الذي يركز على العمل يكون الاعتبار الأولي للقائد هو العمل وتحقيق الأهداف، ولكن نتيجة هذه الدراسات لم تكن حاسمة فيما يتعلق بتحديد الأبعاد الأكثر أهمية التي تؤثر على كل من الإنتاج والرضا الوظيفي، ومع ذلك فقد أظهرت أن الوحدات ذات الإنتاجية العالية عادة ما يكون قادتها أكثر ميلاً إلى الاهتمام بالعاملين³.

¹ - رونالد. ي. ريجيو، " المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 414.

² - محمد محمد حسن آل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ -رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

يستنتج من خلال هذه النتائج، أنّ الفارق الرئيسي بين دراسات جامعة أوهايو ودراسات جامعة ميتشغان، يتلخص في كون هذه الأخيرة تفرّ أن ميل القادة إلى الاهتمام بالعاملين له الأثر الكبير من ميلهم إلى الاهتمام بالإنتاج.

رابعاً- نظرية الشبكة الإدارية:

وضع كل من روبرت بلاك* وجين موتون[®] (Robert Black & Jane Mouton) نموذج يوضح سلوك القادة ودورهم في تحقيق التوازن والتلاؤم في الاهتمام بالعاملين من جهة وتحقيق الأهداف المرسومة من جهة أخرى، وتعد دراستهم امتداداً لأبعاد السلوك القيادي الذي توصلت إليها دراسة كل من جامعة أوهايو وميتشغان، والمتمثلان في بُعد السلوك المهتم بالإنتاج والأداء وبُعد السلوك المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية، مع إضافة التعامل مع هذين البعدين في حالة تفاعلها مع بعضهما البعض¹.

وقام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين² على صورة شبكة ذات محورين ويتألف كل من محور من تسع نقاط (1-9) فالرقم (9) يمثل الحد الأقصى للعناية والرقم (1) الحد الأدنى لها، ويظهر عليها أساليب القيادة المختلفة والمتمثلة في واحد وثمانون (81) أسلوب قيادي، وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد، غير أن الباحثان أكدا على خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة وكما هو موضح في الشكل الموالي:

*- روبرت روجرز بليك، من مواليد 21 يناير 1918 وتوفي في 20 يونيو 2004، وهو أستاذ بجامعة أوستن بتكساس، وكتب مقالات أمريكية، قام جنباً إلى جنب مع جين سريجلي موتون (1930-1984) بابتكار وتطوير الشبكة الإدارية.

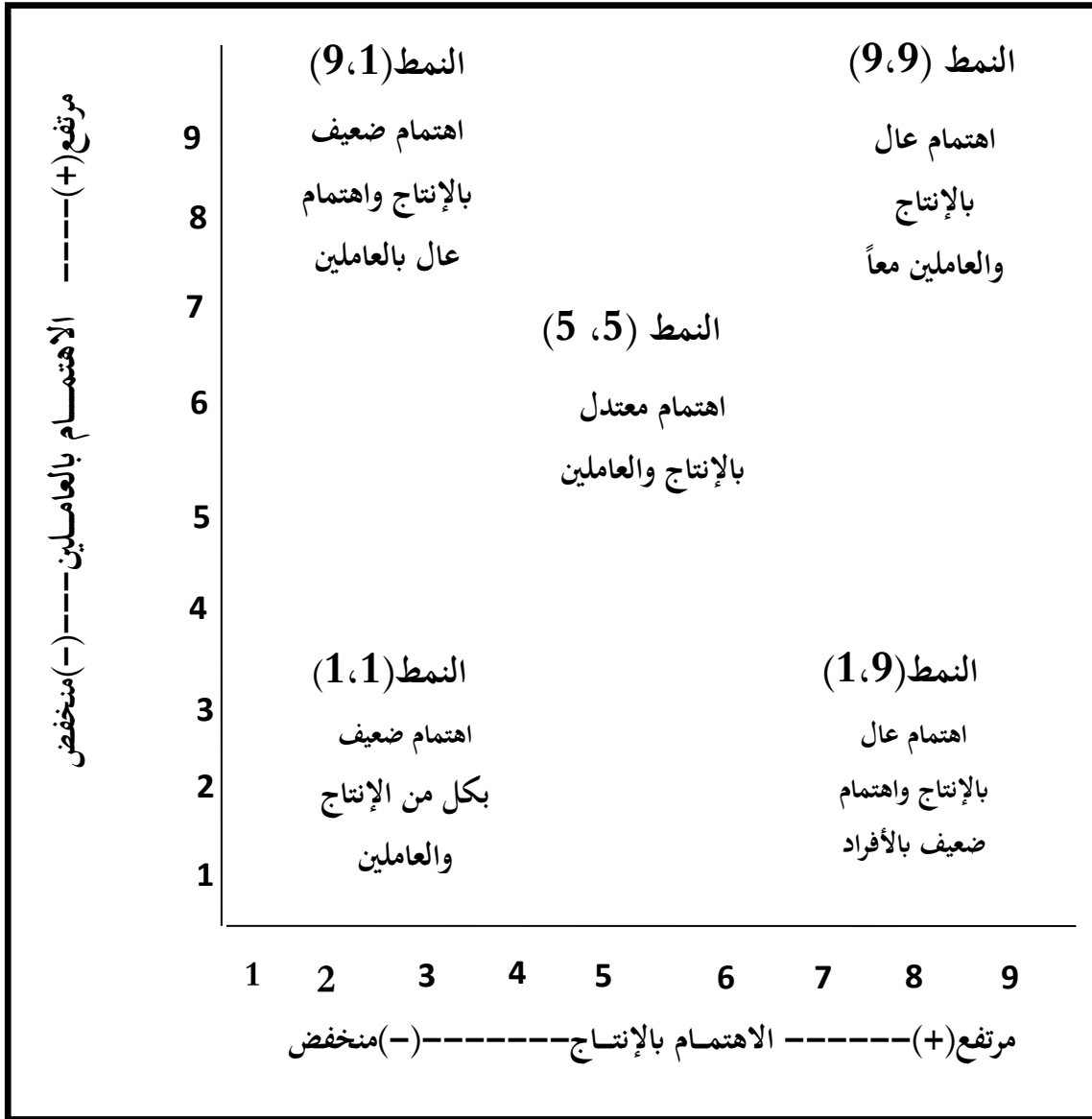
[®]- توني جين سريجلي موتون، المولود في 15 أبريل 1930 في بورت آرثر، تكساس في 7 ديسمبر 1987، وهو خبير نظري في الإدارة، اشتهر بشكل خاص بتطويره شبكة الإدارة مع روبرت بليك.

¹- بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 71.

²- سنان الموسى، "الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 191-193.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

شكل رقم (1-4): الشبكة الإدارية



المصدر: عبد الله مهدي العمري، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية-في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، جامعة القاهرة للنشر، مصر، 2008، ص 24. نقلا عن:

Blak, R. R., & Mouton, J. S., *The Managerial Grid*, (Houston, TX: Gulf Publishing, 1985, P.26.

من خلال الشكل رقم (1-4) تتضح أهم الأنماط وهي كالاتي:

- النمط (1،1): يتميز أسلوب القادة فيه باهتمام ضعيف بكل من الإنتاج والعاملين، وفي هذا النمط لا يساهم القادة في تحقيق أهداف المؤسسة أو الأفراد العاملين، ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل.
- النمط (1،9): يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد العاملين بحيث يركز القائد على الإنتاج بقدر عالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات العاملين ممّا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضا.

- النمط (9،1): يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عالٍ بالعاملين وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة، لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

- النمط (5،5): يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام معتدل بالإنتاج والعاملين، والقائد هنا يوازن في اهتماماته بين الإنتاج والأفراد العاملين حيث يؤدي إلى مستويات إنتاج عالية وعلاقات جيدة بين القائد والأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة، كم يعد الأسلوب المناسب كونه يقوم على إنجاز الأعمال بدقة وفعالية وأن القائد الناجح هو الذي يوفر نوع من التوازن بين متطلبات وحاجات العمل ومتطلبات وحاجات العاملين.

- النمط (9،9): يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عالٍ بالإنتاج والعاملين معاً، ويركز القائد على روح الفريق في العمل ويحرص في الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة، ولقد أشار كل من **بلاك وموتون** إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو الأسلوب أو النمط (9،9)، إلا أنهما لم يقدموا دليلاً واقعياً بين إمكانية أن يُظهر القائد كلا النوعين من السلوك لمدة طويلة وبالقدر الكافي والعالي¹.

حسب ما ورد في نظريات المدخل السلوكي فالقيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، إلا أن الانتقاد الأساسي لهذا المدخل هو تجاهله كيفية تأثير الموقف على السلوك القيادي².

نستخلص مما سبق عرضه بأن المدخل السلوكي، ركز اهتمامه على سلوك القائد لتحديد نمط قيادته الأكثر فعالية، متجاهلاً بقية عناصر القيادة من مواقف وخصائص الأتباع، وأهم ما ميّز المدخل السلوكي محاولة تفسيره للسلوك القيادي بالاعتماد على بعدين هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، مما أدى إلى انبثاق عدة أنماط قيادية تختلف في مضمونها، من حيث درجة التركيز على بُعد الاهتمام بالعمل أو بُعد الاهتمام بالعلاقات أو معاً، وبقي الجدال قائم أيهما أحسن، ولم يحدد أصحاب المدخل السلوكي تماماً، كيفية التوفيق بين البعدين حتى يستطيع أن يكون قائداً فعالاً.

المطلب الثالث: المدخل الموقفى لنظريات القيادة الإدارية

ظهر المدخل الموقفى ليسد العجز الذي طغى على المدخل الفردي والمدخل السلوكي في تحديد النمط القيادي الذي ينتهجه القائد وفق ما يقتضيه الموقف، ومن أهم رواد هذا المدخل نجد **ستوجديل (Stogdill)**

¹- طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

²- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الذي يرى أن سلوك القائد ما هو إلا نتيجة ظروف ومواقف معينة، " فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذلك، بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفعالية وكسب ثقة الآخرين، ليصبحوا تابعين له يقتدون ويسترشدون بتوجيهاته"¹، لذلك يرى **سويد فلدورانك** أن القائد الناجح هو الذي يستطيع الانسجام والملائمة مع الظروف الموقفية، ولكي يحقق القائد النجاح في القيادة لابد أن يتحقق التفاعل بين عناصر الموقف وسمات القائد²، كما أنّ الموقف عند أنصار المدخل الموقفى يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأفراد آخرين لهم علاقة بالعمل، وعندهم القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف.

ويؤكد المدخل الموقفى ب: " أنّ القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"³، وبالتالي " فالقيادة وليدة الموقف"⁴ ومن بين هذه النظريات نجد: نظرية تاننوم وشميدت، نظرية فيدلر للسلوك القيادي، نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن، نظرية هيرسي وبلانشارد، نظرية المسار والهدف، وستناول شرحها على وفق آراء مجموعة من الدارسين والباحثين.

أولاً- نظرية ليكرت Likert:

قام رنسيس ليكرت (R.Likert) وعدد من الباحثين في معهد البحث الاجتماعي التابع لجامعة ميتشجان، بأبحاث ودراسات في موضوع القيادة، بغية تحديد مميزاتها عن طريق مقارنة سلوك القادة في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية، والمجموعات العمالية ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استطاع أن يميز بين أربعة أنماط للقيادة، تتدرج من الجانب السلبي المتمثل في الإدارة الكلاسيكية التقليدية ذات السلوك التسلسلي، إلى الجانب الإيجابي ذات الأسلوب الديمقراطي⁵، وفيما يلي توضيح للأنظمة أو الأنماط القيادية:

- النظام التسلسلي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية على العمل، وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه، مع الاحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات ومراقبتها، مع أنه يعطى تفويضاً بسيطاً في التنفيذ.

¹-حامد عبد السلام زهران، "علم النفس الاجتماعي"، الطبعة الرابعة، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، سنة 1977، ص 113.

²-لطيف غازي مكي الناصري، مرجع سبق ذكره، ص 530.

³-مهدي زويلف، علي العضايلة، مرجع سبق ذكره، ص 249.

⁴-فاروق السيد عثمان، "استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين"، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص 116.

⁵-رنسيس ليكرت (1903-1981) هو عالم نفسي أمريكي معروف بمساهمته في القياس النفسي وقياس المواقف، كما حقق شهرة في دوائر الإدارة بسبب عمله في أساليب الإدارة.

⁵-سهيل أحمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

- النظام الاستشاري: يتوفر لدى القادة قدرًا كبيرًا من الثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم، فيفوض عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، ويحتفظ لنفسه باتخاذ قرارات السياسة العامة للمنظمة، أما النظام الرابع فهو الأفضل.

- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة وعالية بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات، ولذلك فهو يتوزع معهم صلاحية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ولقد أشار ليكرت إلى أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً يكمن في النظام أو النمط الجماعي المشارك.

ثانياً- نظرية الخط المستمر في القيادة:

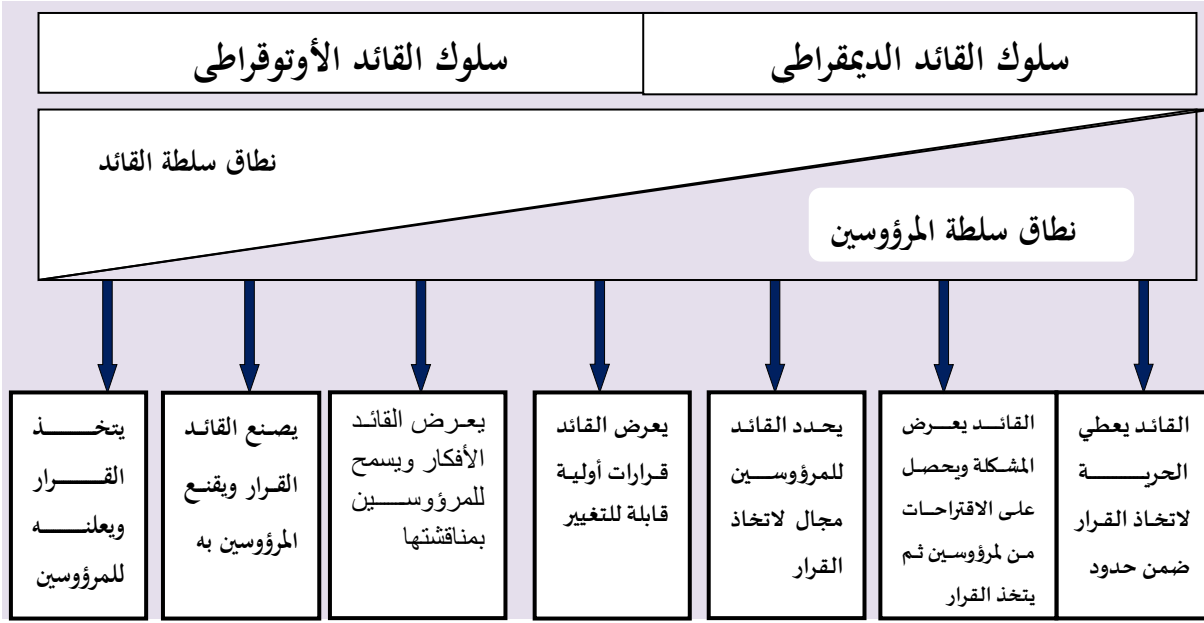
تسمى أيضاً بالقيادة المشاركة من روادها تاننباوم وشيميدت (Tannenbaum&Shmidt) حيث تُظهر هذه النظرية العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط مستمر وتبين في أحد أطراف الخط سلوك القائد الديمقراطي وفي نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الأوتوقراطي، حيث يتخلل الخط المستمر أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في إعطائها لمرؤوسيه ومشاركتهم سلوك معين يتخذه القائد في جميع المواقف¹، لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية وتحمل المسؤولية والخبرة والمعرفة، والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي، وتكوين جماعات العمل، والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، ولاقت هذه النظرية اهتماماً كبيراً، لأنها جاءت كنموذج مختلف للقيادة بدل التقيد بأسلوبين (ديمقراطي، ديكتاتوري) بل أعطت عدة أساليب للقيادة²، كما أظهرت مختلف الأنماط التي قد يمارسها القائد حسب ما يمليه الظرف والموقف وكل ما يرتبط بجوانب العملية الإدارية والعوامل والموارد المسيرة لها من موارد بشرية وموارد مادية ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا تبرز مهارة القائد وفعاليته من خلال انتقاء وممارسة النمط الملائم للمواقف المختلفة، والذي من خلاله يحقق القائد نجاحه في التوجيه والتسيير الكفاء للعاملين، والشكل التالي يوضح الأنماط التي أتت بها نظرية الخط المستمر كالاتي:

¹- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الطبعة السابعة، الدر الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 325.

²- فانت عوض، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 81.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

الشكل رقم (1-5): نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: فاتن عوض، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 82.

وكما يتضح من الشكل رقم (1-4) أعلاه، هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري

حسب نظرية الخط المستمر وهي:

- نمط يكون القائد هو المسيطر على الأمور؛ فهو يتخذ القرارات؛
- نمط يتخذ فيه القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها؛
- نمط يقدم القائد أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم، ويطلب منهم الأسئلة؛
- نمط يتخذ القائد فيه قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين؛
- نمط يتولى القائد فيه عرض المشكلة على المرؤوسين، ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم عليها، ومساعدته في اتخاذ قراره؛
- نمط يحدد فيه القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه، ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة، واتخاذ القرار المناسب؛
- نمط يترك فيه القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.

ثالثاً- النظرية الظرفية لفيدلر:

تعد نظرية فريدي فيدلر⁰ (Fiedler) من بين النظريات الموقفية، وأشار فيدلر إلى عدم وجود أسلوب واحد في القيادة ملائم ويصلح لكل المواقف، كما أنه ليس هناك قائد ناجح وقائد فاشل في جميع الظروف والمواقف، بمعنى أن سلوك القائد وأنماطه قد تكون فعّالة في موقف ما، وقد لا تكون فعّالة في موقف

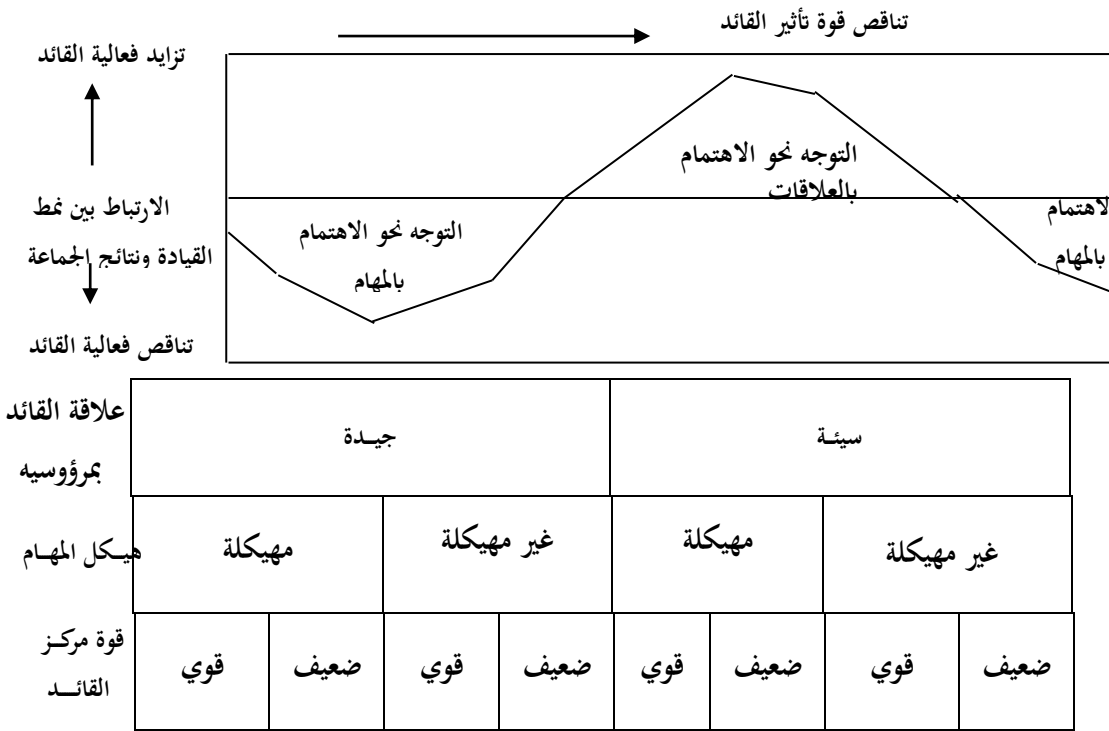
⁰ - فريد فيدلر من مواليد 13 يوليو 1922 في فيينا، النمسا، وتوفي في 8 يونيو 2017 في ولاية واشنطن، هاجر إلى الولايات المتحدة في عام 1938، وأصبح مواطناً أمريكياً في عام 1943، هو عالم نفسي وأكاديمي أمريكي متخصص في القيادة.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

آخر، بل أنّ فعالية القيادة تقوم على التوافق والانسجام الصحيح بين نمط وأسلوب القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي كالاتي¹:

- قوة مركز القائد: تشير إلى مدى السلطة التي يتمتع بها القائد لتحقيق عامل الامتثال.
- هيكل المهام: يقصد بهيكل المهام درجة وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين مع تحديد معايير الأداء.
- علاقة القائد بمرؤوسيه: إنّ العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه من شأنها أن تؤدي وتزيد من الاعتراف به كقائد وبالتالي تسهل عملية القيادة.

الشكل رقم (1-6): فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر



المصدر: الصالح جيلح، " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة: مجمع صيدال"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 59. نقلاً عن:

Nicole Aubert, et autres, management : aspects humaines et organisationnelles, ed pue fondamentale, Paris, 1992,P:385.

نلاحظ من الشكل رقم (1-6) المبين أعلاه، بأن النمط القيادي المستخدم من قبل القائد (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين)، ما هو إلا نتيجة تفاعل متغيرات الموقف الثلاث فيما بينها، وعموماً يمكن - حسب فيدلر - تحديد ثلاث توليفات لهذا التفاعل وهي¹:

¹ - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الغموض، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالاً.

- في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد و المرؤوسين والعمل واضح (مهيكّل)، والقائد يتمتع بسلطات واسعة (قوي)، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والمتسلط فعالاً؛
- أما في المواقف الصعبة حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير مهيكّل وغير واضح، والقائد لا يتمتع بأي سلطة أو أن سلطته ضعيفة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والمتسلط فعالاً.

إنّ نتائج دراسات وبحوث فيدلر والمبينة في الشكل أعلاه، أظهرت أن القائد يواجه مجموعة من المواقف تتفاوت في درجة صعوبتها، بحيث تتأرجح بين الصعبة، السهلة والمتوسطة، والتي بدورها تؤثر على فعالية وقوة تأثير القائد في الجماعة التي يقودها.

يعد نموذج فيدلر من النظريات الشاملة التي تضمنت السلوك القيادي، الاهتمام بالعلاقات بين القائد والمرؤوسين، كما أكدت هذه النظرية على أنه ليس هناك صفات معينة ينبغي توافرها في كل قائد، يتضح لنا ممّا سبق ذكره، أن الموقف له أهمية بارزة في تحديد فعالية القيادة.

رابعاً- نظرية الأبعاد الثلاثة:

لقد اعتمد ويليام . ج .ريدن (William. J.Reddin)* في بناء نظريته معتمداً على نظرية الشبكة الإدارية، فقام بتعديلها وتطويرها بإضافة بُعد قيادي ثالث هو الفعالية، فتضمنت ثلاثة أبعاد² هي: درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير أو عدمه، كما أكد ريدن على أن ما قد يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره، وأنّ فعاليتها تختلف من نمط إلى آخر، ولقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي³:

- القائد المتفاني: ويهتم كثيراً بالعمل ويبدى اهتماماً محدوداً للعلاقات.

- القائد المرتبط: يهتم بتوثيق علاقاته مع العاملين، ويبدى اهتماماً محدوداً.

1 - ظاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

*- كان ويليام جيمس ريددين (من 10 ماي 1930 إلى 20 جويلية 1999) عالماً سلوكياً في الإدارة، ومنظر وكاتب ومستشاراً في بريطانيا. بحث أعماله المنشورة وشرحت كيف تصرف المدراء في المنظمات غير الربحية في ظل ظروف وشروط معينة، كان محور عمله هو فهم مدى فعالية المديرين في دورهم ونجاحهم في إدارة المواقف ليكون لها التأثير الصحيح على أهداف المنظمة.

2 - ناجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري، " الإداري المحترف"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الحديث للنشر، مصر، 2014، ص 164

3-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 368.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

- القائد المتكامل: يهتم بالعمل وعلاقته مع العاملين في آن واحد.
- القائد المنفصل: لا يهتم كثيراً بالعمل أو بعلاقته مع الآخرين.

وقد يكون كل نمط من هذه الأنماط أكثر أو أقل فعالية حسب ملائمته أو عدم ملائمته للموقف، وتمثل أهمية مميزات نموذج ريدن في أنه عمل على تطوير الشبكة الإدارية حيث أضاف بُعد الفعالية للقيادة، وأكد على أهمية الموقف كبُعد مهم يحدد خصائص القيادة¹.

خامساً- نظرية المسار إلى الهدف:

هي من النظريات الحديثة في القيادة كما تعد نظرية روبرت هاوس^B (Robert House) من نظريات القيادة الموقفية المعروفة والمشهورة ولقد افترض هاوس بأن وظيفة القائد تتمثل في توضيح الأهداف لمرؤوسيه وإرشادهم لاختيار أفضل مسار لبلوغ الهدف، كما يرى أن القائد يسعى دوماً نحو تحقيق الرضا لدى مرؤوسيه، فهو يحفزهم ويكافئهم عند انجاز المهام، كما يزيل الحواجز والعراقيل من طريقهم لتحقيق الأهداف بإتباع أساليب وطرق تساعد في ذلك، ووفق لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي²:

- توضيح المهام المطلوب انجازها للمرؤوسين؛
- إزالة العقبات وتذليل العراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف؛
- زيادة الفرص للمرؤوسين من أجل الحصول على مستويات عالية من الرضا الوظيفي.
- وقد حددت نظرية مسار الهدف أربعة نماذج مختلفة للسلوك القيادي³:
- القيادة التوجيهية (الأمرة): يمد القائد التابعين بما يتوقع منهم إنجازه، ويمدهم بإرشادات وتعليمات وتوصيات لإنجاز المهام الموكلة لهم، وهذا الأسلوب يكون مناسباً عندما تكون الوظيفة غامضة بالنسبة للتابعين.
- القيادة المشاركة: يتشاور القادة مع التابعين ويتبادلوا الملاحظات والاقتراحات قبل اتخاذ القرار.
- القيادة المنجزة: يضع القائد الأهداف المطلوبة للتابعين، ويتوقع منهم بذل أقصى ما يستطيع لإنجاز هذه الأهداف مع الارتقاء إلى درجة مرتفعة من الثقة في مقدرة التابعين في مواجهة التحديات.

¹ - المرجع نفسه، ص 371.

^B - تدرب على هذا التقليد الكبير في الدراسات القيادية في جامعة ولاية أوهايو ، حيث حصل على الدكتوراه في الإدارة عام 1960 ، كان الراحل روبرت جيه هاوس أحد أبرز الخبراء في القيادة عبر الثقافات. المحقق الرئيسي ومؤسس برنامج أبحاث فعالية القيادة والسلوك التنظيمي العالمي (GLOBE) في أوائل التسعينيات ، فقد زار ما يقرب من 40 دولة خلال التحقيق نشر مشروع GLOBE ، ولقد نجح المشروع في توفير مؤرّد قيم للمديرين الذين يمارسون أعمالهم في بلدان أخرى ويعمل كمصدر غني بالمعلومات لأي شخص مهتم بفهم كيف تنمو القيادة في أسس ثقافية مختلفة.

² - كامل محمد مغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 209.

³ - عبد الله سعد الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

- القيادة الداعمة: يتميز القادة بأنهم ودودون، ويمكن الوصول إليهم بسهولة، وتقوم العلاقة بين القائد والتابعين على المساواة وعن طريق الصداقة، ويُظهر القائد اهتماماً بأن تكون الحالة النفسية "السيكولوجية" للتابعين جيّدة، وهذا الأسلوب يكون مناسباً عندما يعاني التابعين من فقدان الثقة.

وعلى العكس من النظرية الموقفية لفيدلر تفترض نظرية مسار الهدف أن القادة يتمتعون بالمرونة، ويستطيعون تغيير أسلوبهم في القيادة الواحد من تلك النماذج وفقاً لمتطلبات الموقف، وتفترض وجود نوعين من العوامل الموقفية العامة، هما خصائص البيئة والتي تشمل العوامل التي تقع خارج نطاق رقابة التابعين، وخصائص التابعين والتي تتضمن الخبرة وفهم القدرات الشخصية وتحديد كيفية التفاعل بين القائد والبيئة.

وعلى الرغم من أن نظرية مسار الهدف تعدّ في نظر بعض المفكرين غير ثابتة وغير كاملة، إلا أنّ بعض الأبحاث التي أجريت عليها أظهرت أن أداء العاملين ورضاهم يتأثر إيجابياً عندما يُحدث القادة توازناً في مواطن الضعف سواء في العاملين أو في بيئة العمل¹.

سادساً- نظرية دورة حياة القيادة:

طور كل من بول هيرسي^٢ وكينيث بلانشارد^٣ (P.Hersey & K. Blanchard) ما يسمى نظرية دورة حياة القيادة، وتقوم على افتراض أساسي مفاده أن: مستوى نضج العاملين هو المحدد الرئيس للنمط القيادي الملائم، وأن الهدف الرئيس للقائد هو زيادة مستوى نضج مرؤوسيه تدريجياً من أجل تطوير استقلاليتهم في العمل، وذلك من خلال تقليص نمطه القيادي المركز على العمل بما يناسب مستوى نضج واستعداد العاملين لانجاز المهام الموكلة إليهم، بمعنى بناء علاقة طردية بين مستوى نضج العاملين والأسلوب القيادي المتبع من حيث الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعلاقات، وتفترض النظرية أربعة أنماط قيادية هي²:

- النمط المخبر (الموجه): هو سلوك التوجيه الذي يهتم بتوجيه المرؤوسين وتعريفهم بالمطلوب منهم، وهو سلوك موجه بمستوى عال نحو العمل، وذو اهتمام منخفض بالعلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون العاملين جدد ومستوى نضجهم الوظيفي منخفض.

¹ - عبد الله مهدي العمري، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية-في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، جامعة القاهرة للنشر، مصر ، 2008، ص 28.

^٢ - بول هيرسي ، المولود في 26 يناير 1931 وتوفي في 18 ديسمبر 2012 ، هو خبير اقتصادي وإداري ومؤلف أمريكي متخصص في القيادة والإدارة.

^٣ - كينيث هارتلي بلانشارد (من مواليد 6 ماي 1939) هو مؤلف أمريكي. يتضمن مسيرته المهنية الواسعة في مجال الكتابة ما يزيد عن 60 كتاباً منشوراً ، معظمها من كتب تأليف مشترك، باع كتابه الأكثر نجاحاً، The One Minute Manager ، أكثر من 13 مليون نسخة وتم ترجمته إلى العديد من اللغات.

² - حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الخامسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 228-229.

-**النمط المقنع:** هذا النمط يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معاً، بسلوك عال نحو كل من العمل والعلاقات الإنسانية، يستخدم هذا النمط في حالة انعدام الاستعداد الكامل للمرؤوسين لتحمل مسؤوليات العمل بصفة كاملة، لذلك يحرص القائد على تشجيعهم ودعمهم لهم.

-**النمط المشارك:** يتميز هذا النمط بالاهتمام العالي بالعلاقات، والاهتمام المنخفض بالعمل، وهو يلاءم العاملين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.

-**النمط المفوض:** يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من النضج الوظيفي واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

وتؤكد نظرية هيرسي وبلانشارد على أن لا يكون للقيادة نمط قيادي محدد بشكل مسبق، كما أنه لا يوجد نمط قيادي يعتبر الأجدر في كل الأوقات على اعتبار أن النمط القيادي يختلف من حالة لأخرى حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وحسب الظروف التي تحيط به¹

نستخلص مما سبق بأنّ الفعالية القيادية، لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد فتصرف القائد اتجاه الموقف الذي يواجهه هو الذي يحدد فعاليته في القيادة، وتشير نظريات المدخل الموقفية إلى أنه ليس هناك نموذج قيادي مثالي صالح لكل الظروف، وهي تتغير وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد والآخر خاص بالجماعة والثالث خاص بالمهمة، ورغم الإيجابيات التي حققتها النظريات الموقفية في تفسير العملية القيادية، إلا أنّها لم تتفق حول عناصر الموقف، مما طرح صعوبة في حصر هذه العناصر وتحديدتها، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها²، بمعنى أن المدير أو القائد الفعال لا يمكن أن يكون له نمط قيادي واحد مع جميع المرؤوسين وفي كل الظروف ومع كل المواقف، ويتطلب الأمر نوع من المرونة في سلوكيات وأنماط القادة، وهو ما أكدّه (باس وآخرون) (Bass et. al)، بأن التغيير المتكرر الذي يواجهه المجال التنظيمي في الوقت الحاضر يمكن أن يدار بكفاءة إذا أظهر قادة هذه المنظمات مرونة وسهولة في التكيف مع المواقف الجديدة، وبالتالي لا يوجد شيء اسمه أسلوب قيادة "جيد"، بل يجب على القائد أن يتبنى الأسلوب الأنسب للوضع والموقف³.

¹ - عاكف لطفى الحضانة، حمدان رشيد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² - سعد بن عبد الله الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ - Alexandru Mihalcea , OP.CIT, P443

المطلب الرابع: الاتجاه الحديث لنظريات القيادة الإدارية

منذ السبعينات من القرن الماضي وضع العالم السياسي الأمريكي جيمس ماجروجر بيرنز⁶⁰ (James Magregor Burns) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين¹، وهي الأكثر استخداماً واختباراً على نطاق واسع لدراسات القيادة²، والقيادة الإستراتيجية لا تقل أهمية عن كل من القيادتين التحويلية والتبادلية وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: القيادة التبادلية

تنظر هذه النظرية إلى العملية القيادية على أنّها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمؤوسيتهم، في مقابل احترام وتقدير هؤلاء الرؤوسين لهم³، ويقوم نمط القيادة التبادلية على أساس وجود علاقة تبادلية طرفاها القائد والتابع، بحيث يقدم القائد فيها المواد اللازمة لإنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي بأحد الأسلوبين؛ إما بمكافأة للأداء الجيد والمرضي أو عقوبة للأداء غير الجيد؛ أي أنّ القائد يقدم المكافأة والعقاب للتابعين بناءً على أدائهم، ويقوم نمط القيادة التبادلية أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

والجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشطة والساكنة تعتمد على أسلوب التعزيز السلبي أو العقوبة.⁴

– أبعاد القيادة التبادلية:

حدد (Bass et al) متغيرين أساسيين للنمط التبادلي والتي تم استخدامهما من قبل العديد من الباحثين وفقاً لمقاييس القيادة المتعددة وهي:

⁶⁰ - جيمس ماجروجر بيرنز : من (مواليد 3 أغسطس 1918 في ميلروز ، ماساتشوستس - توفي 15 يوليو 2014 في ويليامزتون) هو مؤرخ وعالم سياسي أمريكي ، متخصص في دراسات القيادة، في عام 1971 ، تلقى بيرنز جائزة بوليتزر للتاريخ وجائزة الكتاب الوطني للتاريخ والسيرة الذاتية لعمله على فرانكلين روزفلت ، بعنوان روزفلت: جندي الحرية، وألف كتابه " القيادة" الذي نشر عام 1978.

¹ - هالة أحمد صبري " أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية"، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، ص 11 تاريخ الاطلاع: 2017/04/14 <http://iefpedia.com/arab/?p=15078>

² - Hina Saleem, The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics, Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, Kuala Lumpur, Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015) 563 – 569, p 564.

³ - سعد عبد الله الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ - فراس سليمان الشلبي، "أثر القيادة التبادلية في تسمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا"، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية عمان الجامعية، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص 5.

- المكافأة المشروطة: وتشير إلى أن عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين تكون محددة ومتفق عليها من قبل الطرفين، إذ يكافئ القائد مرؤوسيه بالدعم المادي والمعنوي مقابل الأداء والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق المهام المطلوب إنجازها.

- الإدارة بالاستثناء: وتشير إلى أن القائد يضع القواعد والمعايير ويفسح المجال للمرؤوسين في إنجاز مهامهم وأعمالهم ولا يتدخل إلا في حالة ارتكاب أخطاء أثناء قيامهم بالعمل، مما يتطلب الأمر تدخل القائد ليصحح ذلك الخطأ.

ثانياً: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع المتغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح ورؤية داخلية، ذات نزعة هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس المشاركة في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس¹، وكذلك عُرِفَت القيادة التحويلية بأنَّ القائد يسعى للتعامل مع العاملين على أنَّهم قادة، فيمنحهم الحب والتفاهم، ويسعى جاهداً من أجل نجاحهم بتحسين قدراتهم من خلال التدريب المهني، والدعم والتوجيه والإرشاد المستمر، والرفع من روحهم المعنوية بالتحفيز المصحوب بعاطفة صادقة نحو العمل².

ولقد قام باس بتطوير مفهوم بيرنز للقيادة التحويلية، ويرى بأنها شجعت على تحفيز المرؤوسين ذوي الاحتياجات عالية المستوى، وبناء جو الثقة المتبادلة، وتشجيع المرؤوسين على العمل لصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل، واقترح أن القادة لا يؤثرون فقط على رضا الموظفين وسلوكيات العمل، بل أيضاً على قيم الموظفين، والمعتقدات والاحتياجات واحترام الذات والثقة بالنفس والآثار العاطفية³، كما يؤكد روبنز (Robbins) أن القادة التحويليين هم قادة يلهمون أتباعهم بأن يضعوا مصالحهم الشخصية جانباً لصالح مصلحة المنظمة وأن يكونوا قادرين على التأثير بشكل كبير على

¹ - بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، "القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، العدد الثاني، يناير 2018، 261.

² - المرجع نفسه، ص 105.

³ - Xue Mei Lan, Wei Ying Chong, " The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes", Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur, Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015) 184 -191
<https://www.sciencedirect.com/science/article/.../S18770428150039..>

أتباعهم، فهم يهتمون باحتياجاتهم للتطوير الذاتي، ويغير القادة التحويليون وعي الأتباع للمشاكل من خلال مساعدتهم على رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة، والقدرة على إرضاء أتباعهم وإلهامهم للعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة¹.

من هذه التعريفات يتضح أنّ القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على مهارات وسمات القائد التحويلي التي تترك آثارها الفعالة في نفوس المرؤوسين فتثير فيهم روح الحماس والدافعية والقناعة بالتغيير للأفضل فيقبلون على أداء مهامهم بالتعاون والمشاركة الجماعية ويوظفون معارفهم في وضع إستراتيجيات ترتبط بأهدافهم وأهداف المنظمة، كما تهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أنّ قادة معينين يكون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم²، حسب أفوليو وباس "المبدأ الأساسي للقيادة التحويلية يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يُقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

ولقد طور كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) استبانة متعددة العناصر بُنيت على نظرية أنّ للقيادة التحويلية أربعة أبعاد أو خصائص³:

- **التأثير المثالي:** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

- **الحفز الإلهامي (حفز طموحات المرؤوسين):** يركز الحفز الإلهامي أو هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على توضيح التوقعات للتابعين، وتصرف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية وتركيز جهود المرؤوسين وجعلهم يؤمنون برؤية المنظمة وكيفية الوصول لها.

¹ - Tiksnayana Vipraprastha et al.(2018), "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance With Citizenship Organization (OCB) Behavior As Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)", International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue. 02, Page no: ME 20503-20518, P20507, doi: <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>

² - بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص 216.

³ - بدوي عبدالله الحاج إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 262.

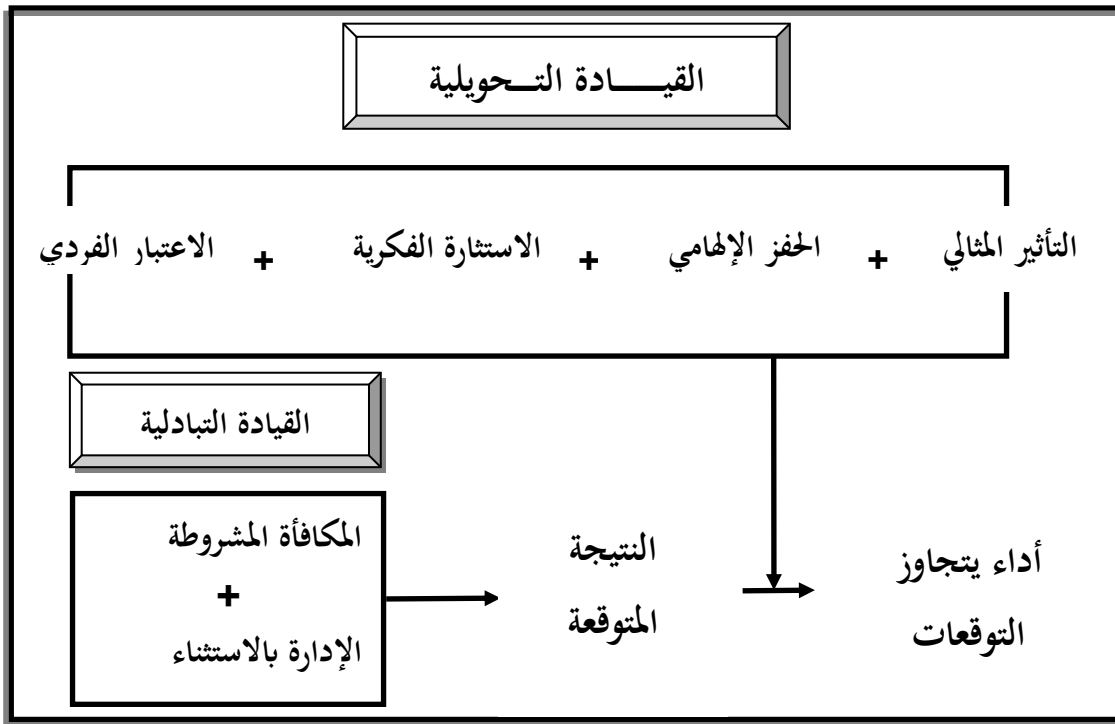
نقلًا عن: سليمان العزاوي وآخرون، "أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المنظمة- دراسة استطلاعية لآراء نخبة رؤساء الأقسام في معمل الآلية الولائية الموصل"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009، ص 78.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث على الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قِبَل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل.

- الاعتبار الفردي: تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي ينصت بتمعن لمروؤسيه ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجاتهم وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني أسلوب التقدير والإطراء، كما يسعى القائد لتطوير كل فرد والارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه، ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين فيما يتعلق بقدراتهم وإمكاناتهم. والتعامل معهم كأشخاص كاملين بدل من معاملتهم كمروؤسين فقط، وأن يُظهر لهم الاحترام ويبادلهم الاهتمام والثقة والتركيز على عنصر التمكين لتنمية قدراتهم وتفجير طاقاتهم¹.

الشكل (1-7): القيادة التحويلية والقيادة التبادلية



المصدر:

Warren Martin, "Leadership: Outdated theories and emerging non-traditional leadership", Doctor of philosophy, University of business and technology management, San Diego, California, December (2017), P 34.

نستخلص من الشكل السابق، بأن القيادة التبادلية ببعديها المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء تؤدي إلى النتيجة المتوقعة أي ما كان مخطط له مسبقاً، أما القيادة التحويلية تؤدي إلى نتائج مرضية من الأداء تفوق توقعات المرؤوسين، وهذا ما يميّز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية من خلال قدرتها على التأثير في المرؤوسين وحفزهم واستثارة حماسهم ودوافعهم وجعلهم يثقون في قدراتهم، فيبدلون أقصى طاقاتهم واستخدام كل مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم لتحقيق الأداء المتميز.

¹ - بروس افليو، "تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 76.

ثالثاً: نظرية القيادة الإستراتيجية

لكي تحقق المؤسسات أهدافها تحتاج إلى القادة الذين لديهم المهارات الإستراتيجية والسلوك الملائم الذي يتماشى مع الرؤية الخاصة بها، ولاشك أنّ القيادة مزيج من الشخصية والإستراتيجية وهذه من العبارات التي كان يكررها نورمان شوارسكوف باستمرار: "تعتبر القيادة مزيج قوي من الإستراتيجية والشخصية، لكن إذا كان من الضروري أن تكون بدون إحداها فيمكنك أن تتخلى عن الإستراتيجية"¹، وتعتمد القيادة الإستراتيجية على ممارسة توجهات مستقبلية في تحسين الأداء وتطوير أداء العاملين وتدعيم التوجه الابتكاري، ويستخدم في تحسين تفكير القيادات وإحداث نوع من التناغم في صناعة القرار في المنظمة كلها واستمرار التركيز على توافر خيارات كثيرة لمواجهة المواقف المتنوعة المؤثرة على أداء المنظمة من خلال إيصال الرؤية وتحقيق امتلاكها للعاملين والالتزام بها، كما تتضمن القيادة الإستراتيجية التحكم في اتجاه ومعدل نمو المنظمات، وإحراز الأهداف بعيدة المدى، وتساهم في وضع قواعد وروتين تنظيمي داخلي يؤدي إلى الأداء الجيد وانتماء العاملين²، والقيادة الإستراتيجية دائماً يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة³، وهي كذلك القدرة على إدارة موارد المؤسسة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة الأمد⁴.

نستخلص أنّ الاتجاه الحديث في القيادة، قد أشار إلى أهمية كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الإستراتيجية، والتي تحرص في ممارستها على تشجيع وحفز العاملين على الإبداع وإحداث التغيير وتعزيز العمليات التنظيمية المختلفة وتوجيهها نحو النجاح، كما ركزت إجمالاً على متابعة التغييرات والمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لمواجهة التحديات المحتملة والتعامل مع الأزمات المتوقعة، وإعطاء كل جانب من جوانب العملية الإدارية ما يستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

المبحث الرابع: أنواع القيادة الإدارية والمهارات القيادية

سنشير من خلال هذا المبحث للتصنيف الذي اعتمده الكثير من الباحثين والأكاديميين للقيادة، والذي تم تحديده إلى عدة أنواع حسب معايير محددة، ومن تم تناول أبرز المهارات التي يجب أن يتميز بها القادة عن رؤوسهم، فتزويد من فعالية ممارساتهم القيادية.

¹ - بيني فيرجسون، "القائد المعاصر: كن القائد الذي تصبو إليه"، ترجمة مكتبة جرير، النشر والتوزيع مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2007، ص 16.

² - صالح عيسى أحمد الجمعان، "أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين (دراسة ميدانية على شركات الأعمال بالمملكة العربية السعودية)"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 83

³ - سيد محمد جاد الرب، "القيادة الإستراتيجية"، مطابع الدار، مصر، 2012، ص 49.

⁴ - نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 202.

المطلب الأول: أنواع القيادة الإدارية

هناك معياران رئيسيان لتصنيف القيادة هما¹:

- النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه الجماعة ونجد نمطين:
 - القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.
 - النظر إلى القيادة من حيث أسلوب وممارسة القائد لعملية التأثير في العاملين معه ونجد من أبرزها ثلاثة أنماط هي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة غير الموجهة.
- وفيما يلي يأتي توضيح لهذه الأنماط:

أولاً- القيادة من حيث مصدر السلطة:

تنقسم القيادة من حيث السلطة إلى نوعين: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية؛

أ- **القيادة الرسمية:** تعتمد القيادة الرسمية في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استناداً إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، كما أن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاثة وحدات إدارية وهي : وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها²، ويمكننا التعبير عما سبق، بصيغة مختصرة على أن القيادة الرسمية تتجلى في الرئاسة أو سلطة المدير.

ب- **القيادة غير الرسمية:** تبرز القيادة غير رسمية أساساً داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية، بمعنى يحتل مركزاً قيادياً دون أن يكون له منصب رسمي مباشر، وتعتبر سلطته غير مستقرة، فهو يظل يتمتع بمركزه القيادي طالما بقي قادراً على إشباع حاجات مرؤوسيه والتأثير على سلوكهم، فإذا تغيرت الظروف وفشل القائد في تأدية المهام، فإن أفراد جماعته سيبحثون عن قائد جديد يستطيع أن يتماشى والتغيرات الجديدة³.

¹ - ناهد إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، " تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة - دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 93، المجلد 31، 2009، ص 286.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 362.

³ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

ثانياً- القيادة من حيث أسلوب القائد:

ويجادل دين هارتوغ وزملائه (Den Hartog et al) أنّ القيادة كعملية هامة وأساسية في عمل المنظمات فإنّ وجودها لا يقتصر على مؤسسة دون أخرى فهي موجودة وممارسة في كافة المؤسسات والاختلاف الوحيد يكمن في كيفية ممارستها¹.

أ- نمط القيادة الأوتوقراطي: القيادة الأوتوقراطية تسمى أيضاً بالقيادة الديكتاتورية أو التسلطية أو التحكمية، من أهم مظاهرها سيادة ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ورسم السياسات العامة وتحديد الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية²، ويشتد فيها استخدام السلطة، إذ تكون السلطات كلها بيد القائد دون الأخذ بآراء المرؤوسين، كما يهدد فيها القائد مرؤوسيه بالثواب والعقاب. وينصب تركيز القائد وفق هذا النمط على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع المرؤوسين على أنهم أدوات لإنجاز العمل، ويمارس المركزية في اتخاذ القرارات، كما تكون تعليماته لمرؤوسيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح³. بالنشاط و يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ، وهذا النوع من القيادة يتم التركيز فيه على الاهتمام بالعمل دون العاملين⁴.

وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي كالاتي⁵:

-الأوتوقراطي العنيف: وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة ويفرضها على العاملين مما يسبب نوع من القلق والاستياء لديهم.

-الأوتوقراطي الخبير: هو الذي يحاول استخدام الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة وذلك من خلال الإطراء والثناء للمرؤوسين، فضلاً عن العقاب البسيط لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

-الأوتوقراطي المناور: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

ويتسم النمط الأوتوقراطي بالخصائص التالية⁶:

¹- هالة أحمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص 5.

²- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 225 226 بتصرف.

³- محمد عبد الفتاح الصبري، "القيادة الإدارية والإبداعية"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

⁴- سالم فؤاد الشيخ، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردنية، الأردن، 1995، ص 191.

⁵- ناهد إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 286.

⁶- سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 287.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

- الاعتماد على الرقابة الصارمة والإشراف المتزايد والمستمر لانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه في تنفيذ الأوامر الصادرة والتعليمات.

- استخدام التحفيز السلبي في العمل لاعتماد القائد على وسائل قسرية رادعة تتمثل في تهديد العاملين وتخويفهم باستخدام الشدة والعقاب ضدهم.

- يستأثر القائد بإصدار الأوامر و اتخاذ القرارات و يتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة.

- يؤمن القائد بأن قوة نفوذه و سيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المؤسسة.

ب- نمط القيادة الديمقراطي: النمط الديمقراطي يفوض السلطة إلى المرؤوسين ويثق بأنهم قادرون على تحمل المسؤولية وتتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف ويشاركونهم في عملية اتخاذ القرار إلا أنّ توجيهه ورقابته لازمتين في توجيه وترشيد المناقشات ولا يستلزم العمل في ظل هذا النمط تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين وتكاد تنعدم الصراعات بين العاملين في التنظيم.¹

ويفضل الأتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية²:

- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل.

- عندما يكون القائد ذو خبرة فنية عالية ومدركاً لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع المرؤوسين، ويمكن تحديد خصائص القيادة الديمقراطية بما يأتي³:

- يتم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وفقاً لأسلوب المناقشة والحوار الحر بين أفراد الجماعة.

- القرار المتخذ من قبل القائد يعبر عن رأي أغلبية أفراد الجماعة في المؤسسة.

- يمتلك القائد القدرة الكافية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع خصوصيات أفراد الجماعة بحكم الاتصال الفعال والتواصل المستمر معهم.

- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة وروح الثقة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المؤسسة.

ت- نمط القيادة الفوضوي: على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تتخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتّصف بالسلبية تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من

¹- هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 157.

²- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "القيادة الإدارية والإبداعية"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 226. بتصرف الطالبة.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

جانب القائد/المدير إلى التسبب والتودد وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود، وهدر الوقت، ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات¹.

ويتصف أيضاً القائد في ظل القيادة التسيبية بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ولا يسعى إلى تحسين العمل ولا يمدح ولا يذم، وهذه القيادة تمد الحرية الكاملة للفرد أو الجماعة في اتخاذ القرارات²، إن الأنماط السابق ذكرها تخضع وتتأثر ببعض العوامل التي تساهم في اختيار أسلوب قيادي دون الآخر منها³: عوامل تخص القائد وعوامل متعلقة بالمرؤوسين وأخرى متعلقة بالموقف أو البيئة أو الضغوط الزمنية.

- العوامل التي تخص القائد: تتمثل التي تخص القائد في:

- مدى ثقة القائد في مرؤوسيه وتشجيعه لهم في تحمل المسؤولية وتعزيز الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم،
- القيم و المبادئ التي يؤمن بها القائد مثل تأكيد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أو العكس،
- ميل القائد إلى نمط قيادي معين دون آخر لشعوره بالراحة في إتباعه.

- **العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:** يمكن أن تختلف وتتباين الرغبة والقدرة عند المرؤوسين في مواجهة والتصدي للمواقف والصعوبات واتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من يفضل الاستقلال ومنهم يلجأ إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، ويعود ذلك لدرجة التباين في تحمل العاملين لمسؤولياتهم.

- **العوامل التي تتعلق بظروف البيئة:** يقصد بها بيئة العمل الداخلية والخارجية وكذا ثقافة المؤسسة بحيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة كانت أو منفردة تأثيراً كبيراً في نوع النمط القيادي المتبع، وكذلك يمثل نوع وسلوك الجماعة وعاداتها دوراً بارزاً في تحديد واختيار أسلوب القيادة، في ظل هذه المتغيرات يستلزم على القائد الإداري أن يراعي في قيادته النمط القيادي السائد والمرغوب من قبل المرؤوسين، وإلا واجه متاعب وصعاب من قبل أتباعه.

- **العوامل التي تتعلق بالموقف:** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب القيادي المتبع، ففي حالة المواقف الصعبة وغير المتوقعة لا يستطيع القادة الإداريين إتاحة الفرصة والمجال للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق قدرات المرؤوسين في تقديم ما يصلح لحلها.

¹- علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد العشرين العدد الأول، 2012، ص 137.

²- علي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 1072.

³-هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 158.

- العوامل المتعلقة بالضغوط الزمنية: تلعب الضغوط والضرورة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس بإصدار قرارات فردية دون اللجوء إلى مشاركة المرؤوسين.

حسب ما تم شرحه يتضح لنا أن نمط القيادة يخضع لمكونات العملية القيادية - القائد، المرؤوسين، الموقف- لذا فقد يحظى النمط بالقبول من قِبَل المرؤوسين كما قد يحظى بنقدهم، وقد يتسنى له تحقيق النجاح في تنفيذ مهمة ما، كما قد يخفق في تحقيق مهمة أخرى، وعلى الرغم من أن كل شخص يمتلك نمطاً قيادياً أو إدارياً معيناً، إلا أنّ هذا النمط يكون فعالاً في مؤسسة ما، وقد لا يكون فعالاً في مؤسسة أخرى، واستخدام النمط يعتمد على شخصية الفرد حيث يتطابق مع طبيعته وميوله والقائد الفعال لا يعتمد على نمط قيادي واحد فقط، بل يجمع ويدمج ما بين عدة أنماط لربط أعضاء الفريق وتحقيق الأهداف، حيث إن لكل نمط الوقت والمكان المناسبين فعلى هذا الأساس ينتقل القائد نفسه من نمط قيادي إلى آخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المؤسسة، ولقد عبر بلانكن عن ذلك بقوله أنه لا يوجد نمط قيادي جيد أو سيء، إنّما كيفية استخدام القائد لهذا النمط هو ما يحدد النجاح أو الفشل¹، ووفق تم ذكره نرى في جميع الأحوال أنّ الأسلوب القيادي الأفضل تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه ويتحكم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل والسلوك في مواقف معينة.

المطلب الثاني: المهارات القيادية

تعد القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أو المدير أثناء تفاعله مع المرؤوسين، ويتطلب هذا الدور من أنّ يكون للقائد القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، وحتى يتسنى للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين النجاح، تتطلب توافر مجموعة من المهارات القيادية، ولا شك أنّ كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون لديها، ولكي يستطيع القائد تفهم المكونات الثلاثة للعملية القيادية وهي (القائد، المرؤوسين والموقف) فلا بدّ له أن يمتلك أو يكتسب عدة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

¹- محمد بني هاني، أميرة مصطفى، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2016، ص 18.

أولاً: تعريف المهارة

" وعرف (Hale) المهارة قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعّالة لإنجاز المهام بشكل كفاء¹، كما تعرف على أنها: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء وتحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما تحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات"²، لقد أكد ماكسويل³: "إنّ القدرة على القيادة هي في حقيقة الأمر مجموعة من المهارات المكتسبة، التي يمكن تعلمها وتحسينها"، ولقد أثبتت دراسات متتالية أنّ القيادة هي مهارة محددة ملموسة يمكن تعلمها، مهارة يمكن اكتسابها وتطويرها وتحسينها⁴ مع الممارسة، بحيث هناك من يرى أن مهارات القيادة مثل مهارات الرياضة يمكن اكتسابها بالعمل الجاد والتدريب⁵، بمعنى أن المهارات يمكن تعلمها وتنميتها باستمرار ومن أهمها مهارة التأثير لذا يجب على القائد أن يتعلم كيف يكتسب مهارة التأثير في الناس⁶، أما علي السلمي فقد أكد: "بأن المهارة الأساسية للمدير هي التعامل مع السلوك الإنساني"⁷، وتبرز أهمية المهارات التي يكتسبها القادة أو تلك التي يحرصون على تعلمها في جعلهم يتميزون عن غيرهم من الأفراد مما يتيح لهم النجاح في قيادة الأفراد، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي يقودونها، وهذا ما تم تأكيده بقول بيتر دراكر: "أنّه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات."⁸

ثانياً: أنواع المهارات القيادية

وحتى يتمكن القائد الإداري عن طريق التأثير على سلوك المرؤوسين من تحقيق الأهداف المرغوبة، فلا بد أن يتمتع بقدرات ومهارات تساعده على أداء مهام عمله، ويمكن إجمالها في الآتي:

- مهارات فكرية ومهارات فنية؛

- مهارات إنسانية؛

¹- ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 109، المجلد 34، 2012، ص 208

²- علي السلمي، "المهارات الإستراتيجية والقيادية للمدير المنفوق"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 23.

³- جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴- جون إتش. زينجر، جوزيف فولكمان، "كتاب القادة - 24 درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للترجمة والنشر، السعودية، 2011، ص 3.

⁵- Barry Benator, Albert Thumann, "Project Management and Leadership Skills for Engineering and Construction Projects", Distributed by Marcel Dekker, Inc, New York, 2003, P 102.

⁶- جيمس سي. هانتر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁷- علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 221.

⁸-علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- مهارات إدارية.

أ- **مهارات فكرية ومهارات فنية:** ترتبط المهارات الفكرية بقدرة المدير على التفكير النظري والتجريدي أي رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، فالمهارات الفكرية هي تلك المهارات التي تتجسد بقابلية المديرين على أداء العمل وإنجاز المهمات باستعمال التفكير التحليلي وتكوين رؤية واضحة بشأن الموضوعات والحالات المطلوب معالجتها بالاستناد إلى تصورات شمولية تمكنه من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة¹.

أما **المهارات الفنية:** ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم²، وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات أو اللوائح، وأن يكون بدارية ومعرفة شاملة لأعمال المرؤوسين من حيث طبيعتها، ومراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وكل الجوانب المعيقة والمساعدة على الأداء، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراك معرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، والمهارات الفنية تتميز عن باقي المهارات من حيث سهولة اكتسابها وتنميتها وتطويرها.

ب- **المهارات الإنسانية:** هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، كما أن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج³، وهي تعتبر من أدق وأهم وأصعب المهارات وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه من أجل تنسيق جهودهم، وتكوين فرق عمل، وتشجيع العمل الجماعي، والتعاون فيما بينهم، وتنبثق منها أربع مهارات وهي: الاتصال والتواصل، تكوين علاقات مع الآخرين، بناء فرق عمل، وتقدير الآخرين، كما تشتمل المهارات الإنسانية على الجوانب التالية:

- القدرة على التعامل مع الأفراد؛
- بناء علاقات طيبة مع الجميع؛
- إدراك ميول واتجاهات المرؤوسين؛

¹- ميسون عبد الله أحمد، دينا منافع محمد، مرجع سبق ذكره، ص 208

²- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 319.

³- عبد الله بن سعيد بن أحمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- تقدير مشاعر المرؤوسين وإشعارهم بالثقة وتقبل مقترحاتهم؛
- خلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل وتلبية طلباتهم¹.

ويقصد بها قدرة المدير القائد على تفهم سلوك العاملين معه وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه ومن ثمة معرفة مرؤوسيه وهذا يساعد على إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق الأهداف المشتركة²، ولقد أكد روسك (Roosch) في دراسته التي أجريت في كاليفورنيا أن من أهم المهارات التي يجب أن تكون لدى المدير/ الرئيس هي المهارة في بناء العلاقات الإنسانية والمهارة في اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال³.

نرى بأن المهارات الإنسانية تمثل القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، والعوامل المؤثرة في سلوكهم، لأن فهم القائد لأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومعرفة مرؤوسيه ثانياً، مما يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ت- المهارات الإدارية: تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أكمل وجه⁴، وتنبثق عن المهارات الإدارية العديد من المهارات الفرعية من أهمها المهارات التالية⁵: (التخطيط، التنظيم، اختيار الموظفين، تقييم الأداء، إدارة التغيير، حل المشكلات واتخاذ القرارات، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراع في بيئة العمل، إدارة ضغوط العمل، كتابة التقارير، تفويض السلطة، التفاوض، الإبداع)، وفيما يلي عرض موجز لهذه المهارات⁶:

- **التخطيط:** يمثل التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، وإنّ تمتع القادة بمهارة التخطيط وخاصة الإستراتيجي، يساعدهم على وضع خطط بعيدة المدى للمؤسسات

¹- خالد العنزي، "تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 92.

²- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³- فيصل عبد الجليل سعادة دويكات، مخط القيادة وتفويض السلطة عند مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2000، ص 42.

⁴- سعود بن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321.

⁵- محمد بن عبد الله البقمي، "الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة)"، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 122.

⁶- المرجع نفسه، ص 122-169.

واستشراف المستقبل والاستعداد له والقدرة على القيام بالتغيير، وعلى العكس من ذلك فإن افتقارهم لهذه المهارة يؤدي بهم إلى التخبط في وضع الخطط والسير بالمؤسسة نحو المجهول في عالم تشتد فيه المنافسة.

- **التنظيم:** التنظيم عنصر رئيسي من عناصر الإدارة، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، ويساعد في تيسير واجبات الإدارة والمدراء ويسهل عملية الإشراف والرقابة، كما يساهم التنظيم في زيادة خبرات ومهارات الرؤساء والمرؤوسين، كما يحدد التنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة ومن خلاله يعرف كل عامل علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، مما يؤكد على ضرورة تمتع القادة بهذه المهارة الرئيسية¹.

- **اختيار الموظفين:** إن اختيار غير الصالحين من المتقدمين للعمل قد يؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية وكفاءة القدرات الإنسانية في مجموعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذا فالإمام القائد بالوصف الوظيفي ومهام الوظيفة وواجباتها يعتبر عنصراً رئيسياً في نجاح عملية الاختيار فمن خلاله يستطيع تحديد قدرات ومواصفات الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة.

كما أن تمتع القادة بمهارة الاختيار يساعدهم في عملية انتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويوفر على المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال الذي سينفق في عمليات اختيار أشخاص غير لائقين لهذه الوظائف، فيتضح فيما بعد أنهم أصبحوا عبئاً على المؤسسة ويصعب التخلص منهم، ومن ناحية أخرى تفيد هذه المهارة القادة في عملية انتقاء المساعدين وإعادة توزيع العاملين في المؤسسة على الوظائف طبقاً لقدراتهم ومدى توافقها مع الوظائف والمهام التي سوف يتولونها².

- **تقييم الأداء:** يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة، وحتى لا يكون القادة والمدديون عرضة لمشكلات عملية التقييم، يجب أن يتم تدريب القادة على هذه المهارة مع ضرورة وجود معايير قياس واقعية وواضحة ومفهومة لكل من القائد والموظفين مع إشراكهم في وضعها، وربطها بالحوافز، والتقيد بالموضوعية والعدالة، كما أن تجنب القادة للتحيز الشخصي في التقييم يعد أمر مهم في نجاح عملية التقييم، كما أن قدرة القائد على وضع معايير للأداء تتطلب منه فهماً عميقاً لطبيعة المهام والواجبات لكل وظيفة (سيتم التطرق لعملية تقييم الأداء بالتفصيل في الفصل الثاني).

¹- المرجع نفسه، ص 123

²- المرجع نفسه، ص 126.

-إدارة التغيير: وتظهر المهارات الإدارية للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه، ووقت حدوثه من خلال التخطيط الإستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتفاعل الإيجابي مع العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتجنب ظهور الصراعات الداخلية، ومرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير.

-حل المشكلات واتخاذ القرارات: تساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات القادة في البحث عن حلول مناسبة واختيار أنسب البدائل وعدم التسرع في اتخاذ القرار، واستثمار المعلومات وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات، وتعد مهارة اتخاذ القرارات من أهم المهارات الإدارية التي يمارسها القائد، وعملية اتخاذ القرارات في النهاية هي عملية فردية تتأثر بخصائص القائد المسؤول عن اتخاذ القرار وخبرته السابقة، وإدراكه للأمر¹.

و يمكن تقسيم القرارات المتخذة إلى قسمين أحدهما يتعلق بحل المشكلات الإدارية الحالية والمتوقعة، والآخر يتعلق بالتطوير والتغيير وإحداث نقلة نوعية للمؤسسة ككل أو بجزء منها.

-إدارة الأزمات: وكلمة أزمة تعني نشوء موقف أو وضع جديد أو نقطة تحول تتعلق بمصير الكيان التنظيمي وتجعل متخذ القرار في حالة عدم التأكد، مما يقتضي إعداد وتنفيذ خطة مغايرة عما كان عليه الوضع سابقاً، وتعني إدارة الأزمة وظيفة أخرى من وظائف المدير، وإنّ تتمتع القادة بمهارة إدارة الأزمات قد يجنب المؤسسات خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات، إما بتجنب الأزمات قبل وقوعها أو بحسن التعامل معها والتقليل من آثارها بعد حدوثها.

- إدارة الوقت: يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو الأساس لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر دراكر: "إنّ الوقت هو أثنى موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر"، ويقصد بإدارة الوقت: "قدرة المسؤول أو المدير على التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها حسب أهميتها، تعتبر تلك القدرة من بين العناصر الأساسية الواجب توافرها في المدير نظراً لأن وقته يعد أثنى رأسمال في المؤسسة التي ينتمي إليها"، إنّ تنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية، فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات².

¹ - المرجع نفسه، ص 136.

² - المرجع نفسه، ص 140.

- إدارة الاجتماعات: يعرف الاجتماع حسب مارتن بقوله هو جمع الأعضاء الضروريين فقط، بحيث يستطيع كل عضو منهم تقديم اقتراحات متعلقة بالمشكلة التي تلمس اهتماماته، وإيجاد الحلول الممكنة تبعاً للهدف المحدد سلفاً، يستطيع القائد استثمار الاجتماعات لصالحه واستخدامها كوسيلة من وسائل التأثير في الآخرين والبعد بها عن النمطية والروتين الممل، فإنه لا بد له من اكتساب المهارة على إدارتها وفقاً للأساليب العلمية وصولاً إلى قرارات فعالة ومثمرة عن هذا الاجتماع وتنفيذ ومتابعة هذه القرارات¹.

- إدارة الصراع: حل أو إدارة الصراعات بنجاح من المهارات الهامة للقيادي الناجح، ويمكن تعريف الصراع بأنه: في مرحلة ما خلال العمليات يشعر فيها فرد أو أكثر بأن هناك من ينتقد أساليبهم أو يتدخل في أعمالهم أو يحاول التحكم في آرائهم بطريقة ستؤثر على أهدافهم تأثيراً سلبياً، وبالتالي يتكون لديهم رد فعل لمقاومة هذا التدخل والذي ينشأ عنه خلافات، ويؤدي إلى ما يسمى بالنزاع، وإذا لم تحل بصورة سلمية وإيجابية فستؤدي إلى الصراع.

إنّ مهارة إدارة الصراع من المهارات التي يجب أن يتدرب عليها القادة ليتمكنوا من القدرة على معرفة أنواع الصراع وتحليل مصادره ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية له، واستخدام أفضل الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة لإدارته، واستثمار الجوانب الإيجابية للصراع في رفع مستوى الأداء والإنتاجية².

- إدارة ضغوط العمل: يمثل ضغط العمل حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات، وهناك عدد من مسببات ضغط العمل توجد في أغلب المؤسسات تتمثل في تعارض الأهداف التنظيمية، اتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين، والمركزية الشديدة، والإفراط في التخصص، وزيادة أو انخفاض أعباء العمل و.....، وإن القادة بلا شك هم أكثر من يتعرضون للضغوط نتيجة مسؤولياتهم وعلاقاتهم مع المرؤوسين، الرؤساء، الزملاء والعملاء.. وتؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض مستوى الأداء وزيادة الفاقد وشيوع مناخ تنظيمي غير صحي، الأمر الذي يفرض على القائد أن يحيط بعملية الضغط الإداري بمختلف أبعادها للتعامل معها، وأن يتمتع بمهارة إدارة الضغوط والتعامل معها بشكل إيجابي وبناء.

- تفويض السلطة: التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد رؤسائه ويمنحه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مُرض، إن التفويض مهارة لا يمتلكها كل قائد، لذا فإنه من الضروري تدريب القيادات الإدارية على تعلم هذه المهارة واكتسابها وفق الأساليب العلمية في علم الإدارة الحديث³.

¹ - المرجع نفسه، ص 148.

² - المرجع نفسه، ص 152.

³ - المرجع نفسه، ص 156.

- **التفاوض:** تنشأ الحاجة إلى التفاوض حينما تواجهت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما يرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية، ويتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض، وحيث أن التفاوض علم وفن لذا فإنّه من الضرورة أن يتدرب القادة على هذه المهارة القيادية¹.

- **الإبداع:** يرى أندروز (Andrews) بأنّه: " العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته، والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ذاته، كما أنّها تعبر عن فرديته وتفردّه"، كما أنّه لكل فرد الاستعداد للابتكار والإبداع، كما في داخله، وهذا الاستعداد يمكن أن ينمو ويزدهر في صورة إنتاج فني أو علمي أو في شكل اختراع لم يسبق إليه أحد، إذا أتيحت للفرد الفرص المناسبة، لأن الجميع يملك القدرة الخلاقة ولكن بدرجات متفاوتة، إنّ أي إضعاف لقدرة الفرد على الإبداع ما هو في النهاية إلاّ إضعاف لقدرة المؤسسة على المنافسة، لذلك نجد أن المؤسسات أخذت تهتم بشكل منظم ومكثف بالحاجة إلى الإبداع، وذلك بإعطاء الأولوية لبرامج التدريب على الإبداع.

إن مهارة الإبداع تساهم في تحقيق قفزة نوعية للمؤسسة وتوجهها نحو الأداء المتميز، واجعلها تكتسب ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في دنيا الأعمال، وبالتالي القدرة على النمو والتقدم، ومما لا شك فيه وحسب إطلاعنا نرى بأن الإبداع موهبة خص بها الله بعض الأفراد، لكن هذا لا يعني انعدامها بصفة مطلقة في بقية الأفراد، ومما تنفاوت في درجة توافرها من فرد لآخر، ممّا يفسح المجال أمام القادة للسعي نحو صقل تلك القدرات الكامنة لدى العاملين بالعلم والتدريب المستمر، والمبني على أسس علمية وعملية، وإتاحة الفرصة وتهيئة المناخ التنظيمي لبزوغ متغير الإبداع واستخدامه بشكل فعال، حتى يتحقق للمؤسسة اكتساب قدرات وميزات تنافسية تؤدي إلى تطورها وازدهارها في مجال الأعمال².

المطلب الثالث: القائد الفعال

يؤكد كل من (Davies & Werther)³: "أن نجاح المنظمات ومستقبلها السّوي يتوقفان إلى حد كبير على نوعية قياداتها، مما يجعل اختيارهم يحتل أولوية قصوى بين أولويات التكوين المنظمي"³، وعملية القيادة الإدارية وتوافر القائد الفعّال على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، والقيادة هي التي تنظم طاقات

¹ - المرجع نفسه، ص ص 158-165.

² - المرجع نفسه، ص ص 167-169.

³ - طارق الشريف يونس، " الفكر الاستراتيجي: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص

العاملين وتوجه جهودهم لتوافق خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن استمراريته ونجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على دعم السلوك الإيجابي للأفراد وبالمقابل يبذل قصارى جهده للتقليل من السلوك السلبي، مُوجدًا بذلك مناخًا أفضل للعمل والإنتاج الهادف.¹

أولاً- تعريف القائد:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يؤديه في الجماعة، وقد أورد كارتر (J. Carter) خمس تعريفات للقائد تتلخص في²:

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

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

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

- 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.

- "القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة": هو ذلك القائد الذي يهتم بسلوك الأفراد العاملين تحت إمرته ويحرص على تفهمهم والتقرب منهم.

يرى كوهين أنّ القادة المميزين يستطيعون استقطاب الآخرين لمساعدتهم على تحقيق النجاح، فالقائد يستطيع أن يكون ناجحاً في تحقيق أهدافه من خلال الآخرين عندما يشعرون بأنه يساعدهم على تحقيق أهدافهم، وهذا الشعور يجعلهم يتقبلونه ويسعون لإنجاح مهمته³.

¹ - علي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 1069.

² - بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 17 .

³ - زين العابدين محمد بني هاني، سوسن خالد أبو محفوظ، "السمات القيادية الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر طلبة كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لعلوم الرياضة والصحة المنعقد خلال الفترة 4-5/5/2016 في جامعة مؤتة، كلية علوم الرياضة، الأردن، 2016، ص 620.

كما أنّ القائد الفعال والمتميز هو الذي يملك القدرة على إحداث الفارق في الانجاز والأداء اليومي في المؤسسة أو المنظمة من خلال وضع الرؤية والمعايير وتحديد الأهداف والقيم ورسم حدود الأولويات وتحديد الأهداف بعيدة المدى¹.

ثانياً- خصائص القائد الفعّال:

التمتع بالصفة القيادية لا يكون مجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط، بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين، فلا يكون قائداً لأنه ماهر أو ذكي أو مخلص فحسب، بل لأن ذكاؤه ومهارته وإخلاصه تعد في نظر العاملين معه ضرورة لتحقيق الأهداف المنشودة، بذلك يتحول القائد من رجل مفروض على مرؤوسيه إلى رجل يحبه العاملين معه ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له، ممّا يزيد من تأثيره عليهم، فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية².

ومن أهم صفات المدير القائد الفعال نجد³:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة وإقدام.
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة.
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل والمبادرة.
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- التوضيحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء... الخ.
- حسن التصرف: الهدوء، الاتزان وتقييم الأمور جيداً.
- المقدرة على إقناع الآخرين: تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها بسهولة ويسر.
- مستثمر جيد للمكان والوقت: الإنتاجية والاستغلال الأمثل للوقت.
- المقدرة على فهم الآخرين: حسن التعامل وسهولة التوجيه لتحقيق الطموح.

¹ - أيمن قتلان، المهارات القيادية لإدارة المؤسسات النفطية، ص2، تاريخ الاطلاع: 2017/05/07

mopmr.gov.sy/index.php/ar/news-ar/105-maharat

² - علي بن محمد الغامدي، المرجع نفسه، ص 1072.

³ - محمد محمد عبد المقصود، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 34-35.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

كما يتميز القائد الناجح بالتفرد، فهو شخص متميز في أدائه¹، وحددت أبحاث الكفاءات القيادية² البارزة مجموعة من المهارات أو السلوكيات أو المؤشرات التي قام بها القادة البارزون، وأثبتوا أنها جعلتهم متميزين و"من صفات القائد الإداري الناجح في العمل، التميز بقدرة الإقناع والاندفاع نحو العمل، القدرة والرغبة وإيمانه بسياسة وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، قابلية التجديد والإبداع من خلال وضع الخطط والبرامج المتنوعة، النظر للمرؤوسين على أنهم يعملون معه، وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم في انجاز العمل، وضع المصلحة العامة دوماً فوق مصلحته الخاصة"³، وإنّ مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعّال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها⁴.

وبناءً على ما سبق، فوظيفة المدير لها أبعاد كثيرة، ولقد قام إتش مينتزيبرج بتحليل الأدوار التي يجب أن يقوم بها المديرون خلال عملهم، وأعد قائمة بسبعة أدوار أساسية وهي كالاتي:

- صاحب العمل: المدير المسؤول عن التخطيط وتحمل المخاطر.
- موزع الموارد: المدير المسؤول عن التنظيم والتنسيق.
- الرئيس/ القائد: المدير المسؤول عن التحفيز والتنسيق.
- المنسق: المدير المسؤول عن التنسيق وإيجاد تفاعل بين موظفيه.
- المراقب: المدير المسؤول عن متابعة العمل ومراقبته.
- المتحدث/المفاوض: المدير المسؤول عن التحفيز والتواصل مع موظفيه من أجل حل مشكلاتهم.
- معالج الأزمات: المدير المسؤول عن التحفيز وحل المشكلات وإنهاء الأزمات⁵.

وبالتالي مهمة المدير تتلخص في القيام بالتخطيط واتخاذ القرار وتحفيز الموظفين وهو المسؤول عنهم وقيادتهم وتنظيمهم والتواصل معهم ومراقبة عملهم وتنسيقه.

كما أن مهام المدير ومسؤولياته تتغير تبعاً لموقعه في التسلسل الإداري، والترقي من مستوى لآخر في هذا التسلسل يتطلب من المدير أن يفهم ويعي ما الذي يجب أن يُبقي عليه كما هو من كفاءاته وما الكفاءات الجديدة المطلوب اكتسابها والقديمة المطلوب تركها وهذا ما أكدّه كوين بقوله: "إنّ القادة الإداريين

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - Barry Benator & Albert Thumann, Op, Cit, P 106.

³ - لطيف غازي مكي الناصري، مرجع سبق ذكره، ص 523.

⁴ - توفيق عطية توفيق العجلة، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة"، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في جامعة إدارة الموارد البشرية بغزة، فلسطين، 2009، ص 3، نقلاً عن:

عبد الفتاح نبيل، " مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، مجلة الإداري، مسقط، 1995، ص 49.

⁵ - روب ديكسون، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

الناجحين يتميزون بالتعقد السلوكي، وقادرون على تولي أدوار متناقضة¹، مما سبق ذكره فطور المدير عبارة عن موازنة بين مهارات وأنشطة متنوعة¹. لقد تغيرت النظرة إلى دور المدير /الرئيس في المؤسسة من شخص يمارس أعمالاً روتينية إدارية إلى شخص تقع عليه مسؤولية تطوير مؤسسته بحيث أصبح يتولى قيادة العاملين معه من خلال التأثير في سلوكهم وتحفيزهم للعمل برغبة وبدافعية لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

يمكننا القول أنّ القادة الفعالين هم أفراد ينفذون ويؤثرون على أفراد آخرين للقيام بما قد لا يفعلونه في غياب تأثير القائد، كما أنّ فعالية القائد تقاس بإنجاز هدف مشترك، أو مزيج من الأهداف²، و"إن الفارق الرئيس بين المدير والقائد يتمثل في أنّ الأول يستخدم قوة صلاحياته لدفع المرؤوسين الذين يتبعون له، بينما الثاني يؤثر بشخصيته الآسرة على مرؤوسيه، ويحركهم نحو الأهداف"³، و" يجب أن يتوافر في القائد الإداري السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية أي التأثير الشخصي حتى يتسنى له قيادة وتوجيه مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية."⁴

ولقد تبين من خلال تحديد صفات القادة والمديرين، أن هذان الدوران المنفصلان أي -القادة والمديرين- يشتركان بشكل تقليدي في أربعة سمات مهمة: التعلم من الآخرين، النزاهة، الانفتاح على أفكار جديدة، إلى جانب القدرة على التكيف والمرونة، ومع ذلك فهذه السمات المشتركة هامة للمديرين، ويمكن الإشارة إلى أن القادة والمديرين هم واحد ونفس الشيء⁵.

وحتى يحقق القائد الفعالية عليه أن يستوعب بأنّه لا وجود للقيادة بدون أتباع، فالقائد لا يمكن أن يمارس مهامه بمنأى عن الآخرين، لذا حتى يتسنى له النجاح يستوجب عليه تفهم ومعرفة قدرات واستعدادات من يعملون معه والحرص على مراعاة حاجاتهم وطموحاتهم والعمل على تحقيقها حتى يستطيع أن يؤثر فيهم تأثيراً إيجابياً، وبالتالي يكسب ثقتهم واقتناعهم بقيادته لهم، و"حسب وارن بلانك: نستطيع أن نفهم القيادة أكثر إذا ما ركزنا بدرجة أقل على صفات القائد وبدرجة أكبر على العلاقة بين القائد والأتباع"⁶، وبالتالي مهمة المدير تتلخص في القيام بالتخطيط واتخاذ القرار وتحفيز الموظفين وهو المسؤول عنهم وقيادتهم وتنظيمهم والتواصل معهم ومراقبة عملهم وتنسيقه.

¹ - روب ديكسون، المرجع نفسه، ص36.

² - David I. Bertocci, OPCIT,P2.

³ - ديل كارنيجي، "كيف تكون قائداً ناجحاً ومبدعاً"، ترجمة: ياسر حماية، الطبعة الثالثة، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2008، صص 65-66.

⁴ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁵ - Azad, Neelam et al. "Leadership and Management Are One and the Same" American journal of pharmaceutical education vol. 81,6 (2017), P 254.

⁶ - روب ديكسون، مرجع سبق ذكره، ص14.

ثالثاً- الأسس المعتمدة في اختيار القائد الإداري:

ترتبط تنمية القيادات الإدارية بمسألتين أساسيتين هما: اختيار القادة ثم إعدادهم، ويعتمد ذلك بشكل جوهري على الآتي¹:

- شروط اختيار القيادات: إن الأسلوب الأمثل لذلك يكمن في اهتمامه بالمتغيرات الأساسية للقيادة والتي يضعها النموذج التكاملي في ثلاث مجموعات: تتصل الأولى بشخصية القائد والثانية بمهاراته الإنسانية، والثالثة بقدراته ومؤهلاته الفنية التخصصية، وفيما يلي أهم هذه الشروط:

أ- امتلاك الصفات الفردية المطلوبة للقيادة كمؤهلات أساسية يمكن بلورتها من خلال التدريب وأهم هذه الصفات:

- الإيجابية (قدرة التأثير في الآخرين).
- سرعة البديهة (القدرة على الإدراك والاستيعاب)؛
- وضوح التعبير (القدرة على تبليغ الآخرين وتوجيههم).
- ب- امتلاك خصائص الشخصية الاجتماعية القادرة على التعامل الإنساني، وبناء علاقات اجتماعية إيجابية وأهم هذه الخصائص:

- القدرة على التجاوب وتفهم مواقف الآخرين واحتياجاتهم؛
- القدرة على الإقناع والتفاوض؛
- القدرة على اختيار الأفراد والأدوار المناسبة لهم.
- ت- امتلاك المهارات الفنية والتخصصية، التي تساعد على فهم أبعاد العمل وبشكل خاص واجبات وحقوق مرؤوسيه ثم مسؤولياته تجاه الرؤساء ومن شروط ذلك:
- معرفة تخصصية (مؤهل تعليمي) في مجال العمل؛
- معرفة وظيفية (خبرة وممارسة مهنية)؛
- خبرة ثقافية واجتماعية (معلومات عامة).

وبذلك يصبح من الضروري توفر هذه الشروط لدى الأشخاص الذين يتم اختيارهم لإعدادهم كقيادات إدارية مستقبلاً باعتبارها الأساس الذي تعتمد عليه عملية الإعداد.

رابعاً- إعداد القائد الإداري:

أما كيفية تحقيق النموذج التكاملي في إعداد وتنمية القيادات الإدارية فيكون بتزويد القيادات الإدارية بست مجموعات من المهارات الأساسية للقيادة وهي: (مهارات إدارية، مهارات فنية تخصصية، مهارات سلوكية، مهارات معالجة المشكلات، مهارات الاتصال، مهارات المتابعة).

¹ - طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 119.

بناءً على ما تقدم ذكره، يمكن القول بأن تنمية القيادات الإدارية نشاط متميز في مستلزماته وأهدافه، لأن تزويد القادة بهذه المهارات يتطلب تعددًا وتنوعًا في البرامج التأهيلية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال نشاطي التدريب والتعليم¹.

وكل ذلك جعل الحاجة ماسة للقادة الأكفاء، وهذا ما دعا إلى اهتمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بتنمية وتدريب القادة وتزويدهم بمفاهيم واتجاهات علوم الإدارة الحديثة ورفع مستوى قدراتهم وتحسين أدائهم.

خامساً- دور القائد الإداري في العملية الإدارية:

القواعد الأساسية التي ينبغي أن يتعامل معها القائد الفعال من أجل تحقيق أفضل النتائج هي²:

- وضع الأهداف والبرامج العملية: قدرة القائد على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة وجعلها مقبولة ومرغوباً فيها من طرف الأفراد في التنظيم، يجب على القائد تبليغ رسالته للأفراد الذين سيتولون تنفيذها، بأساليب الإقناع والتأثير وجعلهم يشعرون بأهميتها.
- الأوامر وتنظيم العمل: على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، ومدى تأثيرها على الأفراد، لذلك عليه أن يكون ملماً بكيفية تنظيم العمل في شكل هيكل عمل تنظيمي وجعله متناسقاً من حيث الاتصال والسلطات والصلاحيات والمسؤوليات.
- الاتصال المقنع والفعال: هو ذلك الشخص الذي لا يتخذ السلطة سبيلاً لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، بل يعتمد على الأسلوب المقنع الذي يخلق لدى الأفراد الإحساس والإدراك لمضامين وأهداف رسالة القائد، وبالتالي يلتزم من خلاله الأفراد بالتوجه نحو تحقيق الأهداف وبالمقابل يستوجب على القائد إدراك ما هي احتياجات العاملين كأفراد وكمجموعات، وما هي احتياجات المنظمة التي يقودها.
- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف: إنّ الأفراد العاملين في المؤسسة لديهم أهداف ومصالح مشتركة ومن أهمها هدف الاستقرار في العمل، وأيضاً الالتزام ببعض القيم والمبادئ المشتركة كحب العمل في منظمة تتوفر فيها الشروط الملائمة للعمل، وتحترم العمل الجماعي وآراء الأفراد فيها، تشجيع وتقدير العاملين ذوي المهارات العالية، وإنّ القيادي الناجح هو الذي يستطيع استغلال هذه الأهداف وتوظيفها لتوحيد جهود العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

¹- طارق شريف بونس، مرجع سبق ذكره، ص 118.

²- عبد العزيز محمد ملائكة، "تنمية مهارات القيادة الإدارية"، دار العلم للطباعة والنشر، جدة، 1998، ص ص 106-108.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية

- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم: إنّ الأفراد العاملين لديهم الكثير من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للإنجاز والمثابرة، والقائد الناجح هو الذي يدرك احتياجاتهم كمجموعات وأفراد بحيث تكون توقعات القائد لمتطلبات العاملين قائمة على دراسة وهي:

- أن يكون الجهد موازياً للحوافز؛

-توفر القدرة على الإنجاز لدى العاملين؛

- العمل المطلوب يستحق الجهد المبذول ويعود بالمنفعة المتوقعة على العاملين.

-التصرفات والأدوار حسب الظروف: ينبغي على الرئيس التصرف بشكل إيجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره وفقاً للحالات والظروف المختلفة بمعنى أن يتجاوب مع مقتضيات المواقف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاماً نصياً.

بعض الاعتبارات التي تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة يمكن إيجازها كما يلي¹:

- القدوة الحسنة والمثل الأعلى: بحيث يرى كثير من الباحثين والخبراء في مجال القيادة الإدارية الناجحة بأن القيادة بالقدوة هي ضرورة لا يمكن النجاح بدونها والتي أصبح يعبر عنها بالقيادة الأخلاقية.

- الاقتناع بأهداف المنظمة: إن القائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من العمل والاجتهاد.

- التصرف بمسؤولية: القائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

- المبادرة والمبادرة: القيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد لجعل منظمته متميزة في الأداء، مما يضمن لها الاستمرارية والنمو والبقاء.

- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: القائد الناجح وهو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفعالية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

- المعرفة التامة للمرؤوسين: القائد يجب أن يلعب دور المعلم الموجه والقاضي وعالم اجتماع..... إلخ ويقوم بدور الأخ والصديق ليتمكن الدخول إلى أعماق مرؤوسيه ويفهم أسرارهم ودوافعهم، وعليه أن يكون ملماً بطبيعة الكائن البشري بصفة عامة ومرؤوسيه بصفة خاصة، وأنه يتعامل مع أفراد وليس

¹- هاييل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 74-78.

آلات فيسمح لبديهم بالانطلاق ليحصل على المرونة والاندياع بدلاً من السلبية والميكانيكية والانفعال.

- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب: إن المواقف الصعبة هي محك القيادة الحقيقي والتي تتطلب سرعة ودقة وحكمة من القائد.

- الفهم التام للعوامل المحيطة: إن المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأدوارها لا تعمل في فراغ، بل في إطار بيئات تحكمها ضوابط سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المتباينة على نشاط المؤسسة.

- اطلاع المرؤوسين بمجريات الأمور: اطلاع المرؤوسين بما يحدث داخل وخارج المؤسسة لإبقائهم في صورة الوضع القائم للمؤسسة حسب مواقع المرؤوسين ومراكزهم ومناصبهم الوظيفية لأن لكل مؤسسة أسرار وخصوصيات.

خلاصة الفصل الأول:

قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار الفكري للقيادة الإدارية عبر مختلف المدارس بهدف معرفة التطور التاريخي لها، وساهمت النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية، في تحديد المهام الأساسية للرؤساء ونطاق سلطتهم وأساليب التسيير الفعالة للمورد البشري-المرووسين-، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية (المادية) باعتبارها المحرك والمحفز الوحيد لقدرات وطاقات العاملين نحو انجاز الأعمال، متناسية أن للأفراد رغبات ومشاعر تحكم سلوكهم، مما أدى إلى ظهور تيار جديد يُعنى ويهتم بمشاعر العاملين متمثلاً في مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادى بضرورة التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين كما أنّ تحقيق أحدهما يرتبط بتحقيق الآخر، وبالنسبة للفكر المعاصر حرص على أن يتدارك النقائص في أفكار وأبحاث المدارس السابقة، ومن أهم رواده العالم أوتشي ويليام الذي استنبط نظريته من خلال أهم المبادئ والأسس التي كانت معتمدة في تسيير المؤسسات من خلال النظرية العلمية لتاييلور ونظرية العلاقات الإنسانية، وراعى الثقافة التنظيمية لكل من الموظف الياباني والموظف الأمريكي، وبناءً على ما سبق وبالرغم من أن المنطلقات الفكرية لمختلف المدارس لم تتناول موضوع القيادة بشكل غير مباشر، إلا أنّها ساهمت في تحديد نوع العلاقة التي تربط الرئيس بالعاملين والتي تتجسد في كيفية جعل العاملين يحققون أهداف التنظيم بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

ولما كانت القيادة ظاهرة اجتماعية وشكل من أشكال التفاعل الاجتماعي النشط والمؤثر بين القائد ومجموعة من الأفراد، الذين يلتمسون في شخص القائد قوة التأثير والإقناع والقدرة على توجيه وتوحيد جهودهم نحو انجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، الأمر الذي جعلها تحظى بكم كبير من الأبحاث والدراسات والتي حاولت أن تجد تفسير جامع وملم بكل جوانب العملية القيادية، والبحث في كيفية جعل القيادة فعالة وناجحة، من خلال طرح معالم واضحة جاءت لتُظهر المتغيرات التي تساهم في تحقيق فعالية وكفاءة الممارسات والسلوكيات القيادية، وتبرز في مجموعة النظريات التي ساهمت كل منها بشكل منفرد من خلال النتائج المتوصل إليها في تغطية جانب معين من العملية القيادية، تلك العملية التي تتسم بتعدد أبعادها وتداخل مفاهيمها وارتباطها بعوامل تنظيمية، وأخرى سلوكية، مما جعلها تتصف بالتعقيد والتشابك.

ولقد كانت أول هذه النظريات نظرية السمات التي ركزت على شخصية وسمات القائد، واعتبرتها مفسرة للقدرات القيادية لدى الأشخاص، متجاهلة السلوك الإنساني والتفاعلات بين القائد ومرؤوسيه، ثم ظهر المدخل السلوكي الذي حدد فعالية القائد وفق بعدين رئيسيين أولهما يتضمن القائد المهتم بانجاز العمل وفق معايير الأداء المطلوب من مرؤوسيه، وثانيهما يشمل بيئة العمل الداخلية ونوعية العلاقة السائدة بينه وبين

مرؤوسيه، أما المدخل الموقفي بحث في العلاقة بين السلوك القيادي والأداء والذي يرى أنه لا يوجد نمط قيادي فعال يصلح للتطبيق في كل المواقف والظروف، أما الاتجاه الحديث لنظريات القيادة، فقد ركز على التفاعل بين كل المتغيرات السابقة لتفسير القيادة، وإعطاء كل جانب من جوانب العملية الإدارية ما يستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

وعليه نستخلص بأن النظريات والمداخل المختلفة التي تناولت موضوع القيادة، على الرغم من تنوعها وتعددتها إلا أنها تشكل الركيزة الأساسية في تفسير الأنماط والممارسات القيادية المختلفة والمتنوعة، وتساعد تلك النظريات على استيعاب وفهم موضوع هذه الدراسة وتفسيرها بشكل جيد.

وبما أن القيادة هي المحدد الرئيس والموجه لاتجاه المؤسسة نحو الأهداف، بحيث أكدت أغلب الدراسات بأن المنظمة بقيادتها، لأن القيادة تمثل المتغير والمؤثر الجوهرى في الأداء، على اعتبار أنها محور النجاح الأكثر أهمية لتشجيع وحفز العاملين على الإبداع وإحداث التغيير وتطوير العمليات التنظيمية المختلفة وتوجيهها نحو النجاح، لذلك شهد الفكر الإدارى في القرن العشرين دراسات وبحوث متعددة في موضوع القيادة، بغية تحديد الأسلوب والنمط القيادي الفعال، وقد اتفقت معظم الدراسات في البحث عن أثر القيادة في سلوك العاملين للوصول إلى مستويات أفضل للأداء الوظيفي بصفة خاصة، ومن أجل بلوغ الأهداف العامة للمؤسسة فيتحقق لها النمو والبقاء والاستمرار في بيئة يسودها نوع من التنافس الحاد والتعقيد، لذلك سنتطرق في الفصل الموالي لذكر بعض الجوانب النظرية للأداء الوظيفي، مع تحليل علاقة القيادة الإدارية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال شرح وافي للنتائج المتوصل إليها لبعض الدراسات والأبحاث.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي القيادة الإدارية العلاقة والأثر

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: أثر ممارسات القيادات الإدارية

في الأداء الوظيفي للعاملين

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية العلاقة والأثر

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي في أية مؤسسة كانت، المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، تلك الجهود التي ترمي إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين، هذا الأخير يُعد الناتج الرئيس الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث أن كفاءة وفعالية أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع متوقف ومرهون بمدى كفاءة موردها البشري، الذي يعتبر أحد مقومات المؤسسة، الذي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره لغرض الرقي بأدائه نحو الأفضل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، لأن العنصر البشري هو وحده الذي يمتلك المعارف والمهارات التي تساهم في تحقيق التميز في الأداء، والقدرة على الإبداع، ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لذا لا بد على القائد/الرئيس من الاهتمام به وبالعوامل المؤثرة فيه، والعمل على تمكين العاملين، ومنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير لهم التدريب المناسب، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، ويشجعهم على توظيف طاقاتهم الذهنية لأجل المبادأة والإبداع.

سنتطرق في هذا الفصل لدراسة وتحليل الأساسيات المتعلقة بالأداء الوظيفي وطبيعته، من خلال تحديد مفهومه وأهدافه، العوامل المحددة له في المؤسسة، وكذا طرق قياسه، وسبل تحسينه وإدارته، ومن ثم سنتطرق لدور القادة، ومدى مساهمتهم في تحسين أداء العاملين، من خلال ممارساتهم وسلوكياتهم، بحيث تشير أغلب الدراسات المطلع عليها، أن العامل والمتغير المؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين هو القيادة على اعتبار أنّها محور النجاح الأكثر أهمية لتشجيع وخلق الإبداع وإحداث التغيير، كما تحدد القيادة اتجاه المؤسسة نحو الأهداف؛ لأن المنظمة بقيادتها.

لذلك ارتأينا معالجة هذه المفاهيم من خلال المباحث الأربعة الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: أثر ممارسات القيادات الإدارية في الأداء الوظيفي للعاملين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، ومواصلة المؤسسات اهتمامها وتركيزها على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتشعب وتعقد تلك المتغيرات المتعددة وتأثيرها المتبادل، أعطت للأداء مفهوم أوسع، والتجدد في محتوياته ومجالاته، لذلك لا تزال الإدارة العليا/القادة في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة -أي قائمة- لأن الأداء يمثل المحصلة النهائية لمختلف العوامل الإنتاجية.

سنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء بصفة عامة، ثم الأداء الوظيفي بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء البعد الأكثر أهمية لمختلف مؤسسات الأعمال والذي يتوقف عليه وجود المؤسسة من عدمه، فالأداء مفهوم واسع، ويرتبط بعدة متغيرات تؤثر فيه وتتأثر به، ويكاد أن يمثل العامل المشترك والمتغير الرئيس لأغلب فروع ومجالات المعارف الإدارية.

أولاً: تعريف الأداء

سنتناول مفهوم الأداء لغةً واصطلاحاً:

(أ) - تعريف الأداء لغوياً: معنى الأداء في اللغة العربية: الأداء: الاسم من أدى، أدى الشيء: أوصله، وأدى دينه: قضا، وقام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله¹، وعرف (Armstrong) الأداء بأنه عبارة: "عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة ويعرفه قاموس " اوكسفورد " بأنه: تنفيذ شيء مطلوب، وأنه إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها"²، كما يستمد مصطلح الأداء مفهومه اللغوي من الكلمة الإنجليزية " to perform" التي حددت معناه بكل وضوح وعلى أنه: تأدية عمل أو تنفيذ مهمة مما يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة³.

¹ - مجمع اللغة العربية، " المعجم الوسيط"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق للنشر، الأردن، 2004، ص 111.

² -Armstrong, Michael, Hand book of resource management practice, 10th edition, Houghton Mifflin company, New York, 2006, P498

³ -Ecosid, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

ب)- تعريف الأداء اصطلاحًا: وعرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ووفقًا للمعدل المفروض أداؤه من الفرد الكفاء المدرب¹، ولقد اهتم العديد من الباحثين (Drucker .P, Lorrino.Ph) من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرًا لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد الواحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتف بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام².

وهناك من عرف الأداء على أنه سجل للنجاح، كما يتمثل في القدرة على الانجاز السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة، وعليه فإن الأداء حسب دافت (Daft) هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يُؤثره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة³، ركز كل من (wheelen&hunger) على نتيجة العمل فعرفا الأداء بأنه: "النتيجة النهائية للنشاط"⁴، كما يعبر الأداء عن " الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"⁵، أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيرى بأنّ الأداء هو: نتيجة للتفاعل بين السلوك والانجاز حيث أنّ السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنّ الانجاز هو نتاج للسلوك، أما الأداء فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً⁶.

"يمثل الأداء حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محدودة وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها"⁷.

مما سبق ذكره نشير بالقول بأنه لا يوجد اتفاق بين الدارسين والباحثين حول مفهوم الأداء بحيث تعددت واختلفت التعاريف تبعًا لاختلاف الدراسات في هذا المجال سواءً كانت دراسات نظرية أو تطبيقية،

¹- طلال الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 82.

²- عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سبق ذكره، ص 15

³ - Richard.L Daft, **Management**, the Dryden press series in management, Chicago, 1988, p 9.

⁴- أحمد قهوجي، لما بدر، " دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مدينة دمشق MTN-SYRIATE شركتي الاتصال الخلوية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد (36)، العدد السادس، 2014، ص192.

⁵- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 280.

⁶- عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁷- صالح عبد الرضا رشيد، رونق كاظم حسين، ماجد عبد الأمير، "تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي"، بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص 31.

غير أننا نرى بأن الأداء يمثل الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة؛ البقاء والاستمرارية والنمو والتميز.....

ثانياً: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

إن الخبير الأمريكي بيتر دراكر ميّز بين شيفين أساسين وهما: الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي أداء العمل بالشكل الأمثل، أما الفعالية فهي القيام بالوظيفة المثلى وعرفها (Etzioni) "الدرجة التي يدرك أو يحقق بها العامل/الموظف أهداف المنظمة"¹، وبهذا الصدد يمثل الإنسان العنصر الفعّال في تحديد كفاءة الأداء الوظيفي في أي منظمة²، ومن المعلوم أن مفهوم الأداء اقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية، بحيث يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، ويعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذلك تعد الكفاءة هي أساس البقاء، والفعالية هي أساس النجاح³، كما سبق وذكرنا فإنّ مفهوم الأداء يشير في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال ما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، وهو المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب⁴.

في الواقع العلمي والعملي نجد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنّها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح، ويمكن استعمال الفعالية كمقياس بعيد المدى بينما يمكن عد الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفعالية هي أساس النجاح والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح⁵.

تعتبر الكفاءة عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمنظمات، تتطلب وجود رغبة لدى الفرد في العمل وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله، حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محددتا الكفاءة

¹ - ثائر سعدون محمد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الأردن، 2016، ص 84.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 62

³ - جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ - الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص 217.

⁵ - شهاب الدين رفش، محمد عباس الربيعي، "تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في حياة النزهة (مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط)"، نقلاً عن:

-Drucker, Peter F, (1986), Management: Tasks responsibilities, Practices, Truman Talley books, E. P, New York, P 36.

فيقال إن الكفاءة دالة في النوعية¹، أما عن فعالية الأداء الوظيفي للعاملين فهي تعني قدرة الأفراد على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة والمتاحة أحسن استخدام ممكن، وكفاءة الأداء الوظيفي تعني الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها، وقد أفاد (Gibson) أن مصطلح الفعالية يشتق من مصطلح التأثير ويستخدم المصطلح في إطار علاقات السبب والتأثير، وأشار إلى وجود ثلاثة مستويات للفعالية، وهي فعالية الأفراد، فعالية الجماعة، فعالية المنظمة وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة، والتي يمكن إجمالها كالآتي²:

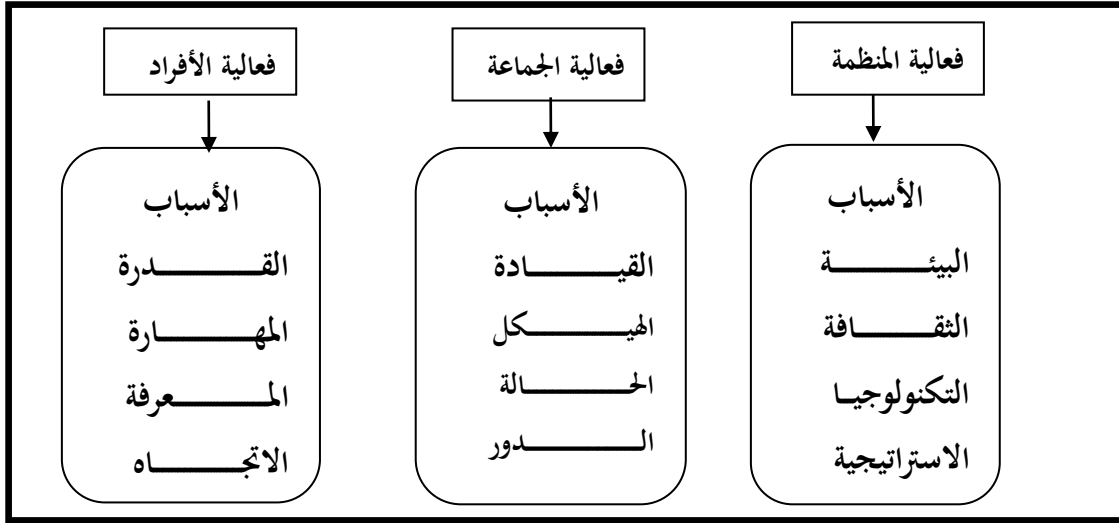
- يعتبر الفرد مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء.
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكذلك بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد، نمط القيادة، نظم الحوافز والأجور، العلاقات مع زملاء العمل والرؤساء، وغيرها.
- وهناك أسباب مرتبطة بالوظيفة ذاتها كعدم التوافق والانسجام بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة (من مهارات ومعارف وتخصص...)، والشكل رقم (2-1) يوضح العلاقة ما بين هذه المستويات والأسباب المختلفة التي تسبب الفعالية لكل مستوى³.

¹ - مرام بنت صالح العليان، "كفاءة القيادات النسائية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبات مستشفى فيصل التخصصي بالرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016، ص 55.

² - سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، 2016، ص 94.

³ - محمد ياسين رحيم طه التميمي، "العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي -دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشد"، درجة ماجستير علوم في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 101.

الشكل رقم (2-1): الأسباب المؤدية للفعالية التنظيمية



المصدر: محمد ياسين رحيم طه التميمي، "العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي-دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد"، ماجستير علوم في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 101. نقلاً عن:

Source: Gibson, Jamesl, ivancefich, John m, Konopask, Robert, DonnellYeJr, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, P16

يتضح من الشكل رقم (2-1) الوارد أعلاه، بأن المستويات الثلاثة للفعالية تتطلب تواجد الأسباب الضرورية لتحقيقها، من حيث بيئة العمل الداخلية والخارجية، وأن يكون لدى العنصر البشري القدرات والمهارات والمؤهلات الضرورية للقيام بالأداء الأفضل، بالإضافة إلى تحديد المهام والهيكل ورسم الأدوار. وبناءً على ذلك يعتبر العنصر البشري محور موضوع كفاءة الأداء في المنظمات، لذا لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذلك الارتقاء بمستوى أداء العاملين وحثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الايجابية¹.

ومن خلال ما سبق، فإنّ الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هنالك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

¹ - تساييح محمد طه، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي -السودان"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2016، ص 62

ثالثاً: أنواع الأداء

تنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها واختلاف أحجامها، ووفقاً لدرجات تسييرها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى بالنسبة للمجالات التي أهميتها تقل عن مجالات الأهداف الرئيسية، فالمنظمات الناجحة تسعى إلى بلورة منطلقات لتحليل وتشخيص جميع جوانب وأنواع الأداء فيها لغرض الوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل، غير أننا سنتناول أنواع الأداء من ناحية سلوكيات الفرد العامل وهي كالآتي¹:

- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

-الأداء الظرفي: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، الأداء في هذه الحالة يكون خارج حيز المهام الوظيفية الأساسية ويرتكز على الظروف التي يجرى فيها معالجة العمليات.

الأداء المجابهة أو المعاكس: وهو يختلف عن النوعين السابق ذكرهما، إذ يتميز بسلوك سلبي في العمل، واستخدام العنف، وروح الانتقام والمواجهة.

وهناك من صنف الأداء في ثلاثة أنواع وهي²:

-الأداء التعادلي: ويقصد به مستوى أداء العمل الذي يبدأ عنده دفع المكافآت.

-الأداء التقديري: هو عملية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بعلاقة ارشاد، أو فكرة محددة سلفاً عن أداء قياسي، أو محدد كهدف.

-الأداء القياسي: وهو متوسط نسبة الإنتاج التي يحققها العاملين المؤهلين عادة دون إرهاق أنفسهم في يوم، أو نوبة عمل، شريطة أن يكونوا ملمين بطريقة العمل المحددة ومتقيدين بها، وأن يكون لديهم الحافز على الاجتهاد في عملهم.

¹ - سنية كاظم تركي وآخرون، "إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط ببغداد، العراق، العدد العشرون، 2015، ص 20.

² -أحمد عياد محيسن، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص 29.

المطلب الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أحد أهم المفاهيم الأساسية، ويجد له معنى عندما نبدأ في فهم أن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة المورد البشري، ويمثل الأداء الوظيفي المؤشر الأكثر أهمية في التنبؤ بالأداء التنظيمي بالنسبة لمعظم المؤسسات، بحيث تشير أغلب الدراسات المطلع عليها، بأن أهمية الأداء الوظيفي كمحرك رئيسي لكثير من المؤسسات في بلوغ وتحقيق أهدافها، حولت اهتمام علماء الفكر الإداري والتنظيمي إلى متغير الأداء الوظيفي كمتغير أساسي الذي يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، لأن الأداء الوظيفي هو نظام للسلوكيات المرتبطة بالأهداف التنظيمية للمؤسسة التي تم تكليف جميع العاملين الوفاء بها.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى: "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلاً، فضلاً عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل"¹، "ويمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"²، يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة)، ويرى ويلين وهانغر (Wheelen & Hunger) أن الأداء هو النتيجة النهائية لعمل الفرد، وهو مستوى تحقيق وتنفيذ نشاط ما في تحقيق الهدف التنظيمي³، وهناك من يرى أن الأداء يقاس بالنتائج وأما الجهد⁴ فيشير إلى الطاقة المبذولة لإتمام المهام الوظيفية للفرد"⁴، تشير هذه التعاريف إلى أن الأداء يمثل النتائج المحققة من تحقيق الأفراد للمهام الموكلة إليهم، والأداء الوظيفي هو بناء مهم في البحوث والممارسات التنظيمية لأنه يمثل الدور الأساسي في جميع القرارات المتعلقة بالعامل مثل التعويض على أساس

¹-حسن محمود المراحشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 91-92.

²-محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 219.

³-Didit Jefry Andyante, Heri Pratikto, Wayan Jaman, **The effect of organizational commitement and organizational culture on employee performance through employee satisfaction(study of gondanglegi Islamic hospital of Malang**”, European journal of business management, Vol 10, N° 8, 2018, p 23.

⁴- الجهد: يعرف الجهد بأنه ذلك السلوك و الحركة التي يظهرها الفرد أننا محاولته أداء عمل أو مهمة ما. ويقال أن هذا الشخص بذل مجهوداً مضاعفاً أو مجهوداً متميزاً لأداء عمل ما، أي أنه قام بكل ما يمكن القيام به لإنجاز عمل ما.

⁴- خالد نظمي قرواني، "درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، العدد الخامس والعشرون، السنة الثامنة، 2016، ص 6.

الجدارة والقدرة على الحفاظ على العاملين، كما يمثل الأداء الوظيفي للعاملين مسألة مهمة بالنسبة لأية منظمة، ويشير إلى ما إذا كان العامل يقوم بعمله بشكل جيد أم لا وهو عبارة عن مستوى أداء العوامل المدرجة في الوصف الوظيفي¹، ويرى كل من (Kalliath & Brough) بأنّ: الأداء الوظيفي يمثل للمنظمات محصلة لتفاعل موارد المنظمة المادية والبشرية، وإن كان يعتمد بدرجة رئيسة على أداء الأفراد العاملين في تلك المنظمات بمختلف مستوياتهم، فهو العنصر المهم في التأثير في الأداء الكلي للمنظمة وقدرتها على توجيه الموارد الأخرى نحو تحقيق الأهداف المحددة، وبذلك فإن أي تحسين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي الشامل للمنظمة، فنجاح المنظمات وشهرتها يعتمد على إدراك العاملين لقوى العمل المتعلق بالمكافآت والأداء فيه²، وحسب (Maynard) أنّه: لا يتوجب النظر إلى الأداء الوظيفي من خلال معايير الربح، والإنتاجية، ورضا الزبون، ورضا العاملين بمعنى التركيز على النتائج بدل التركيز على المسببات الفعلية لهذه النتائج، لذلك ومن أجل التعريف الدقيق للأداء الوظيفي يتطلب الأمر التركيز على ممارسات القيادة ومتغيرات الثقافة والنماذج السلوكية التي تقود تلك النتائج³.

وإجمالاً لما تم ذكره فإن أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي⁴:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك، ويفهم من ذلك أنّه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنّها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى تطبيق النمط القيادي المشجع والمناسب للعمل، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

يستطيع العامل عادة في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أياً من المواقف الثلاثة⁵:

- المشاركة الفعالة الايجابية في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة؛

¹ -Shamsuddin.Noorazzila, Abdulrahman. Ramlee, (2014), **The relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agent International conference on innovation, management and technology research**, Malaysia, 22-23 Spetember, 2013, procedia-social and behavioral sciences, 129, 75-81.

² - خالد نظمي قرواني، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ - سنية كاظم تركي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ - Christian Batal, "**La gestion des ressources humaines dans le secteur public**", 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p.95.

⁵ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- المشاركة في حدود ما يُطلب منه ويحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه؛
- التكاسل والتهرب من العمل وتجنب تحمل المسؤولية، ومن ثم يقيد إنتاجه كماً وكيفاً دون المستوى المقبول من المؤسسة.

تشير أغلب التعاريف التي تم سردها أن الأداء يقوم على تفاعل كل الموارد المتاحة ولكن يعتمد بصفة رئيسية على الأداء الوظيفي للعاملين، الذي يمثل محصلة تفاعل مهارات وقدرات الأفراد ومستوى الدعم والتحفيز الذي يتلقاه الأفراد من رؤسائهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص التعريف الإجرائي التالي: إنَّ الأداء الوظيفي يمثل النتيجة المترتبة عن أداء الفرد والقيمة الكلية لسلوكياته خلال فترة زمنية معينة.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

مكونات وعناصر الأداء تتمثل فيما يلي¹:

- كمية العمل المنجز: يعبر عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، خلال فترة زمنية محددة.
- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة والجودة: ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع في الأداء.
- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومع ضرورة أن يتلقى العامل الإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.
- وهناك من يضيف عناصر أخرى، ويعتبرها من أبرز عناصر الأداء الفعال وهي²:
- كفاءات العامل/الموظف: يقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، أي الخصائص الرئيسة التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الفرد العامل.

¹ ناجي اسماعيل حامد، محمد ابراهيم مغاوري، مرجع سبق ذكره، ص 163

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 306.

- متطلبات العمل (الوظيفة): أي المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- بيئة العمل: تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للفرد العامل نجد أهداف التنظيم، الهيكل التنظيمي والإجراءات المستخدمة فيه، موارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم، العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

يتضح لنا مما سبق ذكره، أن الأداء الوظيفي يتحقق من خلال مكوناته المتمثلة في كمية العمل المنجز من طرف الفرد العامل خلال الوقت المحدد ووفق معايير الجودة المطلوبة وذلك بتفانيه واثقانه في تأدية مهامه، غير أن ذلك يتطلب توافر المهارات الضرورية والمناسبة والمتكافئة مع متطلبات الوظيفة أي الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتوفير بيئة عمل ومناخ صحي يساعد الأفراد على المبادرة والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذه العناصر مجتمعة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

ثالثاً: الأداء الوظيفي محدداته والعوامل المؤثرة فيه

لتحقيق مستوى أداء أفضل، لا بد من توافر بعد المحددات التي تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء، وتجنب العوامل التي تؤثر في الأداء، وسنتطرق في الفقرات الموالية لمحددات الأداء (الذاتية والخارجية) والعوامل التي تؤثر عليه سلباً.

أ- محددات الأداء الوظيفي

تختلف محددات الأداء باختلاف الزمان والمكان وفي شدة تأثيرها، فبعض المحددات قد تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، وترتبط المحددات الذاتية بسلوك الفرد العامل في العمل متمثلاً في أدائه الوظيفي الناتج من تفاعل القدرة والرغبة في العمل والدافعية، و"يرى كل من فروم و شيدر (Vroom & Scheider) للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، لا بد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، والقدرة على القيام بأداء الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة (البيئة المحيطة)، وأن أي نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة سيؤثر سلباً على الأداء،

ولذلك فإنه على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة¹، وهذه الشروط يمكن توضيحها في شكل علاقة وفق الصيغة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{البيئة (الدعم)} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرة (الرغبة)}$$

- القدرة على العمل تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قدرات فطرية أو موروثية وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً و تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها، أما القدرات المكتسبة هي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.

- وتشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"²، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفيذ الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهداً لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلاً يختلف أدائه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل)، ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم ترتبط بالمثابرة في العمل³.

¹ - رواية محمد حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - المرجع نفسه، ص 109

³ - الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 151.

وبالتالي نستخلص أن أداء العنصر البشري يعتبر جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها بتفاعل العوامل الثلاثة سالفة الذكر، والتي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للمهام الموكلة إليه، ويكون مستوى الأداء الفردي أفضل كلما ازدادت جودة العوامل الثلاثة المؤثرة فيه في حين أنه يتدنى إذا غاب أحدها¹، بمعنى انعدام إحدى هذه العوامل يؤدي إلى انعدام الأداء.

(ب)-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتحقق نجاح المؤسسة ونموها وتميز أدائها من خلال الإسهامات الفعالة للعنصر البشري باعتباره من أفضل الموارد التنظيمية وأحد أهم مقومات الإنتاج الأساسية، كما أنّ الظروف المحيطة بالمؤسسة تفرض عليها تحسين وتطوير كل شيء لديها بشكل دائم، ولعل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يأتي في المقام الأول في عملية التحسين المستمر، وعن طريق الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها، نظراً لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، ومراعاة رغبات موردها البشري واحتياجاته، وأن تدرك أن ذلك المورد يعد جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم فيؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن جعله في منأى عنها وما فيها من قيم وعادات، واهتمام الإدارة لهذه الجوانب وحرصها المتواصل نحو تحقيق ولو جزء من احتياجات الفرد سوف يؤدي إلى تحسين أدائه، وكذلك أن تحرص على إزاله المعوقات التي تؤثر على الأداء فتحد من بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة.

وفي ما يلي العوامل التي تساهم في تدني مستويات الأداء الوظيفي²:

- 1- غياب الأهداف المحددة: في ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مهامه مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً.
- 2- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي عن ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء للعاملين.
- 3- اختلاف مستويات الأداء: كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العاملين والمردود المعنوي والمالي (الترفيقات، العلاوات، المكافآت والحوافز المعنوية الأخرى)، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء

¹- أحمد قهوجي، لما بدر، مرجع سبق ذكره، ص193.

²- عمر عبدالله أبو عمرة، "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلافته بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص ص 45-46

مؤثرة إيجاباً وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء والعكس صحيح، لذا يجب على المؤسسة تبني نظام تقييم فعال يلبى الغرض.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

5- مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الرئيس للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع ونشر الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

6- مشكلة البيئة المادية: إن عجز المنظمة من تهيئة بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سلبية في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى ضعف في مستوى أدائهم.

7- ضعف نطاق الإشراف (القيادة): يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر سلبي على أداء العاملين.

8- ضعف نظام الحوافز: إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنويات العاملين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم بذل الجهد الكبير في العمل، عدم طرحهم لأفكار جديدة و وقلة التزامهم وولائهم، وبالتالي تدني في مستوى أدائهم.

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الأداء الوظيفي

إن تركيز مهنة تنمية الموارد البشرية على التدريب للعاملين بالكاد يحتفي في بيئة الأعمال في وقتنا الحالي، لذا هناك تحول من التركيز على ما يحتاج أن يتعلمه العنصر البشري (التدريب) إلى التركيز على ما يجب أن يفعله العنصر البشري (الأداء)¹، وحسب ما أشار إليه الخبير الاقتصادي وين ف. كاسيو (Wayne. F.)

¹ عبد الرحمن توفيق، "مستشار الأداء.. الأدوار والمهام"، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة.. بميك، القاهرة، مصر، 2007، ص 4.

(Casci)* أن إدارة المؤسسات ما هي إلا إدارة الأفراد لأنه بدون الأفراد لا وجود للمؤسسات¹، لذلك جودة أداء الرئيس/المدير ترتبط مباشرة بإدارته لأداء العاملين لديه²، من خلال التخطيط والتوجيه والتنظيم للأداء على مستوى الأفراد، ثم الجماعة وصولاً للأداء الكلي للمنظمة.

أولاً- ماهية إدارة الأداء الوظيفي للعاملين

إدارة الأداء هي الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها، وأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها من الضروري أن تقوم بتخطيط الأداء بدءاً باختيار وترشيح ونقل وتعيين ومكافآت وحوافز العاملين ووصولاً إلى تصميم الوظائف وفرق العمل ووضع معايير الأداء داخل الإطار الاستراتيجي العام للمؤسسة، وتنظيمه ومتابعته لاستمرار السيطرة عليه، فهناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء، ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف على القادة والرؤساء القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تتحول إلى سلوك دائم للعاملين، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط، لذلك لا بد أن يبتكر المدير معايير ومقاييس محددة للأداء، تهدف إلى تحديد القيمة المضافة لكل موظف وعليه أن يبتكر نظاماً للموارد البشرية يؤدي إلى تراكم وتجميع هذه القيم المضافة للموظفين ككل داخل الإطار العام لإستراتيجية المنظمة، إدارة الأداء هي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد أهداف الفرد العامل وأهداف المؤسسة قدر المستطاع³.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية مستمرة باستمرار المؤسسة وتهدف إلى تخطيط وتوجيه الأداء ومتابعته عبر مختلف مراحلها وتشخيصه بغية تحديد فجواته إن وجدت وتقييم الأداء، من أجل معالجة نقاط الضعف أو تعزيز نقاط القوة في الأداء التي تم تحديدها من خلال عملية تقييم الأداء.

*- وين ف. كاسيو خبير اقتصادي أمريكي، ويعمل حالياً أستاذاً بارزاً ورئيس كرسي روبرت ه. رينولدز في القيادة العالمية بكلية إدارة الأعمال بجامعة كولورادو دنفر، وكان يشغل سابقاً منصب رئيس جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي في الفترة من 1992 إلى 1993، وفي عام 2004 كان أستاذاً متميزاً للإدارة في كلية نانيانغ للأعمال، جامعة نانيانغ التكنولوجية، سنغافورة.

¹- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 3.

²- نبيل محمود الصالحي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³- نسيم الصمادي، "خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال"، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة التاسعة، العدد الثالث عشر، القاهرة، 2001، ص3.

تاريخ الاطلاع: 2019/02/05: <https://download-human-development-pdf-ebooks.com/28279-free-book>

ثانياً: عناصر إدارة الأداء

لإدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف المعلومات المتاحة عن العنصر البشري من أجل إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه، وهذه الأسس والعناصر تتمثل في¹:

1- **تخطيط الأداء**: يعتبر نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوس للاتفاق على عناصر ومكونات العمل، ويتضمن التخطيط محاور تتعلق بحجم أو كمية الأداء، والسرعة الواجبة لإتمام العمل، فضلاً عن مستويات الجودة.

2- **توجيه الأداء**: بمعنى اختيار السبل وأنماط القيادة التي تحقق مساندة للمرؤوسين والتأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير الدعم الدائم لهم من طرف القادة والرؤساء لتمكينهم من الأداء حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة، وتوجيههم لتجنب الأخطاء وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتفاقم تأثيراتها السلبية على الأداء.

3- **تشخيص ومتابعة الأداء**: تهتم هذه المرحلة برصد اتجاهات ومستويات الأداء أول بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي تحصر الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهي ما يعبر عنها بـ " فجوة الأداء " ومن ثم يكون تحليل أسباب هذه الفجوة وتشخيصها وتبيان مصادرها، وتعتبر من أهم عناصر إدارة الأداء لأنها توفر المعلومات الضرورية لمعالجة انحرافات الأداء من ناحية، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

4- **تقييم الأداء**: ويتضمن القصور في الأداء، المهارات المستهدفة، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد العاملين، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الايجابي، التقدم نحو الأهداف.

5- **تحسين وتطوير الأداء**: تبدأ عملية إدارة الأداء بالتخطيط وصولاً إلى تحسين وتطوير الأداء للأفراد والمنظمة، وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء أي كانت مصادرها دون استثمار أموال في سبيل ذلك (نعني بها تحسين الأداء)، العمل على الانتقال إلى

¹علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001، ص ص 128-129.

مستويات أفضل وأحسن، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة وابتكار نظم وآليات متقدمة للأداء (نعني بها تطوير الأداء).

وحسب مايراه (Donald & Smith) فإن لعملية إدارة الأداء أربعة عناصر رئيسية تتمثل في¹:

-تحديد التوقعات: حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين معاً العمل المطلوب أدائه، وأين وكيف، وماهي النتائج المتوقعة أو تأثيرها على الأداء، ومن ثم يتطلب هذا العنصر تصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

-التوجيه وإرجاع الأثر: وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي وما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل وعدد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم، وتقييمهم بمقابلة الأهداف المحددة في خطة الأداء التي ساهموا في إعدادها.

-المتابعة: ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنان معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة، و يتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم إنجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن إنجازه بشكل أفضل، وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

-المكافآت: بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقاً لما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.²

ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأداء

تتطور فيه النظرة للموظفين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ويتم تخطيط كل ما يتعلق بهم بدءاً باختيار وترشيح ونقل وتعيين ومكافآت وحوافز العاملين و وصولاً إلى تصميم الوظائف ووضع معايير الأداء داخل الإطار الاستراتيجي العام للمؤسسة. وهنا يكون التركيز على الأفراد أنفسهم وعلى أدائهم، وأثره على أداء المؤسسة ككل. وفي هذا النمط لا بد أن يبتكر المدير معايير ومقاييس محددة للأداء، تهدف إلى تحديد القيمة المضافة لكل موظف وعليه أن يبتكر نظاماً للموارد البشرية يؤدي إلى تراكم وتجميع هذه القيم المضافة للموظفين ككل داخل الإطار العام لإستراتيجية المنظمة.³

¹ -kaplon et norto .D, the strategy map :guide to alguing intangible assers, strategy and leadership ,23(5) , 2004, p 10-17.

² - محمد المبارك محمد الرشدي، " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين ن دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص39

³ - نسيم الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص3.

- ومع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات جادة لصياغة فكر جديد للقيادة الإدارية يُعبر عن دورها المهم في إحداث وتفعيل نظم إدارة الأداء، وبما يوضح حركية القيادة الإدارية وتوافق مفاهيمها وأساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء وفلسفته القائمة على أساس أن المهتمين بالأداء لهم دور في تخطيط الأداء ومتابعته وتقييمه واقتراح مداخل تحسينه وتطويره، وتضم تلك الأفكار الجديدة ما يلي¹:
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة؛
 - لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع المرؤوسين، ولا يقلل هذا من فعاليته؛
 - القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة؛
 - يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويجفز المرؤوسين على التعامل وفق علاقات "المورد-العميل"؛
 - تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم إستراتيجية إدارة وتنمية المورد البشري وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
 - المهمة الأساسية للقائد الفعال هي تطبيق أساليب إدارة الأداء وتوفير متطلبات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجازات؛
 - على القائد الإداري مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، لأنه المسؤول الأول عن إدارة الأداء؛
 - يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن يغالي في الإشراف التدخل في تفاصيل عمل المرؤوسين، وإنما يركز على التوجيهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء؛
 - من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين، وحفزهم على الإبداع وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء المهام المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مرؤوسيه وفيما بينهم.
- كما أن المدير (المسؤول المباشر) هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تحسين وتطوير أداء الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد العامل ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر

¹-علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

على تحديد متطلبات تنمية قدراته، ويمكن أن تحدد المهام التي يقوم بها المدير في عملية التحسين والتطوير على النحو التالي:¹

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل الملائم له؛
 - متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛
 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد العامل (أي المجالات التي يحتاج فيها إلى مساعدة خارجية لتحسين أدائه)؛
 - التدريب أثناء العمل؛
 - استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.
- لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفوقون على تنفيذها وان العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل(المكافآت)².

كما يجب مراعاة طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته فإذا تلائم العمل معه أقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه³.

أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد، ويقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، وتوجيه واقتراحات فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها لدعم كل ما يساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فهي تحرص دائماً على توظيف العنصر البشري المؤهل والذي يعد قوام أي عمل والمحرك الفعال لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية وزيادة الإنتاجية.

¹- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 231.

²-محمد المبارك محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص16.

³- المرجع نفسه، ص 18.

لذا كان لابد لتلك المؤسسات من ممارسة عملية تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر للتأكد من مدى قيام العامل بواجبات عمله على أكمل وجه ومن أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائه وتحفيزه لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

وبما أن الأداء هو المحدد الرئيس لمكانة الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها وينتمي إليها، هذا الأمر فرض على المؤسسات ضرورة امتلاكها واستخدامها لأنظمة موضوعية لتقييم أداء أفرادها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

بعد أن تتم عملية اختيار المورد البشري للعمل ويلتحق بالمؤسسة ويمارس المهام الموكلة إليه، فإنه بعد مدة من الزمن تتطلب الضرورة مراجعة أدائه، بغية التأكد من كفاءته، ولأجل اتخاذ التدابير اللازمة لمختلف الحالات التي قد تطرأ من خلال عملية تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي

بدايةً يجب التنويه والإشارة إلى إشكالية استخدام المصطلحات الآتية: **تقييم، قياس، تقويم؛** وإزالة الغموض حولها والتي تستخدم للدلالة على نفس العملية - تقييم الأداء - وهناك "من يشير أنه مهما تباينت المسميات بشأن تقييم الأداء إلا أنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء"¹، فقد ورد في قاموس (المختار من صحاح اللغة) تعريف التقييم قيم الشيء أي أعطاه القيمة التي يستحقها و(قوم الشيء) أي جعله مستقيماً²، أمّا في المعجم الوجيز³ عرفهما كما يلي:

- التقييم: قيم الشيء تقيماً؛ قدر قيمته؛

- التقويم: قوم المعوج؛ عدله وأزال عوجه ويقال قوم الشيء قدر قيمته؛

¹ - سعد فاضل هاشم العجيلي، عبد السلام لفته سعيد، "أفودج مقترح لتقييم أداء العاملين - دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثالث والعشرون، العدد 98، 2017، ص 31، نقلا عن:

Dechev, Zachary,(2010), Effective performance appraisal-a study in to the relation between employer satisfaction and optimizing business result , Erasmus university ratter dam faculty of economics of business departement of economics, P8.

² ناجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ - أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 21.

وفي حالة الاستناد إلى الفرق اللغوي يمكن القول بأن التقييم مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم حيث أن عملية التقييم يتم فيها قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالمقارنة تتمكن الجهة المقومة من تقييم الأداء الفعلي وتحديد أوجه القصور أو الانحرافات.

أما بخصوص مرحلة التقييم فهي مرحلة يتم فيها عملية العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم والتي تكون من خلال توجيه وقيادة أفضل أو تحسين وسائل حفز العاملين أو الترقية أو تطبيق أسلوب العقاب في حالة المخالفة.

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي¹:

1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس؛

2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

3- التقييم: يمتد ليشمل جوانب الظاهرة المختلفة، والتقييم عملية تعاونية شاملة يشترك فيها كل من له علاقة بالظاهرة المدروسة، وعملية تشخيص للحالة الراهنة ووضع العلاج المناسب، التقييم أوسع المصطلحات الثلاثة وأشملها، ويعرف بأنه عملية منهجية تقوم على أساس عملية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية، على مدخلات أي نظام وعملياته ومخرجاته، ومن ثم تحديد جوانب القوة والقصور في كل منهما، تمهيداً لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط الضعف والقصور.

وبالتالي إن عملية تقييم تنطوي على عمليتي قياس وتقييم وإن كل عملية تقييم لا تعتمد بالضرورة على عملية قياس لكن عمليتي القياس والتقييم وحدهما لا تغنيان عن عملية التقييم².

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف بحيث يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء"³، وقد وصف تقييم الأداء بأنه: عملية تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المؤسسة"⁴، كما يمكن أن نقول أن

¹ - خالد عبد الرحمن الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 198.

² - كامل محمد عمران ، تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية"سيرونيكس"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 23، العدد الأول، 2007، ص ص 214-215.

³ Jean- Louis Chauchard, « Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines », les éditions d'organisation, deuxième édition, Paris, 1987, p 145.

⁴ - سعد فاضل هاشم العجيلي، عبد السلام لفته سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 31، نقلا عن:

Dechev, Zachary,(2010), **Effective performance appraisal-a study in to the relation between employer satisfaction and optimizing business result** , Erasmus university ratter dam faculty of economics of business departement of economics, P8.

تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم"¹، وهو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"²، كما يعتبر "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول ضعيف، ضعيف جداً...)"³، يعرف بأنه "عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى"⁴، يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط مستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات"⁵، إن تقييم الأداء هو: "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه للوظيفة وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه"⁶.

كما "تعد عملية تقييم أداء العاملين من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية في المنظمات، إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية"⁷، كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"⁸.

"وعملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة، وتقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، وتدعيم جوانب القوة أيضاً"⁹.

1- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص 294.

2- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 284.

3- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 361.

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 285.

5- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص 331.

6- رابحة محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 213.

7- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 160.

8- حداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

9- ظاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 76.

وعملية تقييم الأداء هي عملية معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها¹.

من التعريفات السابقة يمكننا استخلاص خصائص عملية تقييم الأداء، كالاتي :

- عملية تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوعيته خلال فترة زمنية معينة؛
- عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم؛
- عملية تحديد، مراقبة وقياس تطور الأداء البشري في المؤسسة؛
- عملية معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه، كطبيعة العمل غير الملموس.

ثانياً: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء بالغة الأهمية في مختلف المؤسسات لأنها توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة العاملين في تلك المؤسسات، فهي تساعد على معرفة حقيقة ومستوى الأداء الوظيفي بإيجابياته وسلبياته، فهي تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي²، كما تعمل عملية التقييم على تشخيص ومعرفة مدى تحقيق معدلات الأداء المستهدف واعتماد تدابير علاجية في حالة تحديد ثغرة أو فجوة الأداء، كما يتم تزويد الفرد العامل بنتائج عملية تقييم أدائه ليستطيع النهوض بمستوى ذلك الأداء والعمل على تشجيعه وتحفيزه لتقديم أفضل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة واستثمار وتوظيف معارفه ومهاراته وإمكاناته مما يساعده على الارتقاء بمستوى أدائه.

عملية تقييم الأداء تعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة³.

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

¹ - مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 187.

² - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 363.

³ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في الأداء الوظيفي للعاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً¹.
- وهناك من يرى بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، هما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وبناءً على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالآتي²:
 - إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل؛
 - إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى:
 - مساعدة الرؤساء على تفهم العاملين تحت إشرافهم؛
 - تحسين الاتصال بين الرؤساء والعاملين، وتقوية العلاقة بينهم؛
 - زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
 - تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين، إذ يؤدي إلى:
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
 - يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاءة الإنتاجية؛
 - تقييم الاستعداد للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور؛
 - تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء؛
 - التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز؛

¹ - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 58 نقلاً عن: صلاح الهيتي، "تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 265-266.

² - المرجع نفسه، ص 59 نقلاً عن: بسيوني البرادعي، "تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 65-67.

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الغايات التالية¹:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد العامل؛

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

والهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم نحو تطوير أدائهم مستقبلاً²، تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء، مع إعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمين لتحسين أداءه، وهنا يتحول دور الرئيس³ من إعطاء الأوامر و التعليمات اللازمة إلى التدريب والتوجيه والإرشاد فضلاً عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد⁴.

ثالثاً: معايير وأخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تقييم الأداء توافر مجموعة من المعايير تضمن السير الحسن للعملية، لأجل بلوغ الهدف الرئيس منها، أي تشخيص مستويات الأداء بصفة علمية تعتمد في طياتها على معايير واضحة لجميع الأفراد العاملين، كما تتطلب تحديد الأشخاص المكلفين بإتمام عملية التقييم وفق التنظيم الداخلي للمؤسسات.

لذا سنتناول من خلال هذا المطلب معايير تقييم الأداء الوظيفي، وأهم ما يصحب هذه العملية من أخطاء حتى تتمكن من معرفة الإشكالية الحقيقية من وراء هذه العملية.

(أ) - معايير عملية تقييم الأداء الوظيفي: يتفق كل من (Griffin , Moorhead, Desimone, Harris) على أن الأداء عبارة عن تقييم أداء وسلوك شاغل الوظيفة (ما هو كائن؟) مقارنة بالأداء والسلوك المخطط (ما يجب

¹ - منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 323.

² - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 193.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 391.

⁴ - علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 252.

أن يكون؟¹، مستخدماً في ذلك مجموعة من المعايير والتي يجب أن تتميز بنوع من المصدقية والفعالية، وهي بمثابة الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الإدارة والعاملين حين توضح الكيفية التي تمكنوا من خلالها الوصول إلى أفضل أداء، والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه²، لذا لا بد أن تتوفر في المعايير جملة من الشروط وهي³:

- **الصدق:** يقصد بصدق المعايير إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي؛ أي يجب أن تخلو من القصور والتشويه.

- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية، يحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

- **سهولة استخدام المقياس:** يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

وفق هذه الشروط تصبح المعايير مناسبة لما أعدت له، وتعرف المعايير بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"⁴، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقاً ومتفق عليها حتى تكون أساساً لعملية المقارنة

¹ - سنان غالب المرهطي، "تحليل بعض عوامل القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة المؤثرة على أداء المنظمة-دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، 2008، ص 42.

² - محمد المبارك محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

⁴ - زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، كنوز المصرف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 59.

بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال، ومعايير تقييم الأداء تنقسم إلى أنواع، وهي كالآتي¹:

- **معايير الصفات:** وتشمل كل من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد مثل: الإخلاص، الأمانة، التعاون، وتشمل عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة، فالعناصر الملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة، أما العناصر غير الملموسة وهي التي يجد المقوم صعوبة في قياسها، مثل الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم ملاحظتها مثل الذكاء، الشخصية،.....

- **المعايير الكمية:** يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة.

- **المعايير النوعية:** وتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإتقان.

- **المعايير المختلطة:** وهي عبارة عن معايير تمثل مزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوى جودة معين.

بناءً على ما سبق ذكره على القائد الكفئ والفعال أن يحرص على الارتقاء بمستويات الأداء لدى العاملين، من خلال إسهامه في وضع معايير للأداء الوظيفي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية التي تحدث في بيئة عمل المؤسسات، وبالتالي قدرتها على مواكبة ومواجهة التحديات.

ب)- أخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي

لما كانت عملية تقييم جهود الأفراد العاملين تقوم على أساس تقديرات شخصية، فإنه هناك أخطاء

تصحب عملية التقييم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- أسباب متعلقة بالمقيّم:

- **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه ليراجع ويدقق تقييمه النهائي.

¹ عبد الرحمن صباح، "مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير-التقييم - التصحيح)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص45.

- التساهل والتشدد: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع المرؤوسين مما يؤثر سلباً على نتائج عملية التقييم، كما أن نتائج العملية تتأثر أيضاً سلباً في حالة التشدد أيضاً¹.

- الاتجاه نحو الوسط: وتسمى أيضاً بالنزعة المركزية، حيث يقوم بعض معدي التقارير بإعطاء تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسط لغالبية المرؤوسين رغم التباين الواضح في أدائهم، هذه النتائج تنعكس سلباً على نشاطات إدارة الموارد البشرية لصعوبة تحديد الوضع الحقيقي لأداء المرؤوسين.

- أخطاء الهالة: ويتمثل هذا الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص حكماً عاماً من غير إدراك وذلك بحكم معرفته لإحدى جوانب الضعف أو القوة في أدائه أو صفاته، على سبيل المثال إذا ما تبين للرئيس أن المرؤوس ملتزم بمواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفاً في عنصر معين فيعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً لباقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم: "تأثير الهالة"².

- خطأ الحدائة: يتمثل هذا الخطأ في أن سلوك وأداء المرؤوس في الفترة الأخيرة والسابقة لعملية التقييم قد يتغير ويقوم القائم على عملية التقييم بتقييمه على أساس هذا السلوك الأخير، فلو لوحظ مثلاً أن سلوك المرؤوس وأدائه للعمل قد أصبح جيداً، أدى هذا إلى حصوله على تقديرات عالية دون الرجوع إلى ما كان عليه سلوكه وأدائه قبل ذلك³.

- اختلاف التقدير باختلاف الغرض: يتأثر الرئيس القائم بعملية التقييم عادة بالغرض من عملية التقييم، فإذا كان الغرض مثلاً: هو الترقية أو المكافأة لجأ بعض معدي التقرير إلى التساهل مع العمال وإعطائهم تقديرات وعلامات عالية لحصولهم على الترقية.

- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: هناك عدة مشاكل في هذا الجانب مثلاً: عدم قيام معدي التقرير بالتقييم إلا عندما يطلب منهم ذلك، عدم تحري الدقة وعدم الرجوع إلى سجلات ومستندات عند قيامهم بالتقييم، فنجد أن بعض معدي التقرير لا يقومون بالمناقشة مع مرؤوسيه وتوجيههم إلى نقاط القوة والضعف في أدائهم، هذا كله يؤثر سلباً على العملية ولا يمكن من الوصول إلى الهدف الأساسي من العملية.

2- أسباب متعلقة بنظام التقييم: تتمثل الأسباب المتعلقة بنظام التقييم في⁴:

1 - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 417.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 309.

3 - سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مرجع سبق ذكره، ص 58.

4 - عشوي نصر الدين، "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية وهران، الجزائر، 2015، ص 105.

- عدم دقة معدلات ومعايير التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس (ممتاز، جيد، متوسط)؛
- عدم وجود التعليمات الكافية في أسلوب التقييم،
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
- عدم كفاءة نماذج وأنظمة التقييم.

3- الأخطاء المتعلقة بإدارة نظام التقييم

تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقييم مسؤولة عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام هي¹:

- نقص النشرات الدورية: تضم النشرات الدورية لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات متعلقة بعملية تقييم الأداء، حيث أن عدم وصولها إلى الرؤساء يؤدي إلى عدم معرفة هؤلاء بالنظام وأهدافه، هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى فشل عملية التقييم.

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: حيث أن الرؤساء هم بحاجة إلى تدريب وتذكير بالأساليب الحديثة للتقييم، تنبيههم بالأخطاء الشائعة وكيفية تفاديها، هذا كله من أجل تحقيق أهداف التقييم.

- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيداً فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام، بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى الحلول، لهذا فإنه يتوجب القيام بعملية متابعة تطبيق النظام لتفادي تفاقم وتراكم المشاكل.

رابعاً: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية التقييم حسب (Cloke) إحدى سياسات المنظمة التي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود بها للمنظمة نتيجة تطبيقها وتحديداً عندما يتم التطبيق على أسس موضوعية سليمة وبعيدة عن التحيز والمحسوبية الشخصية، وفيما يلي عرضاً للفوائد المهمة من وجهة نظر إدارة المنظمة:

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- إشعار العاملين بمسئولياتهم؛
- وسيلة لضمان عدالة التعامل بين العاملين في المنظمة الواحدة؛
- الرقابة والإشراف على الرؤساء والمرؤوسين؛
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب والتطوير للعاملين في المنظمة؛
- يعد جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة¹.

1 - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 236.

كما يقدم بعض الباحثين القائمة التالية لاستخدامات تقييم الأداء والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-1):استخدامات تقييم الأداء

البيان	الاستخدام	الأهمية النسبية
1	إدارة المرتبات	5.97
2	التغذية المرتدة للأداء	5.85
3	تحديد نقاط القوة والضعف للعامل	5.41
4	توثيق قرارات الأفراد	5.10
5	تشجيع الأداء الفردي	5.02
6	تحديد الترقية	5.00
7	تحديد ضعف أو قصور الأداء	4.96
8	المساعدة في تحديد الأهداف	4.90
9	اتخاذ قرار الاستبقاء أو الاستبعاد	4.75
10	تقييم الأهداف المحققة	4.72
11	مقابلة المتطلبات القانونية	4.58
12	تقرير حالات النقل أو التخصيص	3.66
13	تحديد قرار الاستبعاد	3.51
14	تحديد حاجات التدريب الشخصي	3.42
15	تحديد حاجات التدريب التنظيمي	2.74
16	تخطيط الموارد البشرية	2.72
17	تقوية و تعزيز هيكل السلطة	2.65
18	تحديد حاجات التطوير التنظيمي	2.63
19	إنجاز المعايير من أجل صدق البحوث	2.30
20	تقييم نظم الأفراد	2.04

المصدر: سيّد محمد جاد الرب، " إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، الأردن، 2009، ص54 نقلا عن:

Source: Jeanette N. Cleveland, Kevin R.Murphy and Richard E.Williams, Multiple Uses of Performance appraisal: Prevalence & Correlates, Journal of applied psychology,74, 1989, PP: 130-135.

¹- سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب، " دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المرضين العاملين في مستشفى آزادي التعليمي في مدينة كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد السادس، العدد الثاني، 2016، ص13

يبين الجدول رقم (2-1) استخدامات عملية تقييم الأداء بحيث نلاحظ أنه يستخدم بالدرجة الأولى لأجل إدارة المرتبات، ثم التغذية المرتدة للأداء والتي لها أهمية بالغة في تقديم معلومات للأفراد العاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم، وكذلك تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القصور في الأداء والعمل على معالجتها، ونقاط القوة والحرص على تعزيزها، بما يكفل تحسين الأداء إلى الأفضل، وكذلك توثيق قرارات الأفراد، كما تستخدم في تشجيع الأداء الفردي، وتحديد الترقية، ولها أهمية في مساعدة الرؤساء في تحديد الأهداف، وآخر استخداماتها اتخاذ قرار الاستبقاء أو الاستبعاد وتقرير حالات النقل أو التخصيص وكذلك تحديد قرار الاستبعاد، فقد يكون السبب في فشل العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة هو عدم توافق متطلبات الوظيفة مع مؤهلاتهم العلمية والعملية، وفي حالة عدم اتخاذ هذه الإجراءات فقد تلجأ إلى تحديد حاجات التدريب الشخصي وتحديد حاجات التدريب التنظيمي وكذا تخطيط الموارد البشرية، وفي آخر المطاف تقييم نظم الأفراد لمعرفة فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه.

المطلب الثاني: سبل تحسين الأداء الوظيفي

تعد عملية تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماسكية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة، إن عملية تقييم الأداء ضرورية لمراقبة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتطوير قدراتهم، وتحسين أدائهم في الحاضر والمستقبل¹، فمن الضروري اتخاذ بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها من قبل القادة لتحسين الأداء الوظيفي، على اعتبار أن الأداء يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والتشغيلية، وتلك المؤشرات كالآتي²: الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على الإبداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع العاملين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على صنع القرارات و تنفيذها.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعليم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 102.

² العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، العدد العاشر، (2012)، ص 323.

أولاً: تحديد المفاهيم؛ تنمية وتطوير وتحسين الأداء الوظيفي

تهدف تنمية وتطوير الموارد البشرية إلى تحسين أداء القوى العاملة في المؤسسة في جميع مجالات العمل وعلى جميع المستويات من أجل تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة لرفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، وذلك لغرض تحقيق أهداف معينة¹، كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات².

غير أنه هناك ثمة فرق جوهري بين تنمية وتطوير الأداء وتحسين الأداء، هذا الأخير يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، بحيث لا يتطلب نفقات باهظة، كما لا يحتاج لاستثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة ولا يستغرق وقتاً طويلاً، بينما تطوير الأداء يتطلب سلسلة من العمليات المعقدة والتي تحتاج إلى تكوين وقدرات عالية في مجال البحث والتطوير وتوفير كفاءات من ذوي القدرات الإبداعية وأصحاب التخصص من ذوي المعرفة العالية، ويتطلب تطبيقه وقتاً طويلاً قد يستغرق سنوات عدة، كما يتطلب التطوير ميزانية خاصة لإقتناء المعدات والتقنيات الحديثة والبرامج المستحدثة والرخص³، أما تحسين الأداء يتطلب حرص العاملين على تنمية قدراتهم بالاعتماد على التعلم الذاتي، والتدريب المباشر من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات رؤسائهم في العمل.

ثانياً: أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي

بداية يجب أن يكون تحسين الأداء الوظيفي الذي تسعى إليه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بهدف رفع مستوى الأداء للعاملين والتغلب على العوائق التي تعترض أداء المهام بالشكل الفعال. وإنّ الخطوة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الفردي، تتطلب من الفرد أن يتبع الإجراءات الأساسية التالية⁴:

- أن يحدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل؛
- أن يطور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها؛
- أن يعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل؛

¹ - سعد مقدم، "دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 44، 2015، ص 154.

² - يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 320.

³ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 178.

⁴ - يوسف مظهر الدهمشي، "دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 83.

- أن يلتحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراته؛
- أن يقوم بقياس التقدم الذي أحرزه في المهارات بعد الإجراءات المتخذة؛
- أن يعطي الفرد العامل لرئيسه التغذية الراجعة عن أعماله؛
- أن يعيد مراجعة كل الإجراءات التي قام بها سابقًا وقيم النتائج؛
- أن يكون دائمًا لديه خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

لذا على الفرد العامل أن يستخدم قدراته ومهاراته وأن ينمي إمكانياته إلى أقصى حد مستطاع، من خلال التعلم الذاتي والممارسة والتجريب الفعال ومحاولة الاستفادة من رؤسائه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه المتخصصة، وأن يسعى جاهدًا في التزود بالمعارف من خبرات زملاء العمل القدامى ذوي الرصيد المعرفي المتراكم، حتى يتمكن من تنويع وإغناء مفاهيمه في أداء العمل على أحسن وأكمل وجه، وبالتالي يتسنى له تحديد وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ومستوى أداء عالي.

ثالثًا: دور الرئيس في عملية تحسين الأداء الوظيفي

وَمَا لَا شَكَّ فِيهِ، أَنَّ الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهامًا في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذا يلقي الأداء النصيب الأوفر من الاهتمام من خلال الحرص على تحسينه وتطويره باستمرار وبصفة دائمة من خلال الاعتماد على "أداة بسيطة تسمى فجوة الأداء لتحديد الحاجة إلى تحسين الأداء"¹، وبالتالي يجب على المدير الحرص على تنفيذ إستراتيجيات تحسين الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره من خلال إتباع الخطوات التالية²:

- تحديد المشكلة وتحليل الموقف؛
- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم؛
- وضع وتحديد الأهداف؛
- تحديد المدخلات اللازمة؛
- التطبيق والتعزيز (تعزيز السلوك الإيجابي وتقليل السلوك السلبي)؛
- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

¹ -Turner, J.R, "the handbook of project-based management", Third edition, McGraw-Hill, London, 2009, P 29.

² - يوسف مظهر الدهمسي، مرجع سبق ذكره، ص 84..

دور الرئيس مهم جداً في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية، ويجب أن تكون عملية تحسين الأداء مستمرة وأن تمس جميع عناصر المنظمة، وأن تتضافر الجهود من أجل تحقيق الأداء المتميز والفعال.

رابعاً: طرق ونماذج تحسين الأداء

عملية تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تتبناها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹.

وتحدد هايبرز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي²:

أ- المداخل الأولى: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء على جميع القصور والضعف لدى العامل، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مهارات وقدرات جديدة والعمل على تنميتها .

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وذلك من خلال توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.

- **الوسيلة الثالثة:** يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

ب- المداخل الثانية: تحسين الوظيفة

ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

¹ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 287.

² - توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

ت- المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع وهي: طرق تقليدية، طرق حديثة وطرق مستحدثة، ويشمل كل نوع عدة طرق وكل منها خصائصه ومميزاته، وهي كما مبينة في الجدول رقم (2-2) كالتالي:

الجدول رقم (2-2): الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

طرق مستحدثة	طرق حديثة	طرق تقليدية
طريقة التقييم الذاتي	- طريقة الإدارة بالأهداف	- طريقة التدرج البياني
	- طريقة قوائم المراجعة	- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
طريقة التقييم المشتركة	طريقة الاختيار الإجباري	- طريقة الترتيب البسيط
	طريقة الأحداث الحرجة	- طريقة التوزيع الإجباري

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على الدراسات السابقة

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، حتى وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم، ومن هذه الطرق نجد طريقة التدرج البياني، طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين، طريقة الترتيب البسيط، طريقة التوزيع الإجباري و طريقة القوائم، سنتناول في هذا المطلب محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق، كالتالي:

أولاً: طريقة التدرج البياني

إن طريقة التدرج البياني تعد أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، التدرج عبارة عن التقييم الذي يعبر عنه باستخدام الدرجات لكل معيار له علاقة بأداء العامل، ويتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى

الأسوأ من حيث أدائهم العام في شكل قائمة وتكون ضمن حدود 1- 5 درجات حيث يمثل الرقم 1 هو أقل قيمة في الأداء، غير أنه من عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في المؤسسات ذات العدد الكبير من العاملين، وتتصف هذه الطريقة بعدم دقتها وعدم حيادية المقيم فيها، رغم أنها من الأساليب السهلة وغير مكلفة¹.

ثانياً: طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية تتضمن فردين ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين ضمن مجموعته، وهذه الطريقة توفر قدرًا معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، وتقل فعاليتها كلما زاد عدد أفراد المجموعة لطول الوقت الذي قد تستغرقه من جهة، ولصعوبة المقارنة من جهة أخرى، غير أنه يؤخذ عليها بأنها غير عملية ومعقدة وتتطلب جهداً كبيراً في القياس²، كما أن هذه الطريقة لا تخدم أغراض أخرى مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار سياسات الاختيار والتعيين³.

ثالثاً: طريقة الترتيب البسيط

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام في شكل قائمة، بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس فإذا كان المطلوب تقييم (10) أشخاص فيعطي الرقم (1) لأفضل فرد ورقم (10) لأسوأ فرد، ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة، غير أنه يعاب على هذه الطريقة هو ما الأساس المعتمد في معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل؛ أي ما هي درجة الأفضلية، كما يصعب تطبيقها على عدد كبير من الموظفين، كما أن هذه الطريقة عرضة للهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد الموظف، ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيز، كذلك يجد الشخص القائم بالتقييم سهولة في ترتيب الموظفين المميزين أو الضعفاء، ولكن هناك صعوبة في تقييم أداء الموظفين ذوي المستوى المتوسط، ومن مزاياها سهولتها من حيث الوضوح والتطبيق على الأعداد القليلة من الموظفين⁴.

¹ - مؤيد سعيد سالم، عادل صالح حرحوش، "إدارة الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 110.

² - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 356.

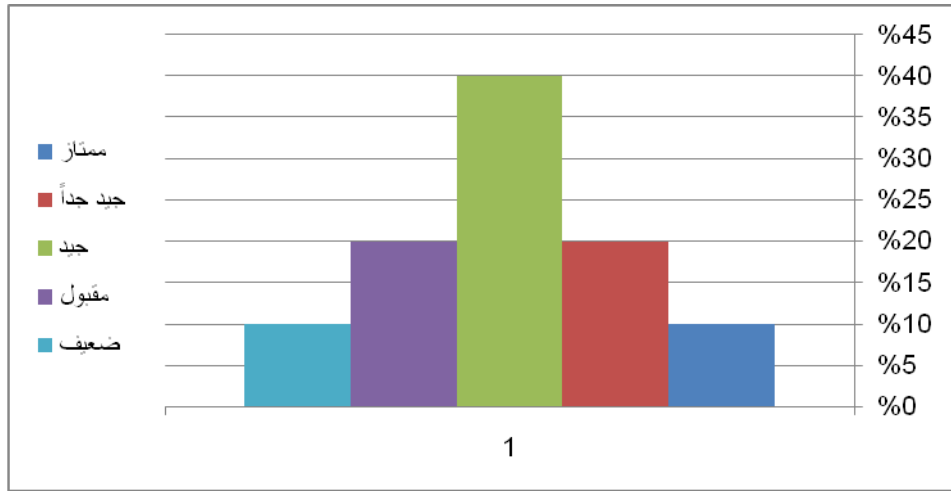
³ - فاروق عبدة فلية، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي - في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 273.

⁴ - محمد المبارك محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

رابعاً: طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي لمستوى الأداء، بحيث يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى ، ويضع نسبة 10 % من ذوي الكفاءة المتدنية من الجانب الأخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى، كما موضح في الشكل الموالي:

الشكل (2-2): تقييم الأداء الوظيفي بطريقة التوزيع الإجباري حسب التوزيع الطبيعي



المصدر: أرزي فتحي، "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين - دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته سعيدة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2012 / 2013، ص:345.

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتوفر قدرًا معقولاً من الموضوعية، غير أنه يؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في الأداء الوظيفي للعاملين، ويصعب استخدامها في حالة العدد الضئيل للعاملين¹.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالموظفين/ العاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أبرز تلك الأساليب ما يلي:

¹ فيصل موسى حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 152.

أولاً: طريقة الإدارة بالأهداف

تؤدي طريقة الإدارة بالأهداف إلى معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف والتي سبق وان اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها، أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية، لذلك يعتمد التقييم على النتائج.

وتقوم هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات في تطبيقها حددها لارسون LARSON كآلاتي:

- تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق، ومفصل ووضع سقف زمني لانجاز كل هدف تسعى إليه المؤسسة، أي تحديد الوقت اللازم لانجاز كل منها وفق ما خطط له مع الرؤساء.
- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين، وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تتميز هذه الطريقة بما يلي:
- وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول؛
- يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته وسلبياته، بما يحفز على مضاعفة جهوده المستقبلية؛
- يتحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

من مزايا هذه الطريقة، اكتشاف خبرات جديدة من خلال استخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف، بذل الأفراد جهداً مضاعفاً، وذلك رغبة في الحصول على تقييم أعلى، ومن خلالها يسهل تقييم الأداء نتيجة لوجود هدف واضح ومحدد، أما من عيوب هذه الطريقة، أنّها لا تصلح في جميع الأعمال إلا في الوظائف ذات مستوى تنظيمي معين، وأحياناً تضع أهداف بسيطة أقل من إمكانيات وقدرات الموظفين/العاملين أو العكس.

ثانياً- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب (نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي الأخير تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة سهولتها، ودور المقيم يكون محدوداً ويقتصر على إخطار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتعتمد في تقييمها للموظف على مجموعة من الخصائص والعناصر التي يتطلبها العمل الكفء، مثل: كمية العمل، التعاون، المبادرة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف وغيرها، ومحددة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، من مميزات الطريقة أنّها تبرر جوانب القوة والضعف في الأداء وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف

لأدائه، غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة كون عملية إعداد مقياس العبارات الوضعية ليس بالأمر الهين، لأن الأمر يتطلب تحليل كل عبارة إلى تجزئتها بما يتطابق والتدرج ومدى توافرها لدى الفرد¹، والجدول الموالي يوضح صورة لهذه الطريقة:

الجدول رقم (2-3): نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف: القسم		
اسم القائم بالتقييم.....: التاريخ. /..... /.....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1-يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	لا نعم
()	2-يخطط لعمله مسبقا.	
()	3-لديه القدرة على المبادأة والابتكار.	
()	4-يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	
()	5-حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل.	
()	6-يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()	مجموع العمليات	

المصدر: مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص113.

ومن مزايا هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل ، و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته².

ثالثاً- طريقة الاختيار الإجباري:

بشكل عام تعد هذه الطريقة من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء الموظفين، وتهدف هذه الطريقة إلى تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم بالإيجاب أو النفي، وتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى محاور، بحيث يحتوي كل محور على أربع عبارات، فيها

¹-عاطف جابر طه، "نظم المعلومات للموارد البشرية"، الدار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص121.

² مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره ، ص110.

عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار عبارتين منها فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء الموظف والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه، والجدير بالذكر هو أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه. ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها، لا يدري على نحو دقيق أي منها سيحسب في صالح العامل أو ضده، حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة: نعم أو لا أمام كل إجابة. و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، وأنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها¹.

رابعاً-طريقة الأحداث الخرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، و من ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال. من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء الموظفين، وبالتالي تلافي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلاً، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدائهم، ورغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه، وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد².

المطلب الثالث: الطرق المستحدثة لتقييم الأداء

نلاحظ في الطرق السابقة للتقييم أن أغلبها يعتمد على تقييم المشرف المباشر أو المقيم الذي تحدده الإدارة وهذا المقيم يسعى إلى تقدير حقيقي للأداء الفعلي للفرد محاولاً توفير الدقة في ذلك، وتحديد قدر معين

1 - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 202.

2 - المرجع نفسه، ص 210.

من الموضوعية والعدل في تقييمه وذلك للتقليل من أثر الحكم الشخصي غير المستند على حقائق موضوعية، ولمعالجة المشاكل التي ظهرت في الأساليب السابقة اتجهت الإدارة للبحث عن أساليب جديدة من أهمها:

أولاً: طريقة التقييم الذاتي

يقوم هذا الأسلوب على أساس أن يقوم الموظف بدراسة أدائه خلال فترة التقييم، وذلك باعتبار أنه الأقدر على معرفة أدائه حيث يقوم بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها أول بأول ومن ثم يرفع التقرير الذي يقدم فيه بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفته، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلاً حتى يمكنه الوصول إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم، ويقدم التقرير إلى رؤسائه الذين تقتصر مهمتهم على دراسة هذا التقرير وإبداء ملاحظاتهم حوله¹، ويتميز هذا الأسلوب بتنمية حس المسؤولية والاعتماد على الذات من قبل الأفراد، وزيادة إثراء معرفة الفرد لعمله وتعميق خبرته فيما يخص هذا العمل، و أيضاً رفع أداء هذا الفرد مما يخلق فرصة للتطوير الذاتي.

وللإشارة يتطلب اعتماد هذه الطريقة في عملية التقييم توافر درجة عالية من الثقة بين الرئيس والعاملين²، ولكن على الرغم من المزايا السابقة إلا أن المآخذ الأساسي عليه هو أن الإنسان بطبيعته محب لذاته وبالتالي سيتأثر تقييمه بالطبيعة الإنسانية له³.

ثانياً: طريقة التقييم المشتركة

يعتمد هذا الأسلوب إلى تقييم أداء الفرد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم عن طريق الاقتراع السري، ودون الأخذ في الاعتبار للمركز الوظيفي، وعليه فإنّ تقييم الفرد العامل من زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بخاصية إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التقييم، والذين يقومون بتحديد الصفات موضوع التقييم بشكل سري دون أن يعرف الفرد أفرادها الذين يقومون بملاً استمارات التقييم والتي يتم على أساسها تحديد مستوى الفرد⁴، ويتميز هذا الأسلوب بصعوبة اتفاق المقيمين بشكل نهائي على رأي مشترك حول الفرد المقيّم، إضافة إلى ميل البعض منهم إلى إعطائه تقديرات مرتفعة نتيجة علاقات شخصية أو مصالح معينة تربطهم مع الفرد المقيّم⁵.

1 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 292.

2 - فاروق عبدة فلية، محمد عبد المجيد، "مرجع سبق ذكره، ص 277.

3 - مها حسن بجوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، الطبعة الأولى، مطبعة العيكان، الرياض، 2002، ص 358.

4 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 293.

5 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 70..

وبعد دراسة مجمل أساليب التقييم يطرح السؤال التالي نفسه: ما هي أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها في مؤسساتنا على اختلاف أحجامها ونشاطها؟ والواقع أن الإجابة على هذا السؤال صعب لأنه لا يمكن اختيار طريقة محددة مهما كانت، متطورة والقول بأنها مناسبة لجميع المؤسسات، ولاشك أن نجاح أحد الأساليب في مؤسسة ما أو في دولة ما، يجب ألا يجعلنا نحكم بأنه سيعطي نتائج ايجابية عند تطبيقه على جميع المؤسسات وذلك بسبب اختلاف ظروف هذه المؤسسة وطبيعة عملها لذلك لا بد من إعادة التأكيد على ضرورة دراسة طبيعة عمل كل مؤسسة وظروفها وعناصرها قبل تطبيق برنامج التقييم المناسب لها¹.

ومهما اختلفت وتعددت طرق وأنظمة عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، فإن فعاليتها مرهونة بمبدأ وعامل رئيس يتمثل أولاً وأخيراً في فهم السلوك الإنساني وهو ما أكدته "دراسة (André A.Dwaol)²، بأن التنفيذ الناجح لقياس الأداء يعتمد قبل كل شيء على فهم واستيعاب العنصر البشري"، وبالتالي يستطيع نظام التقييم قياس أداء العنصر البشري، مما يتيح حسن إدارة ذلك المورد البشري، وعلى هذا الأساس أشار kaplon إلى مبدأ أساسي، ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته ولاسيما في ظل تنامي حجم الأصول غير الملموسة في اقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة"³.

المبحث الرابع: أثر ممارسات القيادات الإدارية في الأداء الوظيفي للعاملين

تبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يعزز العمليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح⁴، وفي هذا الصدد أجريت الكثير من البحوث لدراسة العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها وأسلوب القيادة⁵، والسؤال المطروح هنا: كيف تستطيع القيادة الإدارية أن تأخذ بالأسباب وتهيئ الظروف

¹ -نوار هاني إسماعيل، "تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة(نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري)".أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، العام الدراسي 2004-2005، ص:101.

² - André A.Dwaol, The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems, Measuring business excellence, Vol 14, N °1, 2010, PP 79-95.

³ - ناجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ - سيتا ستراك توماس، "دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار بغداد، العراق، المجلد الخامس، العدد العاشر، 2013، ص321.

⁵ - عبد الفتاح دياب حسين، "الأعمدة السبعة لإشراف الفعال"، الطبعة الثانية، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1996، ص 61.

بحيث تحصل على أقصى أداء وظيفي- إنتاجية ممكنة(كماً ونوعاً)-¹، مع الأخذ في الحسبان الدافع التحصيلي للعاملين الذي يؤثر أيضاً على عملية تحقيق الأداء الأمثل، وحسب (Mc Cellelland) فدور القائد هو المسيطر كلياً في تحديد أداء العاملين²، لأن الأفراد مختلفون في قدراتهم ومهارتهم، فكيف بإمكان القيادة الإدارية المحافظة على مستويات القدرة والمهارة والعمل على تحسينها باستمرار³، لن يتم ذلك إلا بحرص القادة على الاهتمام بالموارد البشري، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينه، فتوفر له التدريب المناسب، وتمنحه مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعه كذلك على المبادرة والإبداع⁴، وتعريفه بالأداء المطلوب لتحقيق الأهداف، لذلك "اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتفهموا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح، وقد ثبت مراراً وتكراراً أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل يكمن أساساً في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في التحفيز والتمكين والتقدير والحث على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودهم"⁵.

بناءً على ما سبق ذكره سنتطرق في هذا المبحث للدور البارز للقيادة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الممارسات والسلوكيات التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً في دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل وأثر ذلك على مستوى أدائهم.

المطلب الأول: انعكاسات النمط القيادي على الأداء الوظيفي

هناك العديد من النماذج للأنماط القيادية من بينها: نمط القيادة الاستبدادية، نمط القيادة البيروقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية أو نمط القيادة المشاركة، نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة الموجهة نحو المهام، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية⁶، عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص48

² -Ester Manik, " The influence of transformational leadership on achievement motivation and organizational climate and employee performance", International journal of academic research in business and social sciences, Vol. 6, N ° 12, 2016, p600.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص62

⁴ -حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013 ص 2.

⁵ - أحمد صادق الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص3.

⁶ -Brindusa Maria POPA, «The relationship between leadership effectiveness and oraganizational performance »Regionaldepartment of defense resources management studies, Brasov, Romania, Journal of defense resources management, Vol.3, Issue 1(4)/2012, P 124.

الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين¹، غير أن الفرد العامل - الإنسان- يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة²، فأصبح العمل في مؤسسات اليوم يتوقف على التفاعل بين أفراد المنظمة بما فيهم القائد الذي يتولى إدارة وتنسيق ذلك التفاعل.

أولاً: ماهية النمط القيادي

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، مرهون بكيفية إدارة العاملين فيها، وذلك النجاح لن يتحقق إلا من خلال إدراك الرئيس لأهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية، وأن ينتقل من مجرد شخص يهتم بتوزيع المهام والإشراف عليها إلى قائد واع يؤثر في مرؤوسيه بشكل إيجابي مستخدماً في ذلك وسائل الإقناع والدعم والمشاركة من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليه، فالقائد الإداري بما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثيراً في أسلوب أداء الفرد وبالتالي فإن القيادة³:

- توجه الفرد إلى أنماط وأساليب جديدة للأداء تتفق مع أهداف المؤسسة؛
- تنمي روح التعاون بين مجموع العاملين؛
- القيادة عنصر إيجابي حاسم يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحقيق التحسن والتنمية في الأداء الوظيفي للمورد البشري، كما يمكن أيضاً أن يكون لها آثار سلبية على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك يتوقف على نمط القائد".

وقد تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟

إن نمط وأسلوب القيادة يمثل حاجة فعالة لمنظمات اليوم⁴، ويعرفه كل من (Fertman & Lidenvan) بأنه: "شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه" و"القيادة تمثل بأي مستوى في المنظمة وهي تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين"⁵، ويقصد

¹ - محمد محمد عبد المقصود، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 38

³ - علي السلمي، المرجع نفسه، ص 247.

⁴ -Saher Noreen and al,"Does paternalistic leadership lead to commitment? trust in leader as moderator in Pakistani context", interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 5,N° 1, p 443.

⁵ -سلي حنينة رحيمة، " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم

الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأنبار -بغداد، العراق، المجلد الرابع، العدد التاسع، 2012، ص 251.

بالنمط نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذ له سبيلاً أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في المواقف المختلفة¹، والنمط يمثل: "منحى إداري يغلب على الرئيس إتباعه في مختلف ممارسته وسلوكياته القيادية مع المرؤوسين وهو يمثل إستراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم"²، "ومصطلح السلوكيات القيادية مرادف لما يسمى الأنماط القيادية أو ما يدعى أحياناً الأبعاد القيادية"³، ويضيف (Jing & Avery) أن أساليب القيادة تختلف من ثقافة إلى أخرى، وينبغي تكييفها وفقاً للسياق الثقافي⁴.

وسنقتصر في هذه الدراسة على الأنماط القيادية التالية: نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة الأوتوقراطي، لأن القيادة مهما كان نمطها فهي تشكل دعامة رئيسية لنمو وازدهار المؤسسات وهو ما أكده رانبيهاردك شير نيفر قائلاً: "ما نحتاج إليه هو قوى قيادية تعتبر العاملين شركاء لهم، وتحمّلهم حمل الجِد وتستطيع أن تبني معهم علاقة تتميز بالتوافق والتفاهم، قوى قيادية تسعى إلى التكامل لا إلى الاستقطاب، إلى التوافق لا إلى التفريق، وإلى التنفيذ لا إلى الغلبة وفرض الإدارة"⁵.

ثانياً: دور الأنماط القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين:

لقد صنف بيرنز (Burns) القيادة حسب فهمه لها إلى نمطين رئيسيين: الأول وأطلق عليه القيادة التبادلية، وهي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف مقابل تحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعد ذات أهمية كبيرة، لأنها تركز على إشباع حاجات القادة والتابعين، أما النمط الثاني، فقد أطلق عليه (Burns) القيادة التحويلية؛ ويتمثل جوهر هذا النمط القيادي في التركيز على دور القائد في مساعدة العاملين الذين تحت معيته، بينما تركز القيادة التبادلية على بحث التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت أو العقوبات المرتبطة بالأداء للمرؤوسين، وبهذا يمكن توضيح نمط القيادة التبادلية على أساس أنها تقوم بوجود علاقة تبادلية طرفاها القائد والتابع وهي علاقة يقدم القائد فيها المواد اللازمة لإنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي إما بمكافأة للأداء الجيد والمرضي أو عقوبة للأداء غير الجيد⁶، بمعنى أن القائد التبادلي

¹ - علي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، 2013، ص1072. تصفح على الموقع بتاريخ 2017/05/05.

² - عريبات بشير، "أنماط القيادة التربوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس-كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد العشريون، العدد الثاني، 2012، ص709.

³ - سعد بن عبدالله الكلابي، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁴ -Jing.F, Avery G C, "Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance", International business& economics research journal, 2008, P67.

⁵ -صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "خصائص القيادة الإدارية الناجحة - دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركة هائل سعيد أنعم وشركاؤه أفودجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان، السودان، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2016، ص 226.

⁶ - فراس سليمان الشلبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 5.

يحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين كما يتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، ويعمل على تحقيقها وفق الأهداف المحددة والمحققة من قبل المرؤوسين، وعلى أساس ما تقدم يتبين لنا أنّ القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت والعقوبات والقوة للتأثير على المرؤوسين للحصول على النتائج المرغوبة والتي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة بين الطرفين (أي القائد والمرؤوسين)، ووفق المضامين الفكرية المذكورة آنفاً وغيرها، حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي¹:

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
 - يمنح الحوافز للمرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف؛
 - يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
 - يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛
 - يتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
 - يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
 - يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛
 - يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- أمّا عن القيادة التحويلية فقد أكد (باس وآخرون) أنّها ترتبط بشكل إيجابي بالأداء²، وقاما (DeGroot و Cross & Kiker) بإجراء تحليل معمق يؤكد العلاقة الإيجابية التي حددها بالفعل العديد من الدراسات بين القيادة التحويلية والأداء³.

بحيث يُظهر القادة التحويليون الثقة والاحترام في مرؤوسيهم ولديهم القدرة على التأثير في سلوك مرؤوسيهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق المزيد من العمل وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، فهي تساعد المرؤوسين على أن يكونوا منتجين ومبتكرين ومبدعين وقادرين على التكيف مع مختلف الظروف البيئية داخل المنظمة ومحاولة منع فرص المشاكل المتعلقة بالعمل⁴.

كما يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس عندما يحدّثهم، ويستشير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم، هو دائماً قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية، وهو عنصر تغيير، ومحب للأخطار المحسوبة.

¹ - منقذ داغر، عادل صالح، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والتوزيع، بغداد، العراق، 2000، ص 419.

² - Alexandru Mihalcea, OP.CIT, P444.

³ - Alexandru Mihalcea, OP.CIT, P444.

⁴ - Hina Saleem, OP.CIT, p 564.

وحسب أفوليو وباس "المبدأ الأساسي للقيادة التحويلية يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يُقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لانجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، كما تعرف بأنّها مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل¹، وتأسيساً على المضامين الفكرية المذكورة آنفاً، حددت خصائص القائد التحويلي وتوجهاته بالآتي²:

- يمتلك رؤية ثابتة؛
- يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع؛
- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير الإبداعي؛
- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات؛
- يتسم بطرح الأفكار الإبداعية؛
- يسعى إلى بناء علاقات طيبة بين المرؤوسين وإدامة العلاقة بينهم؛
- تشجيع المرؤوسين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

وقد أكد العديد من الدارسين للقيادة على فعالية القيادة التحويلية بمقارنتها بالقيادة التبادلية، فحسب ما أشار إليه روبنز، أنّه: يغادر عدد أكبر من الموظفين مع القيادة التبادلية أكثر من القيادة التحويلية³، ويرى هاتر وباس (Hater & Bas) ويامارينو وباس (Yammarino & Bass) أن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية أكثر ممّا يرتبط بالإدارة التبادلية، ورغم أنهم يرون أن كل من الأسلوبين هو مكماً للآخر، إلاّ أنهم يرون أن نجاح المنظمة لا يمكن تحقيقه إلاّ من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي⁴.

أمّا عن النمط الأوتوقراطي، فقد أكد ماك جريجور في نظريته أنّ هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية، أهمها طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والتهرب من تحمل المسؤولية، فهذه الأمور تجعل الفرد مهيباً للانقياد وإلى الاعتماد على غيره ويخاف العقاب والجزاء، ويعمل خوفاً من

¹- هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد الخامس، 2012، ص 1193. نقلاً عن:

سيد الهواري، "ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية"، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 31.

²- أحمد علي صالح، طاهر الغالي، "التطوير التنظيمي - مدخل تحليل للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 162.

³ - Hina Saleem, OP.CIT, P 566.

⁴-عالة أحمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

العقاب لا حياً في العمل وهو مدخل الشدة أو النظرة السلبية للإدارة¹، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، و يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد ، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف الروح المعنوية للمرؤوسين ويقلل من إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل، ووفق المضامين الفكرية المذكورة آنفاً وغيرها، حددت خصائص القائد الأوتوقراطي وتوجهاته بالآتي²:

- أنه يقوم على أساس تقسيم العمل بين الجميع، وتوزيع الأفراد العاملين حسب خبرتهم وتخصصهم؛
- ينفرد في اتخاذ القرارات الهامة بنفسه؛
- القرارات والأفراد تحكمها القواعد والتعليمات الإدارية والتنظيمية وليس المبادرات والتصرفات الشخصية وهذا ما يحفظ للمؤسسة الثبات والاستقرار؛
- لا يعطى مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرره؛
- يركز اهتمامه على إنجاز العمل؛
- يستمد القائد الأوتوقراطي سلطته من القوانين واللوائح، بدلاً من الاعتماد على التأثير والاستمالة.
- يتخذ وينتهج أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين؛
- يركز في اجتماعاته مع مرؤوسيه على إصدار القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- يتعامل مع المرؤوسين بحزم وصرامة شديدين؛
- لا يظهر أي اهتمام في إشباع حاجات ورغبات المرؤوسين؛
- لا تهتم القائد الأوتوقراطي بنمو العاملين،
- قلة الاتصال بالمرؤوسين، وفي أغلب الأحيان يكون في اتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل، ويتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل؛
- لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين؛
- كثيراً ما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه وحاجاتهم؛
- ويعتقد أن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى انتظام العمل، وفرض السلطة وزيادة الإنتاجية، خوفاً من فقدان الوظيفة أو من العقاب، لكن في الوقت ذاته يتولد عنها علاقات تنافسية غير شريفة، كما تؤثر سلباً على الأفراد المتميزين فتقتل لديهم روح الإبداع والعمل المتقن، ويظل العمل متمسكاً بوجود القائد فقط، وانعدام التعاون والولاء للقائد.

¹- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 134.

²- محمد منير مرسى، "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 73.

كما يتولد عن الأسلوب الأوتوقراطي الكراهية والبغض ما بين القائد ومرؤوسيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسود الكراهية بين العاملين أنفسهم، وبالتالي ينعدم لديهم روح التعاون والألفة وعلاقات يشوبها صراعات تنظيمية عديدة فينبثق عنها كثرة الشكاوي والتظلمات، وبالتالي يتولد لدى الأفراد العاملين الشعور بعدم الرضا، فيقل معه الولاء والالتزام التنظيمي، مما يجعل الفرد غير مطمئن ولا يحس بأي استقرار أو أمن وظيفي، بحيث إذا توفرت له فرصة ترك العمل بإيجاد وظيفة تناسبه فإنّ لن يتردد ولو لحظة واحدة في ترك المؤسسة.

ونستنتج ممّا سبق، أنّ النمط الأوتوقراطي لا يتلاءم مع الإدارة الحديثة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على (المرؤوسين) وعلى مستوى أدائهم وبالتالي يؤثر ذلك على الكفاءة وزيادة الانتاجية في العمل، هذا فضلاً عن أن الأنماط القيادية الحديثة (من أهمها النمط التحويلي) التي أصبحت من مقومات الإدارة الحديثة وما تركز عليه من علاقات إنسانية سليمة وطيبة بين القائد والمرؤوسين القائمة على أسس علمية وعملية (كأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، التمكين، التشجيع على الإبداع...) ونظراً "لارتباط القيادة بممارسة التأثير الإيجابي"¹، كل ذلك أتاح للعاملين الفرصة لمشاركة القائد في بعض مهماته، وتقديره لحاجاتهم ورغباتهم، وكل هذه المتطلبات لا يمكن للإدارة الحديثة تحقيقها في ظل النمط القيادي الأوتوقراطي.

نستنتج مما سبق، أنّ دور الرئيس عبارة عن موازنة بين أنماط وأساليب وأنشطة متنوعة²، فقد تغيرت النظرة إلى دور الرئيس في المؤسسة من شخص يمارس أعمالاً روتينية إدارية إلى شخص تقع عليه مسؤولية تطوير مؤسسته بحيث أصبح يتولى قيادة العاملين معه من خلال التأثير في سلوكهم وتحفيزهم للعمل برغبة وبدافعية لأجل تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، كما أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على

¹ - B é n é d i c t e G e n d r o n a n d L o u i s e L a f o r t u n e, "L e a d e r s h i p e t c o m p é t e n c e s é m o t i o n n e l l e s ", P r e s s e s d e l'U n i v e r s i t é d u Q u é b e c, Q u é b e c, C a n a d a, 2009, P64.

² - روبرت ديكسون، مرجع سبق ذكره، ص36.

الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفراح المجال أمام العاملين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.

وحتى يتحقق الإبداع يتعين أن يكون المدير نفسه ذو تفكير إبداعي وتفكير متجدد، وإذ لم يك كذلك فمن الضروري أن يبدي ميوله نحو تقبل الأفكار المتجددة والإبداعية التي يطرحها المرؤوسين، ويحرص على تطبيق الجيد من هذه الأفكار، والتخطيط لتنفيذها وتطبيقها من خلال تكليف صاحب الفكرة بذلك، مع توفير ما يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية من خلال الاعتراف والتقدير الذي يظهره المدير داخل المؤسسة في شكل منشورات أو خلال عقد الاجتماعات وكذلك تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة، وبهذا الأسلوب الواعي لأهمية وضرورة الإبداع يكون القائد قام توفير المناخ الملائم للإبداع.

وفي سياق ذلك يقترح دراكر (Drucker) أنه عندما تهدف الإدارة إلى تكوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة واستقلالية يصبح اعتماد أسلوب "المشاركة والتعاون" وإقامة نظام لتشجيع العاملين على الأداء الكفء أقرب إلى تحقيق نتائج أفضل للمنظمة وفي تحقيق أهدافها¹.

ونشير في سياق ذلك، أنّ نجاح القائد في تأثيره على الآخرين يجب أن يرتبط بوجوده معهم بل حتى بعد رحيله عنهم وذلك من خلال القيم التي يغرسها فيهم والمهارات التي عمل على تنميتها وتطويرها بحيث هناك من وجه مقولته للقائد بقوله: "إن قدرتك كقائد لن تقاس بواسطة ما تحقّقه أنت شخصياً أو حتى بواسطة ما ينجزه فريقك أثناء قيادتك، إنّ قيادتك ستقاس بواسطة كفاءة أداء أتباعك ومؤسستك بعد رحيلك، ستقاس قيمتك الباقية بواسطة الإرث الذي تتركه"²، لذا على القائد أن يعمل جاهداً في غرس قيمه ومعتقداته لدى أتباعه كحب العمل وإتقانه، الولاء والإخلاص للمؤسسة التي يعمل فيها سواء كان بينهم أو غائب عنهم، و"على القائد أن يعرف كيف يُوجه جهود تابعيه لإنجاز المهام التي تناط بهم، وأن يعرف كيف يمارس دوره القيادي، وأن يضع في اعتباره عند حله للمشاكل التي تواجهه آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء الآراء المتباينة، ويدرس ويحلل الحقائق المقدمة إليه بروح من النزاهة وعدم الأنانية"³، لأن الأداء يرتبط بنوعية القيادة

¹ - هالة عبد القادر صبري، مرجع سبق ذكره، ص5.

² - جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص31.

وأفضل أداء هو ما يكون في ظل القيادة المختارة من قبل الأتباع الناضجين والواعين أو تلك القيادة المقنعين بها¹.

ثالثاً: نمط تعامل الرئيس مع المرؤوسين

اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتفهموا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح، وقد ثبت مراراً وتكراراً أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل يكمن أساساً في نوعية القيادة التي يمارسها المدبرون والتي تتمثل في التحفيز والتمكين والتقدير والحث على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودهم².

وإنه بإمكان القائد أن يختار النمط المناسب للتعامل مع المرؤوسين بإتباع خطوات محددة منها³:

- التعرف على المرؤوسين واختبار قدراتهم في مجال اتخاذ القرار عن طريق إشراكهم في حل بعض المشاكل الخاصة بظروف العمل.

- تزويد المرؤوسين بتوجيهات واضحة والمعلومات الضرورية ومتابعة آليات التنفيذ وتقويمه.

- إتاحة الفرصة لبناء علاقات عمل وعلاقات اجتماعية مع المرؤوسين وتقييم مستوى التزامهم.

- ترك نوع من الحرية لبعض المرؤوسين المتميزين لإنجاز أعمال مهمة وحيوية.

ويمكن للقائد أن يجري تقييماً لنتائج كل خطوة ثم يقرر في ضوءها إمكانية اختيار النمط الملائم لسلوكه في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين.

وهناك أهمية بالغة في التواصل بين المدير والعامل حول الأداء بالنسبة لكل من زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل وتحفيزه وإضفاء طابع التنسيق على عمل الفرد العامل وذلك ليسهم مع غيره في تحقيق أهداف المؤسسة ككل⁴.

وتعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم⁵.

¹ - لطيف غازي مكي الناصري، مرجع سبق ذكره، ص 519.

² - أحمد صادق الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³ - صلاح عبدالقادر النعمي، "المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 105.

⁴ - روبرت باكال، "تقييم الأداء"، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، 1999، ص 13.

⁵ - أحمد صادق الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ويؤكد (Conger) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنماطاً عدة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، لاسيما نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة¹.

والقيادات الإدارية في ظل عالم متغير يسوده التطور المستمر، الأمر الذي يجعل المؤسسة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية هائلة، فإن على القائد أن يعمل على تغيير موقفه وأسلوبه القيادي، واستبداله بأسلوب متنامي التطور أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير كي لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث والأمور في المؤسسة، وذلك ما أكدّه بينيس (Bennis) بقوله: أن بيئة مؤسسات الأعمال الحديثة تشهد تحولات وتغيرات جذرية من أهمها بروز أدوار جديدة وهامة للقادة والوعي الواضح بأهمية الثروة البشرية سواء في بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات، مما يتطلب من المؤسسات البدء بتحليلها عن التصاميم التقليدية وتبني نماذج هيكلية أكثر مرونة والتميز بالكفاءة والرؤية المستقبلية²، و"القيادة الإدارية الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلائم مع مختلف المواقف"³.

وفي ذات السياق، فقد أظهرت مقابلات جرت مع مليونين من العاملين في شركات أمريكية أنّ ما يُحدد بقاء العاملين في عملهم -ومدى إنتاجيتهم- هو نوعية العلاقة التي تربطهم برؤسائهم المباشرين ويقول (Marcus Buckingham) من منظمة (Gallup) إنّ الناس يلتحقون بالشركات ويتركونها بسبب القادة⁴، ونفس الأمر أكدّه جيمس بقوله أن الأغلبية من الموظفين الذين يتركون مؤسساتهم لا يتركون المؤسسة ذاتها وإنما يتركون الرئيس⁵، لذات السبب أكدّ العديد من الباحثين بأن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس

¹- عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد الثلاثون، العدد الأول، 2008، ص 69.

²- هالة عبد القادر صبري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁴- قاسم شاهين بريس العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في اتجاه المنظمات الحكومية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص 43.

⁵- جيمس سي هانتر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

بمروءوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين"¹.

المطلب الثاني: أثر التحفيز على الأداء الوظيفي

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولهذا فإن القيادة الواعية والساعية لما هو أفضل وبميزة تنافسية تعمل على وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين في منظماتها²، و للقائد دور هام ومؤثر في تحفيز مروءوسيه وجعلهم يقومون بأعمالهم بانسجام وروح عالية متى ما أعطى للحوافز مكاناً في إدارته، واستطاع أن يُوظف تلك الحوافز لخدمة مجال عمله³، تمثل الحوافز المقابل الذي ينتظره الأفراد العاملين عن أدائهم المتميز والمطلوب.

أولاً: مفهوم التحفيز

هناك تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم للحوافز فمنهم من يعد تحفيز المورد البشري من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها، فالحوافز تساهم في حث ودفع الأفراد نحو العمل والإنجاز لكل نشاط وتحتّم على المدراء ضرورة متابعة أداء مروءوسيهم ليتمكنوا من تقويم أدائهم.

كما تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى تشجيع الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، فالحوافز لها أثر كبير في تشجيع العاملين على بذل الجهد وتحسين وتطوير مستوى أدائهم، وتعتمد علاقة الحوافز بالأداء على طبيعة المواقف وطريقة منح الحوافز وأهدافها، فإذا ارتبطت الحوافز بأهداف واضحة ومحددة لا يتم منحها إلا من خلال الوصول إلى مستويات أداء عالية تتميز بالكفاءة والفعالية، فسيكون لها أثراً قوياً، أما إذا كانت العلاقة بين الحافز والهدف منه ضعيفة سيكون أثر المكافأة سواء المادية أو المعنوية ضعيفاً، وهو ما عبر عنه المؤلف مايك ديلا نيب بقوله: "أي مؤسسة أو صناعة تعطي مكافآت متساوية للكسالى المتهاونين والمنجزين المتحمسين ستجد نفسها وقد امتلأت بالكسالى وفقدت المنجزين"⁴.

¹- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

²- بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 300.

³- تساييح عبد الشكور محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁴- جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص 28.

كما يعبر التحفيز عن وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والسرور بأعمالهم، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً، وعلى قدر نجاح القائد في تحفيز الآخرين سيكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجيتهم¹، ويرى هوكتس (Hodgetts) أن التحفيز (الدافعية) هي: "القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"²، والحوافز تعبر عن: مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى فإن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الأخرى وكيف يمكن أن توجه هذه الأخيرة سلوك الفرد³، كما تعرف على أنّها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه بكل كفاءة عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنّها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى أسلوب إنتاجي موجه"⁴، "الحافز هو القوة التي تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين وهي الوسائل أو العوامل التي توجه سلوك الإنسان إلى ناحية معينة"⁵، و"عرف برسلون وستاير الحوافز بأنّها: شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة"⁶، أمّا علي السلمي فيعرفها على أنّها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁷، "إنّ تحفيز العاملين على نسق ما يتوقف على استخدام مهارات القيادة ونموذج الإدارة المناسب"⁸، "إنّ الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولهذا فإن القيادة الواعية والساعية لما هو أفضل وبميزة تنافسية تعمل على وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين في منظماتها"⁹.

من خلال التعاريف السابقة نجد أنّها تتفق على ما يلي:

- أن الحوافز عبارة عن وسائل وأساليب ومغريات؛
- أنّها تحرك وتنمي أو توجه السلوك والأداء الإنساني نحو الاتجاه المرغوب؛

1- طارق سويدان، فيصل باشراجيل، "صناعة القائد"، الطبعة الثانية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، دون سنة نشر، ص 94.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 275.

3- أحمد علماوي، "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الثامن عشر، 2013، ص 155.

4- خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 205.

5- باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظم الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 40.

6- الكعبي نعمة، السامرائي مؤيد، "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق، 2000، ص 14.

7- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 300.

8- أرمسترونغ مايكل، "كيف تكون مديراً أفضل: التقنيات والمهارات الضرورية المثبتة بالدليل القاطع"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 165.

9- بشير العلق، "أسس الإدارة الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- أنها تهدف لتحريك القدرات الإنسانية لتحقيق أهداف المؤسسة وبذل الجهود في أداء العمل،
- أنها الوسيلة التي يمكن استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.
- ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي¹:
- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- تحسين الإنتاجية؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافأة الأداء المتميز؛
- تشجيع الإبداع والابتكار؛
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

والحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، إنّ نظام الحوافز الجيد يسهم في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، لذلك تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد لآخر ومن مؤسسة لأخرى، فبعض الموظفين يمكن حفزهم عن طريق الألقاب المهنية لأن فيها تحفيز دائم، وبعضهم عن طريق إلهاب الحماس بالرؤيا المستقبلية²، مما سبق ذكره للتحفيز دور هام في تحسيس الفرد العامل بأهميته من خلال التحفيز الذي يتلاقاه سواء كان في شكل معنوي أو مادي، فيحدث أثر لديه مما يؤثر على دافعيته وحماسه، فينعكس بالإيجاب على مخرجاته.

ثانياً: متطلبات عملية التحفيز

ومما لا شك فيه أنّ كل شخص لديه محفزات ودوافع واحتياجات وطاقات تقوده للعمل بشكل أكثر فعالية، وعندما يشعر الفرد بأنّ هناك ما يحفزه فإنّه بلا شك سيقوم بتوظيف جميع طاقاته وإمكاناته في العمل، وليس من المستغرب عندئذ أن يبذل جهداً مضميناً ربما يتجاوز التوقعات المنتظرة منه في عمله، وهذا يعني بكل

¹- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 102.

²- طارق سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

بساطة أنه سيحاول العمل بشكل أكثر جدية مستخدماً في سبيل ذلك جميع إمكانياته الأمر الذي من شأنه تحسين أدائه في العمل، وحتى تتمكن الإدارة من تحفيز العاملين يجب مراعاة ما يلي¹:

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد؛
- تحديد حاجات ودوافع العاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل المال فقط أم التقدم..... وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين فيها؛
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامه وتوفيرها؛
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين، فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة؛
- وحتى يتمكن القائد من تحقيق الغاية من عملية التحفيز يجب أن يتقيد ويلتزم بالشروط التالية²:
- الكشف عن الأداء المتميز أو السيئ من خلال متابعة ومراقبة أداء العاملين؛
- الحرص على التوفيق بين نوعية الحافز ومستوى الأداء (المرتفع أو المنخفض)؛
- تعزيز الحوافز الجماعية لغرض تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد العاملين؛
- إشراك العاملين في تحديد نوع الحوافز بأنفسهم بما يتناسب ويتوافق مع نتائج العمل؛
- توضيح معالم الربط بين الحافز والأداء لجميع العاملين.
- ونجد أيضاً من عوامل نجاح التحفيز، الأخذ بعين الاعتبار المساقات الآتية³:
- أن ينظر المدراء إلى الجوانب الايجابية وإبرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية؛
- منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها؛
- وعي المدراء لأهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت والاعتراف بالإنجاز؛
- تقديم المكافآت مباشرة بعد تحقيق الإنجاز دون تأخير حتى لا تفقد تأثيرها أي وقعها في نفسية صاحبها؛
- الموضوعية والنزاهة في منح المكافآت ودون تحيز وتعصب حتى لا تتعرض العملية إلى التشويه والتدمير الذي من شأنه توليد انطباعات سلبية لدى العاملين؛

¹-نادر حامد أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 23-24.

²- علي السلمي، "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق"، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

³- أحمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- أن يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة من أعلى السلم الوظيفي إلى نهايته.

ثالثاً: مواصفات السلوك القيادي المحفز على العمل

هناك نوع من الحوافز يتوقف تطبيقه وفعاليتها وإفادة العاملين والمنظمة منه على الأسلوب والنمط القيادي الذي يتبعه القائد، فالحوافز التي ترصد للأداء المتميز والسلوك الإبداعي مثلاً، لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير إذا كان المدير نفسه يسير وفق أسلوب تقليدي أو يرفض التجديد أو التغيير أو الذي لا يهتم لمجهودات العاملين نحو الإبداع أو يخاف من الإبداع أو من منافسة مرؤوسيه، في حين يحدث العكس في حال المدير المحدد الذي يفكر بطريقة مرنة ومبدعة والمشارك لآراء مرؤوسيه ويدرس مقترحاتهم ويعمل على تنفيذ أفضلها، فمثل هذا المدير يشجع العاملين على النمو والتطور يشجع جواً ومناخاً محفز على مستويات الأداء الأفضل بين العاملين للحصول على الحوافز الموسوعة لذلك فيتحقق الهدف من تلك الحوافز¹، وعليه فإنّ سلوك الرئيس يُحرك مناخ العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز العاملين، والتحفيز هو المحرك الرئيس للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء، وبالتالي يمكن لسلوك القائد وممارساته القيادية والإدارية من إيجاد مناخ عمل إيجابي ونتائج قوية في مجموع مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال معرفة القائد بمرؤوسيه ودوافعهم وأنماط أدائهم واهتماماتهم ومعرفته بما يُحزّهم، وما يُقدرونه وما يثير انفعالاتهم وحماسهم، وبالتالي المعرفة الجيدة للقائد بمرؤوسيه وإقامة علاقات عمل جيّدة ومتينة معهم تُسهل عليه إلى حد كبير تنسيق جهودهم مع جهوده وحشد طاقاتهم لمواجهة التحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وكذلك من مواصفات السلوك القيادي المحفز على العمل نجد أن القائد يتخذ النقاط التالية منهج يتبعه في تعامله مع مرؤوسيه ومن أهم تلك النقاط نجد²:

- يقدم المديح و الثناء للعمل المتميز؛
- يظهر عرفانه للعمل الجيّد؛
- يشجع المرؤوسين على المشاركة بأرائهم وأفكارهم؛
- يشجع المرؤوسين على الإبداع؛
- يستمع وينتبه إلى الأفكار المطروحة من العاملين؛
- يتيح الفرصة المرؤوسين كي يستخدموا أفكارهم الخاصة؛
- يشجع عمل الفريق بأن تكون مهماتهم محددة وواضحة؛
- يفوض البعض من صلاحياته للعاملين؛
- يكلف العاملين مهمات قابلة للإنجاز في حدود إمكانياتهم وقدراتهم؛

¹ - عبد الرحمن بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 56.

² - نبيل محمود الصالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

- يقدم الدعم الكافي للعاملين في أثناء توليهم مهمة ما؛
 - يعزز جوانب القوة في مهاراتهم و معرفتهم ذات الصلة بما يتطلب منهم أن ينجزوه؛
 - يعلمهم أنه سلطة ولكن ليس السلطة الوحيدة؛
 - يمنح العاملين معه جزءاً من وقته؛
 - يقدم المكافآت للعاملين مهما كانت صغيرة؛
 - يوظف خبرات العاملين من أجل تحسين العمل وتطويره؛
 - يوفر الوقت والمال والموارد للعاملين كي ينجزوا مهامهم بشكل متقن.
- كما يمكن للقائد أن يسهم في حفز العاملين معه من خلال مساعدة العاملين أن يشعروا:
- بقيمة عملهم؛
 - * مدى ارتباط ما يقومون به بالنتائج المطلوبة؛
 - * أن يكون القائد قدوة للعاملين معه؛
 - * إعلامهم عن أهمية ما ينجزون.
- بقيمتهم كأفراد:
- * أن يتحدى قدراتهم؛
 - * أن يمتدحهم؛
 - * أن يظهر اهتمامه بهم.

وفيما يتعلق بالمديرين القادة في مختلف المؤسسات فإن أهمية الحوافز بالنسبة لهم ترجع إلى أن أداء المديرين يعتمد على أداء الأتباع - المرؤوسين - ومن ثم يتحتم على المديرين فهم كيفية تحفيز مرؤوسيهم ليعملوا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فالتحفيز هام لأنه يستخدم لتحقيق هدفين هما: الأول: توجيه جهود الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، والثاني: تحقيق العدالة بين المرؤوسين¹.

ويتعين على القائد أن يستخدم الحوافز المادية والمعنوية معاً لأن لهما الأثر الكبير في رفع معنوية العاملين وزيادة حماسهم ودافعيتهم نحو أداء المهام الموكلة إليهم بكل اتقان وتفاني، وللتحفيز دور هام في التشجيع على الإبداع، خاصة إذا لاقى الفرد العامل الدعم والاهتمام من قبل الرئيس، من خلال ربط المكافآت بمستوى الأداء المتميز، فضلاً عن التقدير والاعتراف بالأفكار والآراء التي يبديها الأفراد المتميزين حول

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

طرق تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، وحسب (Schermerhorn) فإنّ ما يحفز الأفراد العاملين على الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير للأداء الجيّد¹.

وكذلك نجد من بين أهم الحوافز بالنسبة للفرد العامل، أن يحرص الرئيس على إشراكه في عملية صنع واتخاذ القرارات فإن لها وقع كبير في نفسية الفرد تولد لديه الشعور بالأهمية وتقدير الذات، وهو ما أثبتته البحوث الإدارية الكثيرة، أن المشاركة من بين أهم أساليب تحفيز العاملين وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي شارك في اتخاذها، الاعتراف بمكانة العاملين ودورهم في المنظمة، وبتقوية الانتماء للمنظمة والاعتزاز بها، وكذلك الشعور بالإنجاز، والمشاركة في القرارات لا تعني ترك المدير لمهامه ووظائفه الإدارية، ولكنها تعني استفادته من آراء وخبرات المرؤوسين وجعلهم يشعرون بأنهم قد أسهموا في القرار².

كما يلعب القائد دوراً بارزاً ومؤثراً في تحفيز مرؤوسيه ورفع معنوياتهم وزيادة حماسهم وحبهم لأعمالهم من خلال تقديره لجهودهم والاعتراف بها لأن تقدير الآخرين سر من أسرار القيادة الناجحة³، وجعلهم يقومون بأعمالهم بانسجام وبروح عالية متى ما أعطى للحوافز مكاناً في إدارته واستطاع أن يُوظف تلك الحوافز لمصلحة المؤسسة، وذلك ما أكده زاك ومكني (Zack & Mckenny) أنّ: للقيادة دوراً كبيراً في تحفيز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وضمان التزام العاملين بها، وللتحفيز أهمية بالغة في العمل لأنّه يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم والقيام به بجد ونشاط لتحقيق أهدافهم الشخصية، وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتعددتها وتغيرها باستمرار، وصعوبة إشباعها كلها من قبل المؤسسة وهذه الأخيرة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا من خلال الأفراد العاملين.

لذلك يتطلب الأمر نوع من التكامل بين حاجات الفرد العامل والمؤسسة⁴، وأن يفهم القائد أن العامل الإنساني على عكس الآلة والمعدات الإنتاجية الأخرى، يعتبر وحدة متكاملة غير قابلة للتجزئة بحيث لا يمكن التعامل مع جزء منه دون تأثير على الكل، فلإنسان مطالب بمختلفة الأبعاد متمثلة في: مطالب فسيولوجية + مطالب نفسية (سيكولوجية) + مطالب اقتصادية ومادية + مطالب اجتماعية + مطالب

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مداخلة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الفترة 18-19/ 2011/5.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 289.

³ - أمين بن محمد المدري، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁴ - محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 301.

أخلاقية + مطالب ثقافية وحضارية، بحيث لا يمكن تعويض أي نقص في أحد هذه المطالب بالزيادة في مطلب آخر وهذا يعني أنه عند إدارة الأفراد يجب التعامل مع كل هذه المطالب وإشباعها بدرجة متوازنة¹، ويمكن للقائد التغلب عليها من خلال المعرفة والبحث في العوامل المحركة لدوافع الأفراد للعمل والأداء، وأن يعمل على ترتيبها حسب الأولوية حتى يتسنى له دراستها وتحليلها، ليتمكن من بناء برنامج للحوافز والأجور والخدمات الموجهة للعاملين يستهدف بها استثارة حماس الأفراد للأداء²، وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السلبي وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل².

وكخلاصة لما سبق ذكره، إنَّ اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ولهذا تفرض الضرورة على القادة وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بصورة أفضل وبميزة تنافسية.

المطلب الثالث: التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي

أصبح شاغل القادة والرؤساء الأول هو التحكم في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستوى الجودة والتكامل مع باقي الموارد الأخرى المستخدمة، وفي سبيل ذلك تبنّت المؤسسات المعاصرة مفاهيم إدارية حديثة كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأداء، التمكين وغيرها من المفاهيم والنظم الفعالة لإدارة واستثمار الأمتثل لقدرات ومهارات العنصر البشري وتوظيفها بكل فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وإشباع رغباتهم.

أولاً: عموميات حول تمكين العاملين

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل، ومنهم من اعتبره المشاركة في القرار وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع

¹ - نسيم الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص3.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية²، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ولا بد من توافر جميع العناصر ودمجها معاً، وإلا كان التمكين لا وجود له. يرى (ford et fottler) التمكين بأنه: مشاركة السلطة مع المرؤوسين أو تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي، ويتفق معه (schutz) حيث عرف التمكين بأنه: مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات، كما عرفه (Rubel) بأنه منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل¹، وأيضاً يعبر التمكين عن منح الصلاحيات للأفراد والمناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة القادة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، بحيث يقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف².

وقد أشار ويلكنسون (Wilkinson) أن المنطلقات الفكرية لمدخل التمكين؛ اتفقت عن وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالتمكين على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف³. لا يعتمد القادة الآن على سلطتهم الشرعية لإقناع الأفراد بالقيام بما يقال لهم ولكنهم يهتمون بالتفاعل مع مرؤوسيهـم أو يرفعون ويوسعون مصلحة مرؤوسيهـم، والتركيز على عنصر التمكين لتنمية قدراتهم توظيف واستخراج طاقاتهم⁴، وإجمالاً يرتكز مفهوم التمكين على محورين⁵:

- تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف؛
- تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين مع بعضهم البعض.

ويعد التمكين أسلوب من أساليب القيادة الإدارية يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفعالية والإنتاجية في كافة المستويات، لأن منح الفرد العامل مسؤوليات واضحة وسلطات فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، فثقة القادة وإيمانهم بقدرات مرؤوسيهـم والتعبير لهم عن هذه الثقة يساعد في زيادة فعاليتهم وكفاءتهم في مجال أعمالهم⁶.

¹ - نهاية التلاني، رامز بدير، أحمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للبحـث /العلوم الإنسانية، جامعة النجاح، غزة، المجلد السابع والعشرين، العدد الرابع، 2013، ص 739.

² - علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 70.

³ - وجيه عبد الستار نافع، "التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة الطائف، السعودية، العدد الثاني والثلاثون، 2011، ص 361.

⁴ - Hina Saleem, OPCIT, p 564.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص 145.

⁶ - عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى، "نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص 130.

والتمكين يقوم على عدة أبعاد تجعل منه أسلوب يتوافق ومتغيرات العصر الحالي، وهذه الأبعاد يمكن ذكر البعض منها كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) الآتي:

الجدول رقم (2 - 4): بعض أبعاد التمكين

ت	الباحث	الأبعاد
1	Ersted, 1997:328	امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرارات.
2	Blanchard et al, 1999: 290	المشاركة في المعلومات، الحرية، فرق العمل.
3	Daft, 2001:505	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
4	Light, 2004: 37	القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت.
5	Halversen, 2005, 48.	الحرية، المشاركة، بيئة العمل، فرص النمو.
6	أندراوس ومعينة، 2008، ص 15	المشاركة، الموارد، المساءلة، المناخ، التدريب، القوة، المسؤولية، الرضا الوظيفي، الاتصالات، دعم الإدارة، الاعتراف.
7	السكرانة، 2010، ص 304.	بعد المهمة، بعد الالتزام، بعد القوة، بعد الثقافة.
8	عبد الحسين، 2012، ص 183	التفاوض، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية.
9	عفانة، 2013، ص 14.	الاتصال والمشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التأثير بالتحفيز، القوة.

المصدر: حميد سالم الكعبي، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة المنتدى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، المجلد السادس، العدد الأول، 2016، ص 126.

كما يتضمن مصطلح التمكين مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، ويختلف في المنظور عن القوة، إذ أن القوة تمارس على الآخرين، في حين أن التمكين يركز على القدرة التي تجعل الفرد يصنع شيئاً، ويقرر قراراً، وينبغي أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية، وهي الحق في إصدار الأوامر ويعد ذلك أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون، فضلاً عن أنها تمثل مشكلة أمام الإدارة بتنفيذها، حيث تبدو في ظاهرها عملية إرباك للعلاقة المألوفة بين القائد والمنقاد، إلا أن الأمر يتطلب تغييراً في مفهوم السلطة ليصبح أمراً يتعلق بكونها أداة مساعدة في تنفيذ المهام، وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمراً مألوفاً وحقاً يمارسه جميع العاملين في المنظمة¹.

نستخلص مما سبق ذكره، أن مفهوم التمكين يتمثل في إعطاء العاملين الحرية والاستقلالية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم؛ أي منحهم الحرية والسيطرة التامة على مخرجات وظائفهم وأعمالهم من خلال استثمار إمكانياتهم وقدراتهم، كما يعتبر التمكين فرصة لتنمية

¹ طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 156-157

قدرات العاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء رصيدهم المعرفي من خلال كمية المعلومات التي تنساب إليهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ويساعد في التخفيف من العبء والضغط عن القادة وجعلهم يتفرغون أكثر للقضايا المهمة كوضع السياسات والإستراتيجيات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء على المستوى الفردي ومن ثمة على المستوى المؤسسي.

كما يختلف التمكين عن التفويض، هذا الأخير "عبارة عن مفهوم يصف تحويل أو نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر وقد يصبح التفويض ضرورياً عندما يكون المديرين غائبين عن وظائفهم وقد يكون التفويض عبارة عن فلسفة المدير أو رغبته في تدريب وتطوير المرؤوسين"¹، في حين أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوهر الدافعية والابتكار والذاتية، والجدول رقم (2-5) يوضح أهم الفروق بين التمكين والتفويض كالآتي:

جدول رقم (2-5): أهم الفروق الرئيسة بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات العاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض، يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الخطأ	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالجه
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغي أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130.

من خلال الجدول رقم (2-5)، يتضح أن التمكين يتضمن في مفهومه صلاحيات أوسع وأشمل تتيح للأفراد ممارسة أعمالهم بحرية وحسب أسلوبهم، فذلك يزيد من تفانيهم واثقائهم والمأمهم بتفاصيل الأعمال التي يؤدونها، وبالتالي تحسين أدائهم والارتقاء إلى مستويات عالية.

ثانياً: مزايا التمكين

¹مصطفى شاويش، "الإدارة الحديثة"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 497.

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم، و يمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي¹:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مركزة على معلومات فعلية في بيئة العمل الداخلية؛
- سرعة اتخاذ القرارات، وتفرغ الإدارة العليا للمهام الصعبة، لأن كثير من القرارات تتخذ على المستوى التشغيلي للعاملين في حل المشكلات؛
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التشغيلي، مما يزيد ويثبت للقيادة الإدارية أنهم محل ثقة وذوي القدرة في تحمل المسؤولية؛

- التمكين يخلق نوع من الشعور بالرضا لدى العاملين والانتماء والالتزام تجاه المنظمة، وإحساسهم بالفخر والاعتزاز لأن لديهم تكاليفات ومهام جديدة تشعرهم بأن لديهم أعمال ذات معنى؛
- كما يؤدي التمكين إلى بناء الصف الثاني للقادة لتولي المناصب القيادية المستقبلية؛
على ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول أن التمكين إذا تم اعتماده من طرف القادة بطرق صحيحة وإذا تم بالمقابل تحمل المسؤولية والتزام المرؤوسين بالاستخدام الفعال للسلطة المخولة إليهم، فسوف يساهم التمكين في ما يلي: - زيادة درجة استقرار وولاء والتزام العاملين؛

- تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب عن العمل؛
- زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية؛
- الاتجاه نحو التحسين المستمر لأداء العاملين نحو مستويات عالية الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز التنافسي؛

- يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم؛
- يعتبر التمكين فرصة للرؤساء للكشف عن القدرات الكامنة في مرؤوسيه؛

كما أدى مفهوم تمكين العاملين إلى التغلب على عدم الرضا للفرد، زيادة جودة الأداء ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال وعلى حل المشكلات التي قد تعترضهم دون انتظار حل من قبل رؤسائهم²، والتمكين مرهون بالدور الفعال والهام للقائد

¹-سيد محمد جاد الرب، " إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-257.

²- عدي عطا حمادي، "القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص202.

الذي يحرص على توفير محفزات للأفراد العاملين وأن يبعث فيهم النشاط والحماس، ويرفع من روحهم المعنوية ويحثهم على العمل الجماعي، ويظهر دوره كقائد من خلال تنسيق نشاطات العاملين وتوجيه سلوكهم وضبطه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الأمثل، وعليه نستخلص أنّ القيادة تعني تمكين وبث الثقة في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات والحصول على نتائج أفضل في ظل بيئة تتزايد يوماً بعد يوم تعقيداً وتقلباً.

ثالثاً: علاقة التمكين بالإبداع الفردي

قبل التطرق للعلاقة بين التمكين ودوره في التشجيع على الإبداع الفردي في المؤسسة سنتناول مفهوم الإبداع وخصائص الإبداع، ثم نوضح علاقة التمكين بالإبداع الفردي.

أ- تعريف الإبداع:

كلمة الإبداع في اللغة العربية مشتقة من الفعل "أبدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أنشأه وبدأه أولاً¹، الذي اخترعه لا على مثال سابق، وأبدعت الشيء وابتدعته أي استخرجته وأحدثته، والإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، الإبداع هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة بحيث يمكن للمبدع أن يستعير أفكار من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً ويضفي عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد².

أما الإبداع في اللغة الإنجليزية فهو يعني **Innovate** أحداث أو إيجاد شيء جديد، وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من داخل المنظمة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظم العملية، السياسة أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها³، وعرفه سيمبسون (Simpson) بأنه: "المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي، والانتقال إلى نمط جديد"⁴.

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل

¹- عبدالله محمد بن العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 11.

²- عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 63-64.

³- لطيف محمد علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 20.

⁴- كمال الدين حسن علي با بكر، "القيادة التحويلية و الإبداع للإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 61.

تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية¹.

ومن التعاريف السابقة الذكر، هناك من نعت الإبداع بأنه أفكار جديدة، والبعض الآخر يراه أنه عبارة عن تطبيق فكرة جديدة، والبعض منهم يرى بأنه عبارة عن مبادأة يظهرها الفرد.

ب- خصائص الإبداع:

يعد الإبداع ميزة وخاصة العصر الحالي، نظراً للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والثورة المعرفية التي اجتاحت العالم، لذلك أصبح مطلباً ضرورياً لكافة مجالات الحياة، والمؤسسة ليست بمنأى عما يجري في محيطها من متغيرات ومستجدات متلاحقة، تجعلها تركز اهتمامها على المورد البشري الذي يمثل القلب النابض للعملية الإبداعية، وهو الذي يحدث الفارق بين المؤسسات من خلال استخدام واستثمار القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكها ذلك المورد، وجعلها تصب لصالح المؤسسة لأجل الرقي بأداء الأفراد العاملين، والأداء التنظيمي ككل، وإن من أهم خصائص الإبداع التي حددها بيتر دراكر هي²:

- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي وفي ذات الوقت يتصل بالتصورات والصيغات الجديدة، ولذلك فإنه يتطلب قدرات مميزة في الملاحظة والاستماع والبحث عن إجابة مقنعة للسؤال؛
- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فعالية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.

¹ - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2001، ص 28.

² - كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- وترتكز عملية الإبداع على تواجد قيادة إدارية تؤمن بضرورة العمل الإبداعي بالمؤسسة، وجعله من بين قيمها وإستراتيجيتها الخاصة في إدارة المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن الجو الجيد الذي يوفره القائد في المؤسسة يساعد كثيراً المرؤوسين على الإبداع، ومن بين خصائص الجو الإبداعي الملائم ما يلي¹:
- فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المؤسسة؛
 - توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد؛
 - إتاحة فرص بزوغ الأفكار الجديدة وتهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذها.
 - إزالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة التي تعيق ظهور الأفكار الإبداعية أو الاستفادة منها.
 - توفير مناخ عمل يسوده نوع من الحرية.

ت- دور التمكين في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين:

وتتطلب عملية الإبداع تواجد قيادة إدارية تؤمن بضرورة العمل الإبداعي بالمؤسسة، وكذلك يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم²، أيضاً قيادة تثق في قدرات العاملين وتساعدهم وتشجعهم على روح الإبداع من خلال التمكين الذي يقوم على أساس الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ومشاركتهم المعلومات الضرورية، وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وفي إطار ذلك فقد أشار أكثر من 70 بالمئة من علماء البحث والتطوير (R&D) والذين ساهموا في دراسة الإبداع، أن الاستقلالية تعد أهم العوامل التي تخلق الإبداع عند الفرد والاستقلالية هي حرية اتخاذ القرار وانفراده في تقرير قراراته اليومية وهناك من يؤكد على أن المخرجات الإنتاجية الجديدة هي في الأساس جاءت نتيجة مبدأ استقلالية التفكير ويعمل هذا المبدأ تحت مشورة الإدارة والتي تأخذ السياق الآتي:

- التأكد من أن الفرد يمتلك قادراً مهماً من المعرفة التي تؤهله للتفكير المستقل؛
- أن يزود المرؤوس بالتغذية العكسية (الراجعة) حول ما الذي يفعله؛
- التأكد من أن هذا الحافز (مبدأ استقلالية التفكير) يفعل فعله لدى الفرد؛

¹-عبدوس عبد العزيز، عبدالباقي حياة، "دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الأول، 2018، ص 275.

²- طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره.

- أن يزود المرؤوسين بصورة واضحة عن العوائد التي تحققها أفكارهم الجديدة سواء سلباً أو إيجاباً¹.

وتشير أغلب الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدتها (Kanter) في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، لأن التمكين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، كما يسمح التمكين للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى²، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، واستناداً إلى ما تقدم فإن التمكين يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

رابعاً: الربط بين التمكين وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي

يحتل العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها³، وقد أكد (Bowen & Lawler) أن تحسين مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لديهم يعد من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسة، ففكرة تحسين أداء العاملين تعد قوة دافعة للتوجه نحو برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين العاملين لديها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقفتها وسلطتها وصلاحياتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف⁴.

بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب المبدئية

¹ طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين- دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2010، ص 66.

³ راتب سعود، "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت) نظام 1- نظام (4 وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009، ص 249.

⁴ ميسون عبدالله أحمد، أعضاء كمال حسين، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/ نينوى"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد العاشر، العدد الثلاثون، 2013، ص 106.

للثقة التنظيمية¹، ويأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الإستراتيجية التي تعزز الثقة بالعمالين وتعميق مهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وإبداعاتهم سبيلاً لنجاح التمكين².

ويمكن للقيادة استخدام بعض الإستراتيجيات لتمكين العمالين لديها، وقد اقترح لوثنانز فريد (Luthans Fred) الوسائل التالية³:

- أن تعبر القيادة الإدارية عن ثقتها في قدرات العمالين؛
- أن تعبر القيادة الإدارية كذلك عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العمالين ومستوى أدائهم؛
- السماح للعمالين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار؛
- منح العمالين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها ملائمة في تنفيذ أعمالهم؛
- أن تقوم القيادة الإدارية بوضع وتحديد طموحات وأهداف العمالين؛
- أن تستخدم القيادة الإدارية السلطة بتعقل وبطريقة إيجابية وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

وقد أثبتت الدراسات أن تمكين العمالين بالتطبيق العملي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمالين وزيادة الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وارتفاع مستوى رضا العمالين⁴، كما أثبتت دراسة (Ozaralli)⁵، أنه توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتمكين، وأنّ العمالين في ظل القيادة التحويلية يحققون مستويات مرتفعة من الإبداع والأداء الوظيفي، نستخلص مما ذكر أن القائد يستطيع أن يمارس تأثيراً واسعاً في أداء الذين يعملون تحت قيادته، لأن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وتنسيق الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفعالية.

¹ - مؤيد الساعدي، " قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد،

جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثالث، العدد الحادي عشر، 2006، ص 83.

² - طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ - محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

⁴ - وجيه عبد الستار نافع، مرجع سبق ذكره، ص 362.

⁵ - نهاية التلواني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 745.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي والعلاقة الذي تربطه بالقيادة الإدارية تناولنا فيه مفهوم وأنواع الأداء بشكل عام والمفاهيم المرتبطة به خاصة منها الكفاءة والفعالية، ثم تطرقنا بشيء من التفصيل والتحليل لمفهوم الأداء الوظيفي وتعريفاته المختلفة، وعناصره ومحدداته، العوامل المؤثرة فيه سلباً، وسبل تحسينه وإدارته وطرق تقييمه، كما تناولنا أهم ما يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات على اختلافها في النوع

والحجم والنشاط، متمثل في القيادة الإدارية ودورها الفعال في الترشيد والتوجيه والتأثير في العنصر البشري وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ومما لا شك فيه أنّ المؤسسة أهم مقوماتها وأساس وجودها مرهون بمحورين أساسيين هما: القادة والعاملين الأكفاء؛ وغياب أحدهما يؤدي إلى انهيارها، لأنهما باتحادهما يشكلان القوة الدافعة نحو التميز والازدهار، بهما تكتمل أدوار ومهام العوامل الإنتاجية الأخرى، ولقد قاد التوجه النظري إلى أن أداء الفرد العامل يتأثر بالدرجة الأولى بالممارسات والسلوكيات القيادية؛ في مقدمتها نجد الأسلوب والنمط القيادي الذي يتبعه القائد بحيث أظهرت أغلب الدراسات أن الأنماط القيادية التقليدية (كالنمط الأوتوقراطي) القائمة على أسلوب الأمر والانفرادية في اتخاذ القرارات وأحادية التسيير لن تجد نفعاً في وقتنا الحالي الذي أصبح فيه العمل؛ يتطلب التنوع في المعارف والعلوم والأخذ بآراء كافة العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال تخصصهم الوظيفي، وتندرج هذه المعاملات تحت مسمى النمط القيادي التحويلي والتبادلي؛ الذي يحرص من خلالهما القائد على الارتقاء بمستويات الأداء لدى العاملين، من خلال إسهامه في وضع معايير للأداء الوظيفي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية التي تحدث في بيئة عمل المؤسسات، وبالتالي قدرتها على مواكبة ومواجهة التحديات، لأن دور القائد هو المسيطر كلياً في تحديد أداء العاملين.

وعلى القائد الإداري في ظل الأحوال المتغيرة وغير المستقرة، أن يعمل على تغيير موقفه وأسلوبه القيادي، واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير كي لا يفقد السيطرة على مجريات الأمور في المنظمة، وأن يتبنى الأساليب الإدارية الحديثة من أهمها أسلوب تمكين العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم، وكذلك يساعد مرؤوسيه في التدريب على الأداء الجيد، وأن يمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما يشجعهم على المبادرة والإبداع، كل ذلك من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ويشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الأكثر ديناميكية والمؤثر والمتحكم في باقي عوامل الإنتاج، وأن العمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد قيمة المؤسسة، وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محوراً رئيسياً للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل والموارد التي

تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت والتقدير والاعتراف والدعم، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر القيادة الإدارية على
مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في
المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد الجانب النظري محصلة اطلاعنا وبحثنا لبعض ما تناوله الفكر التنظيمي والإداري في مجال إدارة الأعمال فيما يتعلق بموضوعي القيادة الإدارية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، غير أن ذلك ليس كافيًا، الأمر الذي يستدعي إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي لغرض تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة والأثر للممارسات القيادية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بيئة الأعمال الجزائرية، لذلك تناولت دراستنا الميدانية مجموعة من المؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن، والتي تختلف من حيث الحجم، النشاط، الطبيعة القانونية وطبيعة الملكية وحتى في نوع القطاع، وارتأينا هذا التنوع في المؤسسات بغية تأكيد الافتراض القائم على تجانس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد أتاحت لنا هذه الدراسة الميدانية التقرب أكثر من المسيرين (سواء كانوا الملاك الأصليين للمؤسسة أو المديرين والرؤساء في مختلف المستويات) وكذلك العاملين، فتوضح لنا من خلال ذلك طبيعة سير العمل والإجراءات المعتمدة في التسيير القائمة في الأساس على الالتزام والانضباط في العمل والحرص على تحقيق مستويات أداء مرتفعة، واستخلصنا من كل ذلك أن العامل مهما كان مستواه الوظيفي لا يفكر في المخاطرة بترك وظيفته، فالأهم عنده هو أن يحصل على الاستقرار والأمن الوظيفي، حتى لا يتكبد عناء البحث عن وظيفة أخرى، الأمر الذي يجعله يحرص على تأدية المهام الموكلة إليه بأفضل الطرق ومستوى أداء جيد.

وبناءً على ما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة ونموذجها الافتراضي، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينته، ثم أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأهم المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل أداة الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وتحليلها والتي على أساسها تم وضع الاستنتاجات الضرورية والتي بدورها تساهم في طرح التوصيات المناسبة لهذه الدراسة، ولأجل ذلك الغرض قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

لأجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لموضوع الدراسة القائم على متغيرين أساسيين (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين)، ودراسة وتحليل وضع العاملين (سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين)⁶⁰ بالمؤسسات محل الدراسة، يتطلب الأمر كخطوة مبدئية وأساسية وضع إطار منهجي واضح يحدد الطريقة والمسار والخطوات الضرورية المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية، ويكون ذلك من خلال اعتماد نموذج وأداة ملائمان ومناسبان لهدف الدراسة؛ بحيث يتم وضعهما وفق أسس علمية ومنهجية بغية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية تبنى على أساسها التوصيات المناسبة، لذلك سنتناول من خلال المطالب الأتي ذكرها، استعراض وشرح الخطوات المتبعة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي، ليس بإمكانه الوصول إلى النتائج المرجوة منه، إلا بعد إتباعه منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، وكذلك وضع نموذج لمتغيرات الدراسة يتم من خلاله البحث في طبيعة العلاقة والأثر للمتغيرات المراد دراستها.

أولاً: منهج الدراسة

يقصد بالمنهج مجموعة من الخطوات المنتظمة والمتسلسلة، التي يعتمد عليها الباحث عند دراسته لظاهرة معينة، لغرض تحقيق أهداف البحث، وانطلاقاً من طبيعة الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها، استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية، وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"¹، كما يعرف على أنه: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"².

ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة

إن الهدف الرئيس للدراسات والبحوث العلمية، البحث في طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة تتمثل في المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

⁶⁰ - تمثلت عينة العاملين في الرؤساء والمرؤوسين على اعتبار أنّ كل رئيس مرؤوس حسب هرم السلطة المعتمد في المؤسسات المبحوثة وبالتالي نكون أمام حالة عدم تميز الرئيس في

استجابته لعبارات الاستبيان نحو متغيرات القيادة الإدارية لكونه في الوقت ذاته رئيس ومرؤوس.

¹-عمار بوجوش، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

²-أحمد حسن الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

فالتغيرات التابعة هي التي يولي لها الباحث اهتماماً كبيراً والذي يهدف الى تفسيرها وإبراز آليات حدوثها، أي أن المتغيرات التابعة هي التي تقوم حولها الإشكالية يمكن تشخيصها وتحليلها وفحصها ودراستها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي يكون لها الأثر الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، وبمعنى آخر التغير الذي يحدث في المتغير التابع يُفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل.

ونموذج الدراسة هو مخطط؛ الهدف من وضعه توضيح تصور الباحث للدراسة في شكل بسيط، مبرزاً فيه العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المكونة للدراسة، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في القيادة الإدارية، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة الى العوامل الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية، وحتى يمكننا قياس المتغيرين (التابع و المستقل) لابد من وضع مجموعة من الأبعاد التي تنعكس تأثيراتها في الواقع العملي من خلال بعض السلوكيات أو الممارسات للقيادة والعاملين على السواء، وبناءً على الدراسات السابقة تم وضع ثلاثة أبعاد لكل متغير، والجدول أدناه يوضح ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3-1): المصادر المعتمدة لإعداد متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصدر
المستقل: القيادة الإدارية	أنماط القيادة الإدارية	(كاننكان،2008)؛(الطاهر،2010)؛ (Nguyen&Nguyen,2014)، (Ali ، Orozi and al,2015)، (Fatma Nasser and al, 2016)، (حمد وآخرون، 2017)، (يوسفي، نعيمات، 2018)، (Vipraprastha et al ، 2018)، (Ni Nengah and al, 2018)، (زكرياء وبن جيمة، 2018).
		(Bizhan &al, 2013)، (Fadimatu ، 2015)، (Apak ، Gümüş ، 2015)، (Iqbal N and al, 2015)، (Sougui, et ، al. 2015)، (بن عبيدة، 2017)
	تمكين العاملين	(البلوي، 2008)؛ (Carter ، 2009)، (بن جامع، 2010)؛ (الدليمي، عبد الرضا، 2016)
	السلوك القيادي المحفز على العمل	(Durrani and al، 2011)، (الحلايبة، 2013)، (كيرد عمار، 2015)، (Le Tran and al; 2015)، (حمد وآخرون، 2017)، (هاجر، 2017)، (كوديد وبن الدين، 2018)، (أبو غنيم وفرج، 2017)،
التابع: الأداء الوظيفي	كفاءة الأداء الوظيفي	(أبو غنيم وفرج، 2017)،
	فعالية الأداء الوظيفي	(Durga, 2011)، (أبو غنيم وفرج، 2017)، (أمين، 2017)،
	الإبداع الفردي	(Ali Orozi and al,2013)، (Jeroen P.J and al.,2007)، (Eisenbeiß and Boerner ، 2015)، (راشد، 2017)، (فرات أسعي، 2016)،

المصدر : من إعداد الطالبة استناداً على الدراسات السابقة

وتلك المتغيرات والأبعاد الموضحة في الجدول رقم (3-1)، تتحدد مفاهيمها التي تنسجم مع هذه الدراسة، كالآتي:

أ- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الإدارية ونقصد بها تلك الممارسات التي يقوم بها الرئيس من خلال الاتصالات المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، والتأثير الذي يحدثه في سلوكياتهم، والدعم الذي يقدمه، وغيرها من السلوكيات والممارسات التي تساهم في جعل بيئة ومناخ العمل أكثر مرونة وملائمة، وأبعاد القيادة الإدارية: تتمثل في أنماط القيادة الإدارية، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين.

- أنماط القيادة الإدارية: متمثلة في: النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي، وعلى الرغم من وجود العديد من الأساليب النظرية لدراسة أساليب القيادة، غير أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية التي قدمها (بيرنز، باس) هي الأكثر أهمية، وهي الأكثر استخدامًا واختبارًا على نطاق واسع لدراسات القيادة¹، لذلك ارتأينا دراستهما بالإضافة إلى النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يعد في حدود علم الطالبة أنه من أكثر الأساليب المتبعة في بيئة الأعمال الجزائرية، لذات المعتقد ارتأينا دراسته كمتغير والكشف عن حقيقته في الواقع العملي؛ ما إذا كان يمارس أم لا؟

- النمط القيادي التحويلي: يُظهر القادة التحويليون الثقة والاحترام في مرؤوسيهم ولديهم القدرة على التأثير في سلوك مرؤوسيهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق المزيد من العمل وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، فهي تساعد المرؤوسين على أن يكونوا منتجين ومبتكرين ومبدعين.

- النمط القيادي التبادلي: وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والأداء الجيد والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض مستوى الأداء.

- النمط القيادي الأوتوقراطي: من أهم مظاهره سيادة ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ويشهد فيه استخدام السلطة، إذ تكون السلطات كلها بيد القائد دون الأخذ بآراء المرؤوسين، يعتمد فيه القائد على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، ومتابعة تنفيذها، كما يهدد فيها القائد مرؤوسيه بالثواب والعقاب.

- السلوك القيادي المحفز على العمل: هو ممارسة إدارية للمدير (الرئيس) للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق

¹ - Hina Saleem, OP.CIT, P 564

مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة¹، كما يعرف التحفيز على أنه ذلك المجهود الذي يبذله القادة والرؤساء لحث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد².

يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير والرؤساء عبر مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، الغرض منه تعبئة العاملين، وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً؛ لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة، وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعاً نظراً لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع، والحوافز في مجال العمل كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل: رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها³.

-تمكين العاملين: تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم⁴.

ب- المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي والذي نقصد به درجة الكفاءة والفعالية التي يحققها المرؤوسين عند انجاز المهام الموكلة إليهم، ومدى تميز ذلك الانجاز بعامل الإبداع، وتتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في فعالية الأداء الوظيفي، كفاءة الأداء الوظيفي، الإبداع الفردي.

- فعالية الأداء الوظيفي: تشير الفعالية إلى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف، أمّا فعالية الأداء الوظيفي تشير إلى انجاز العمل المطلوب واستخدام العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المراد تحقيقها، أي القيام بالأشياء الصحيحة وبالشكل الصحيح.

- كفاءة الأداء الوظيفي: تشير إلى انجاز العمل المطلوب من العامل بالشكل الصحيح.

- الإبداع الفردي: يعرف الإبداع الفردي بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 459.

² - محمد عبد الفتاح الصبري، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار قنديل، عمان، الأردن، 2003، ص 297.

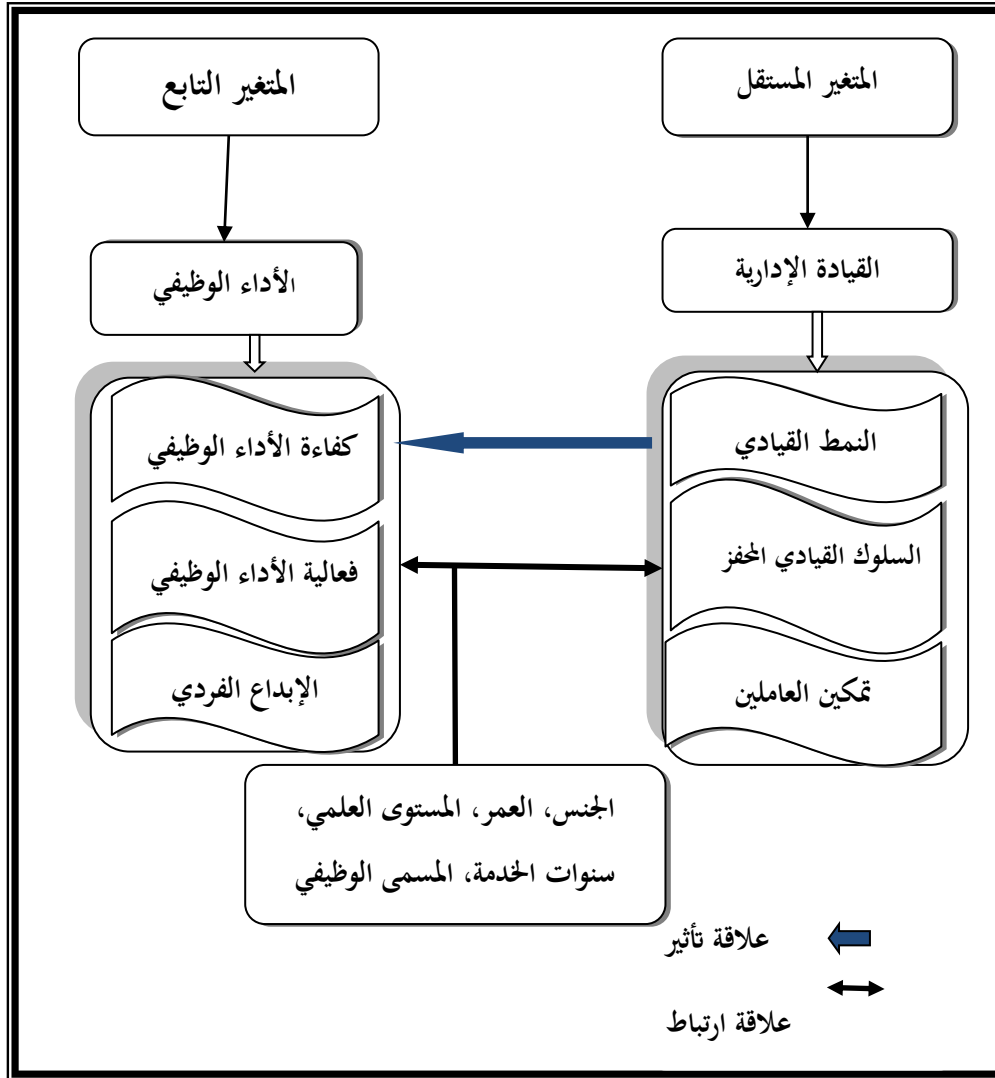
³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 247.

⁴ - محمد المحراشة، صلاح الدين الهيتي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006، ص 244. نقلاً عن:

Potter field, Thomas A, The busness of employee empowerment, Westport, CN: Quorum Books, 1999, P 125.

وبعد توضيح وشرح أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية) وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والمصادر المعتمدة في بناء نموذج الدراسة، تتضح معالم النموذج المفترض لهذه الدراسة في الشكل رقم (1-3) الموضح أدناه:

الشكل رقم (1-3): نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

نظراً لطبيعة البيانات المراد جمعها لأجل تحقيق أهداف الدراسة ارتأينا الاعتماد على أداة الاستبيان لأنها أكثر ملائمة لدراستنا، وإخضاعها للأسس العلمية في بنائها واختبار صدقها وثباتها وهو ما سنتطرق إليه في الفقرات الموالية:

أولاً: بناء أداة الدراسة

يعد الاستبيان المصدر الرئيسي والمعول عليه لجمع البيانات، لذات الغرض قمنا بتصميم استبيان اشتمل العديد من المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد صمم ليشمل جميع متغيرات نموذج الدراسة وقد تم توضيح الهدف من هذه الدراسة باختصار في بداية صحيفة الاستبيان والتأكيد على الالتزام بسرية الإجابات والتعهد بعدم استخدامها بأية صورة ضد الفرد المجيب، وكذلك تضمن الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية [انظر الملحق رقم (1)]، حيث تضمن الجزء الأول من الاستبيان جملة من الاستفسارات الغرض منها التعرف على خصائص وممارسات القيادات الإدارية ومدى تأثيرها في تشجيع وحفز العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي، وما هو أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في العاملين، وتضمن الجزء الثاني من الاستبيان عدة استفسارات الغرض منها التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات ميدان الدراسة، والجدول أدناه يوضح تركيبة الاستبيان حسب المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وعدد عباراتها، والتي سيعتمد عليها لإجراء التحليل الإحصائي، أما الجزء الثالث منها يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كما تضمن هذا الجزء معلومات حول: اسم المؤسسة، نشاطها، طبيعة الملكية، الموقع الجغرافي للمؤسسة أي الولاية التي تمثل المقر الرئيسي لنشاط المؤسسة، عدد العاملين، هذه المعلومات لم نستخدمها في التحليل الإحصائي بل الغاية المرجوة منها، تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك لأجل إعطاء إحصائيات محددة عن عدد المؤسسات المستهدفة وعدد العاملين وعدد الولايات التي شملتها الدراسة.

وقد تعمدنا تكرار بعض العبارات في محاور الاستبيان لأنه "من الأفضل تكرار بعض الأسئلة الهامة في البحث بأكثر من صياغة بحيث يمكن التأكد من صحة الإجابة وحتى يمكن اكتشاف أي تحيز أو خطأ في الإجابة"¹.

وكذلك استخدمنا ثلاثة عبارات عكسية (سلبية) [انظر الملحق رقم (1)] والتي تتطلب معالجة خاصة بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وهي متمثلة في العبارات التالية:

- يتجنب رئيسي في كثير من الحالات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- يتجنب رئيسي مناقشة المرؤوسين في المشكلات التي تعترض تأدية مهامهم.
- يتجنب رئيسي مشاركة العاملين في عملية صنع القرار لعدم ثقته في قدراتهم ومهاراتهم.

¹ - جلال مصطفى الصياد، مصطفى جلال مصطفى، "مقدمة في طرق المعاينة الإحصائية"، الطبعة الأولى، مكتبة مصباح للنشر والتوزيع، السعودية، 1990، ص 45.

الجدول رقم (3-2): تركيبية الاستبيان حسب المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وعدد عباراتها

أرقامها	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية	صفة المتغير
6 - 1	6	الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية	البيانات الشخصية والوظيفية	تعريفي
7 - 1	7	النمط القيادي التحويلي	القيادة الإدارية	المتغير المستقل
13-8	6	النمط القيادي التبادلي		
18-14	5	النمط القيادي الأوتوقراطي		
24-19	6	السلوك القيادي المحفز على العمل		
29-25	5	تمكين العاملين		
34-30	5	كفاءة الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	المتغير التابع
39-35	5	فعالية الأداء الوظيفي		
44-40	5	الإبداع الفردي		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على أداة الدراسة

ثانياً: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض معالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثمة تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص النتائج وطرح بعض المقترحات والتوصيات الملائمة لنتائج وموضوع الدراسة، وقد استخدمنا لذلك برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social science) الإصدار 25 والذي يرمز له باختصار (SPSS V.25)، وهذه الأساليب الإحصائية سنتطرق إليها مع سرد مفهوماً بشكل مختصر في الفقرة الموالية.

أ: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومفاهيمها

تم استخدام أساليب إحصائية تتلاءم وأهداف هذه الدراسة، ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة، نجد ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

-التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة لمعرفة المستويات المختلفة للإجابة على عبارات مقياس الدراسة.

-المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم المدروسة على عددها، وذلك لغرض التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان وتحديد الاتجاه من خلال الأوزان، ونستطيع من خلال المتوسط الحسابي تحديد الوزن المئوي من أجل تحديد الأهمية النسبية حول العبارة التي تم الإجابة عليها، وكذلك يساعد في ترتيب العبارات وفق أعلى قيمة له.

-الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى انحراف إجابات عينة الدراسة اتجاه كل عبارة أو بُعد أو متغير، ويوضح التشتت في إجابات عينة الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية، كما أنه يستعان به في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتاً.

-معامل ألفا كرونباخ: يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ، كالتالي¹:

-إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة؛

-إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 - 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

-إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 - 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

2- مقاييس الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الارتباط لبيرسون (R): وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات من أجل قياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة،

- معامل التحديد (R^2): معامل التحديد R^2 يقيس ويشرح نسبة الانحرافات الكلية أو التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y_i ، والمشروحة بواسطة تغيرات المتغير المستقل X_i فهي نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فهو إذن مقياس لقدرة التفسيرية للنموذج أي يختبر جودة التوفيق والارتباط، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما كان

¹-أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسويوي وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة ملك سعود، السعودية، 1998، ص 445.

التأثير أكبر، والنسبة المتبقية تؤول لمتغيرات أخرى خارج إطار الدراسة ومن بينها الخطأ العشوائي، نذكر أن الفرق الجوهرى بين معامل التحديد و معامل الارتباط يكمن في السببية حيث يقيس معامل الارتباط العلاقة بين متغيرين بغض النظر عن الدور الذي يلعبه كل متغير، أما معامل التحديد فيقيس أيضا الارتباط ولكن يأخذ بعين الاعتبار السببية حيث أن المتغير X_i هو الذي يشرح الظاهرة Y_i^1 ، وإذا كان حجم العينة n كبيرا، فإن R^2 و \bar{R}^2 (معامل التحديد المصحح) يقتربان في قيمتهما في حالة تحليل الانحدار الخطي المتعدد²، لذلك سنعتمد على R^2 في تحليلنا.

- حساب معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح: وذلك بغية التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح: لغرض معرفة ما إذا كانت البيانات المستخدمة للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: (Stepwise Multiple Regression Analysis)

لترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار واستبعاد المتغيرات التي لا تؤثر في النموذج، بحيث يعمل هذا النوع من التحليل على إدخال المتغير المستقل ذو أعلى ارتباط بالمتغير التابع، ثم المتغير الثاني يتم إدخاله في النموذج بحيث يكون له أعلى ارتباط جزئي، ثم يتم تقويم المتغيرين معاً، ويمكن استبعاد أي واحد منهما، وبعدها يدخل المتغير الثالث ويتم تقويم المتغيرات الداخلة من جديد وفي كل مرة يمكن إخراج بعضها حتى نحصل على المعادلة النهائية للمتغيرات³.

- اختبار (T-test): للبحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين؛ في دراستنا هذه سيستخدم لمتغير الجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي: للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية لأكثر من فئتين.

- LSD (اختبار فرق معنوي): لإجراء المقارنات المتعددة ومعرفة الفئة التي أدت إلى إحداث الفروق (إن وجد أن هناك فرق دال معنوياً يتبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي).

¹- شيوخى محمد، " طرق الاقتصاد القياسي، محاضرات وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 19.

²- المرجع نفسه، ص 39.

³- حمزة محمد دودين، "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 158.

ثالثاً: قياس الاتجاهات والمستويات

ولأجل تحليل أثر ممارسات القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل دراستنا على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، كان لابد من قياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان الموجهة لهم، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة بالمقاييس التالية: (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق تماماً)، ويقابلها على الترتيب الأوزان التالية: 5، 4، 3، 2، 1، أما بالنسبة للعبارات العكسية فإنه يتم عكس الأوزان¹، وهي موضحة في الجدول رقم (3-3) كالتالي:

الجدول رقم (3-3): أوزان خيارات الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	الأوزان	الأوزان للعبارات العكسية
موافق تماماً	5	1
موافق	4	2
موافق بدرجة متوسطة	3	3
غير موافق	2	4
غير موافق تماماً	1	5

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، "تحليل البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 22.

وبالاستناد إلى الأوزان الموضحة في الجدول رقم (3-3) حيث تم تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية إلى فئات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة على النحو التالي: حيث يتم حساب المدى (لتحديد طول الفئة) = [أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً)] / عدد المستويات، حيث يساوي $4 = 5 - 1$ ، ثم يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن $0.8 = 5/4$

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي المرجح هي: من 1 إلى 1.8، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة²، والجدول رقم (3-4) يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية المرجحة كما يلي:

¹ - محمود عبد الرحمن الشنطي، "دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلد الأول، العدد الثالث، 2015، ص 128.

² - إيهاب عبد السلام محمود، "تحليل البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 184

الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	فئة المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق تماماً	[1.8 - 1]
غير موافق	[2.6 - 1.8]
موافق بدرجة متوسطة	[3.4 - 2.6]
موافق	[4.2 - 3.4]
موافق تماماً	[5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (3-4) يمكننا تحديد الاتجاه العام نحو كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والذي يكون وفقاً للآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين [1.8 - 1] فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق تماماً؛
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين [2.6 - 1.8] فهذا يعني أن الاتجاه العام هو بغير موافق؛
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين [3.4 - 2.6] فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق بدرجة متوسطة؛

- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين [4.2 - 3.4] فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق؛
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين [5 - 4.2] فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق تماماً.
 أما في ما يخص التقدير لمستوى كل متغير أو بعد، فإن الأمر يتطلب مقياس يحدد درجة توافره وتحققه، ولذا تعتمد أغلب الدراسات والبحوث على المقياس الثلاثي الذي يشمل ثلاث مستويات للتصنيف وهي: منخفض، متوسط ومرتفع.

ولتحديد تصنيف المستويات لإجابات أفراد عينة الدراسة استخدمنا المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

طول الفئة = $(5-1)/3 = 1.33$ ، ثم تضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في الأوزان حتى نصل إلى أكبر وزن

في المقياس وهو خمسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-5) كالتالي:

الجدول رقم (3-5): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات ومستويات الموافقة

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	[2.33-1]
متوسط	[3.66-2.33]
مرتفع	[5-3.66]

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (3-5) يمكن أن نحدد مستوى توافر الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين [1 - 2.33] فهذا يعني المستوى العام يميل لأن يكون: منخفض؛

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين [2.33 - 3.66] فهذا يعني المستوى العام يميل لأن يكون: متوسط؛

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين [3.66 - 5] فهذا يعني المستوى العام يميل لأن يكون: مرتفع.

كما قمنا بتحديد نسبة أهمية العبارات والأبعاد وذلك بغية مدى الموافقة لأفراد عينة الدراسة على العبارات التي تم الإجابة عنها، من خلال حسابها بالطريقة التالية:

$$\text{الوزن المئوي} = (\text{الوسط الحسابي المرجح} / \text{الدرجة القصوى}^1) \times 100 = \text{الأهمية النسبية للإجابة}^1.$$

رابعاً: الدراسة الأولية لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة

قبل التطرق لدراسة وتحليل تساؤلات وفرضيات الدراسة، يتوجب علينا التأكد من أنّ البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، وبعدها نتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

أ: الصدق الظاهري

الصدق هو أن يقيس الاستبيان ما وُضع لقياسه، وهناك تعريفاً آخر للصدق هو أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية¹، وحتى نحصل على صدق الاستبيان قبل الشروع بتوزيعه على أفراد العينة

¹-زياد بن علي الجرجاوي، "القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين، 2010، ص 105.

هناك عدة طرق لإيجاد صدق الاستبيان، نقتصر في دراستنا على ذكر الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلمية والمتمثلة في "استطلاع آراء المحكمين الخبراء وهي من أكثر طرق الصدق شيوعاً وأشهرها استخداماً لدى الباحثين"¹، لذلك قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذان المشرفان وبعد الموافقة المبدئية، قمنا بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من سلامة العبارات ووضوحها من خلال الاستبيان في صورته الأولية الموجه خصيصاً للتحكيم.

بعد إفراغ درجات وآراء المحكمين "ويشترط في عدد المحكمين أن يكون فردياً"²، حول عبارات الاستبيان من حيث قبول بعضها، أو اقتراح إعادة الصياغة أو الحذف، قمنا بتحليل تلك الآراء بغية معرفة عدد العبارات التي حصلت على الموافقة من قبل كل محكم، ثم حددنا نسبة الموافقة لكل تحكيم حتى نستطيع في الأخير الحصول على نسبة الموافقة الكلية على الاستبيان، والتي يتم حسابها وفق المراحل التالية³:

- نسبة الموافقة المحكمة على الاستمارة = عدد العبارات التي وافق عليها الخبراء / عدد كل العبارات المراد تحكيمها؛
- عدد كل العبارات المراد تحكيمها تمثل أربعة وأربعون (44) عبارة؛
- وباستخدام الوسط الحسابي تم استخراج درجة قبول الاستمارة وهي: مج س/ن
- حيث أن:

س: نسبة الموافقة المحكمة لكل استمارة على حدى؛

مج س: مجموع النسب المتفق عليها؛

ن = عدد المحكمين

والجدول أدناه يوضح نتائج تحكيم الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين [انظر قائمة بأسماء وألقاب والرتب العلمية ومجال التخصص للسادة المحكمين في الملحق رقم (2)].

¹-زياد بن علي الجرجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

²- المرجع نفسه، ص 109

³- المرجع نفسه، ص 112.

الجدول رقم (3-6): يوضح نتائج تحكيم الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين

المحكمين (ن)	العبارات الموافقة عليها	العبارات غير الموافقة عليها	العبارات الموضوع لها ملاحظات	الدرجة الموافقة على الاستمارة
المحكم الأول	37	3	4	%84.09
المحكم الثاني	38	2	4	%86.36
المحكم الثالث	42	/	2	%95.45
المحكم الرابع	43	/	1	%97.72
المحكم الخامس	39	1	4	%88.63
المحكم السادس	40	1	3	%90.90
المحكم السابع	35	/	9	%79.54
المجموع	274	7	27	%622.69=(مجموع س)
نسبة الموافقة الكلية للاستبيان = 7/ %622.69 = %88.96				

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على آراء المحكمين

إذن نسبة الموافقة الكلية للاستبيان = %88.96 وهي تمثل نسبة مرتفعة وبالتالي يتمتع الاستبيان بدرجة صدق ظاهري مرتفعة، ثم قمنا بتوزيعه على أفراد العينة حتى نتوصل للنتائج المراد تحقيقها من إعداد وتصميم هذه الأداة.

ب: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعدما تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاعتماد على آراء وخبرة الأساتذة المحكمين كما أشرنا في الفقرة السابقة، قمنا بتحديد مصداقية الأداة باختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد، فحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (3-6) والجدول رقم (3-7) كالاتي:

الجدول رقم (3-7): معاملات الارتباط بين عبارات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد

تمكين العاملين		السلوك القيادي المحفز على العمل		أنماط القيادة الإدارية					
				النمط القيادي الأوتوقراطي		النمط القيادي التبادلي		النمط القيادي التحويلي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
,791**	25	,516**	19	,700**	14	,700**	8	,734**	1
,839**	26	,794**	20	,433**	15	,669**	9	,792**	2
,669**	27	,433**	21	,750**	16	,750**	10	,849**	3
,831**	28	,600**	22	,813**	17	,813**	11	,833**	4
,844**	29	,325**	23	,775**	18	,775**	12	,789**	5
		,516**	24			,811**	13	,808**	6
								,763**	7

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

-يتضح من خلال الجدول رقم (3-7) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاصة بالقيادة الإدارية موجبة وعند مستوى معنوية (0.01)، بحيث تراوحت بين حديها الأعلى والأدنى للعبارتين (3) و(23) على التوالي (0.849 - 0.325).

الجدول رقم (3-8): معاملات الارتباط بين عبارات الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد

فعالية الأداء الوظيفي		فعالية الأداء الوظيفي		كفاءة الأداء الوظيفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
,781**	40	,788**	35	,694**	30
,534**	41	,713**	36	,662**	31
,241**	42	,529**	37	,667**	32
,668**	43	,558**	38	,660**	33
,686**	44	,583**	39	,625**	34
**دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

-يتضح من خلال الجدول رقم (3-8) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاصة بالأداء الوظيفي موجبة وعند مستوى معنوية (0.01)، بحيث تراوحت بين حديها الأعلى والأدنى للعبارتين رقم (35) و(42) على التوالي (0.788 - 0.241)، وحسب النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدولين: الجدول رقم (3-8) و الجدول رقم (3-9)، فإن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية وصلاحية جيدة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الدراسة.

ت: ثبات أداة الدراسة:

ومن أجل التأكد أن الاستبيان يقيس ما أُعد من أجله، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل (85.50%)، وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)¹، وهو ما يدل على أن عبارات الاستبيان ثابتة، وأما عن صدق الاستبيان يتمثل في معامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ وبالتالي يقدر ب (0.924)، والذي يقترب من العدد واحد وهذا ما يدل على صدق الاستبيان، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور وأبعاد الدراسة، والجدول رقم (3-9) يوضح ذلك:

¹ - فراس سليمان الشلبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الجدول رقم(3-9): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أبعاد الدراسة	الترميز	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق الاستبيان
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	(X)	29	0.900	0.948
النمط القيادي التحويلي	(x ₁₁)	7	0.893	0.944
النمط القيادي التبادلي	(x ₁₂)	6	0.734	0.856
النمط القيادي الأوتوقراطي	(x ₁₃)	5	0.744	0.862
السلوك القيادي المحفز على العمل	(x ₂)	6	0.888	0.942
تمكين العاملين	(x ₃)	5	0.837	0.915
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	(Y)	15	0.620	0.787
كفاءة الأداء الوظيفي	(y ₁)	5	0.601	0.781
فعالية الأداء الوظيفي	(y ₂)	5	0.650	0.806
الإبداع الفردي	(y ₃)	5	0.598	0.773
الاستبيان ككل	-----	44	0.835	0.924

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أنّ معامل الثبات على المستوى الكلي يتميز بثبات ممتاز، وبالتالي يمكننا إجراء التحاليل الإحصائية لهذه الدراسة.

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وزعت استمارات الاستبيان على أفراد العينة، وقد استغرقت فترة توزيع الاستبيانات وجمعها من المؤسسات الاقتصادية (التي استجابت للدراسة بدون معوقات) والمتواجدة في بعض ولايات الوطن ما يقارب أربعة أشهر، فقد تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستبيان، فكانت عن طريق المعارض (Les salons) الثلاثة، وهي:

-قصر محمد فرح للمعارض، كوديا، من 08 إلى 10 يناير 2019، بولاية تلمسان؛

-المعرض الدولي "TEXTILE-EXPO" من 21 إلى 23 يناير 2019 في المركز الدولي للمؤتمرات عبد اللطيف رحال، بولاية الجزائر؛

-المعرض الدولي "ARGIPO-EXPO" في الفترة من 23 إلى 26 يناير 2019، مركز المؤتمرات أحمد بن أحمد، بولاية وهران.

بحيث تم استلام الاستبيانات مباشرة من قبل العاملين بالنسبة للمؤسسات التي لا يفوق عدد العاملين فيها خمسون (50) عامل، وقد تمكنا من استلام الإجابات مباشرة، أما بالنسبة للتي تجاوز عدد العاملين فيها (50)

عامل فقد تكفل ممثل واحد عن تلك المؤسسات ليتولى توزيع الاستبيانات على العاملين في المؤسسة التابع لها، على أن يتم الاتصال بهم هاتفياً لاستلام الاجابات عن طريق طرد يرسل عبر وسائل النقل البرية أو بالتوجه مباشرة لمقر المؤسسة لاستلام الاستبيانات، كما اعتمدنا على التنقل شخصياً للمؤسسات المتواجدة بالغرب الجزائري، وقمنا بإجراء العديد من المقابلات مع الرؤساء والعاملين لمختلف المؤسسات المبحوثة، فتمكنا من التحاور والمناقشة حول العديد من عبارات الاستبيان.

ولقد قمنا بتوزيع (1 000) استمارة على العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين بالمؤسسات محل الدراسة، وبالنسبة للعدد المسترجع من الاستبيانات لا يوجد له أي قاعدة محددة، ولكن الواقع يشير إلى أن نسبة المسترجع تتراوح على الأغلب بين (40%) إلى (70%) ولكن ليست قاعدة¹، وقد بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة (79.50%) أي ما يمثل (795) استمارة، وهي نسبة مقبولة، والاستمارات التي لم تتمكن من استرجاعها بلغ عددها (205) استمارة من إجمالي الاستبيانات الموزعة أي ما يمثل نسبة (20.50%)، كما تم استبعاد (64) استمارة بسبب عدم الإجابة عن جميع عبارات الاستمارة وهي تمثل نسبة تقدر ب (6.79%) وبالتالي بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل (731) استمارة أي شكلت ما نسبته (73.10%) من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة، وشكلت أيضاً ما نسبته (91.95%) من مجموع الاستبيانات المسترجعة، وهي نسبة ملائمة ويمكن اعتمادها لمواصلة تحليل واختبار فرضيات هذه الدراسة، والجدول رقم (3-10) أدناه يُظهر نسبة المسترجع من الاستبيانات، كالآتي:

الجدول رقم (3-10): يوضح وضعية استبيانات الدراسة ونسبة المسترجع منها

الاستبيانات	العدد	النسبة مقارنة بالعدد الكلي للاستبيانات الموزعة	النسبة مقارنة بالاستبيانات المسترجعة
العدد الكلي للاستبيانات الموزعة	1 000	%100	-----
الاستبيانات المسترجعة الكلية	795	%79.50	%100
الاستبيانات غير المسترجعة	205	%20.50	-----
الاستبيانات المستبعدة	64	%6.40	%8.05
الاستبيانات القابلة للتحليل	731	%73.10	%91.95

المصدر: من إعداد الطالبة وفق معطيات الدراسة الميدانية

¹ - زياد بن علي الجرجاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 117.

المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة

سعيًا من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى الحصول على بعض البيانات الأولية المتعلقة بالأبعاد المختلفة للدراسة، والتي يمكن من خلالها التعرف على دور الممارسات القيادات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أولاً- تحديد مجتمع الدراسة الميدانية :

يعتبر مجتمع الدراسة من العوامل التي يجب تحديدها قبل البدء في الدراسة، ويعرف على أنه عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.

ويضم مجتمع الدراسة الميدانية عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم اختيارها بطريقة عشوائية، وارتأينا أن يكون في اختيارنا ميزة التنوع في المؤسسات من حيث النشاط الممارس، الطبيعة القانونية، طبيعة الملكية، نوع القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة (صناعي، زراعي، خدمي)، فضلاً عن التنوع في الموقع الجغرافي الذي تمارس فيه النشاط (أي عشرين ولاية منها: ولايات من الغرب الجزائري، ولايات من الوسط الجزائري، ولايات من الشرق الجزائري وحتى ولايات من الجنوب الجزائري)؛

كما تناولت دراستنا مختلف المؤسسات من حيث النشاط الممارس فمنها: مؤسسات تمارس نشاط زراعي، مؤسسات تمارس نشاط صناعي وإنتاجي، مؤسسات تقدم خدمات ومؤسسات تجارية؛

أما من حيث الطبيعة القانونية، فقد تضمنت مؤسسات فردية (EI)، مؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، مجموعات (Groupes)، شركة تضامن (SNC)، مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، مؤسسة اقتصادية عمومية (EPE)؛ شركات ذات الأسهم (SPA).

وبالنسبة لطبيعة الملكية، اشتملت الدراسة على مؤسسات تابعة للقطاع العام ومؤسسات أخرى تابعة للقطاع الخاص ومؤسسات مختلطة (عامة وخاصة).

أما بالنسبة للموقع الجغرافي لتلك المؤسسات فقد شملت بعض ولايات التراب الوطني متمثلة في عشرين ولاية [انظر الملحق رقم (3)] يبين اسم المؤسسة، نشاطها، طبيعة الملكية، عدد العاملين في كل مؤسسة، والموقع الجغرافي لكل مؤسسة.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة الميدانية

من خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية الأولية المتعلقة بمرحلة تجريب استمارة الاستبيان، تبين استحالة إجراء هذه الدراسة على جميع العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وذلك بسبب التكاليف والوقت والجهد، ونظراً للأسباب والعوامل السالفة الذكر، والتي شكلت لنا صعوبة كبيرة في إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في تلك المؤسسات الاقتصادية التي وقع عليها الاختيار (والتي تمثل مجتمع الدراسة) والبالغ عددها (100) مؤسسة اقتصادية جزائرية، قامت الطالبة، باختيار عينة الدراسة بنسبة (11%) من حجم المجتمع الإحصائي للمؤسسات محل الدراسة¹، لذلك حجم العينة (731) عامل (رئيس ومرؤوس) يمثلون نسبة تقدر ب (11.52%) من مجموع العاملين لدى المؤسسات المبحوثة والبالغ عددهم (6 345) عامل، والذين يتوزعون على (100) مؤسسة اقتصادية، [أنظر الملحق رقم (4)].

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

بعد ما قمنا بإدخال البيانات المجمعة في محرر البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخراج توزيعات أفراد العينة من حيث خصائصهم الشخصية والوظيفية، توصلنا إلى النتائج الآتية:

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة

سنتناول تحليل مجموعة من البيانات ذات العلاقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية، المسمى الوظيفي)، بغية تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (731) عامل، على النحو التالي:

أولاً: توصيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس؛

الجدول رقم (3-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لبعدهم الجنس

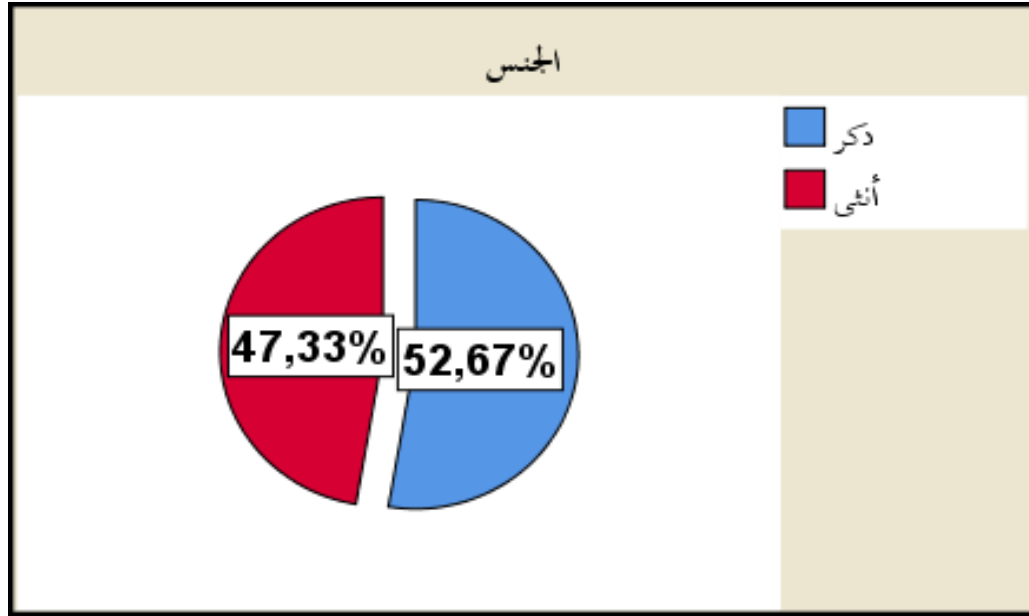
النسبة (%)	التكرار	الفئة المستخدمة	البعدهم
52.67	385	ذكر	الجنس
47.33	346	أنثى	
100	731	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

¹ - مزيان التاج، "الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية-قياس وتقييم الخدمات في المركز الاستشفائي الجامعي ومستشفى الأم والطفل بتلمسان"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، السنة الجامعية 2013-2014، ص 27.

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للجنس، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتضح من خلال الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-2) أنّ نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الإناث في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة الذكور (52.67%)، ونسبة الإناث بلغت (47,33 %)، ويرجع ذلك بالأساس إلى اقتحام الإناث في العموم لأغلب ميادين العمل المختلفة، كما المؤسسات التي كانت محل الدراسة الأنشطة الممارسة فيها ليست بالصعبة على جنس الإناث.

ثانياً: توصيف عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر؛

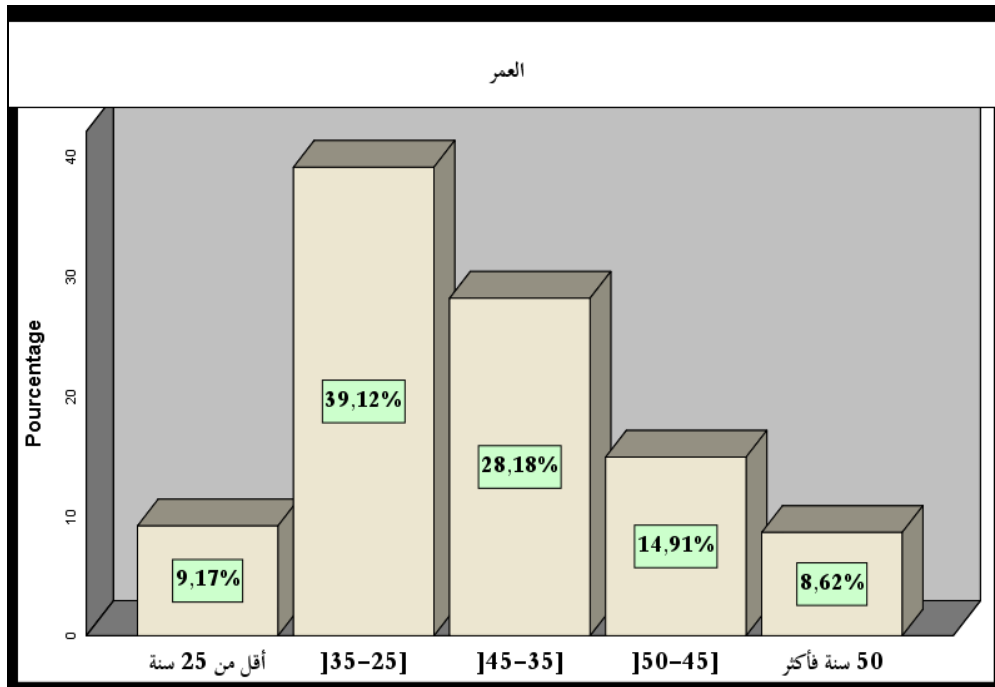
الجدول رقم (3-12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعده العمر

البعده	الفئة المستخدمة	التكرار	النسبة (%)
العمر	أقل من 25	67	9.2
]35-25]	286	39.1
]45-35]	206	28.2
]50-45]	109	14.9
	50 سنة فما فوق	63	8.6
	المجموع	731	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لفئات العمر، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتضح من الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-2) أنه قد تم توزيع أفراد عينة الدراسة إلى خمس فئات عمرية، وتشير البيانات إلى ارتفاع نسبة العاملين للفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغت النسبة (39.1%) ثم تليها الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (28.9%)، ثم الفئة العمرية (من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت النسبة (14.9%)، في حين بلغت نسبة العاملين (الأقل من 25 سنة) 9.2%، وأقل نسبة كانت للعاملين الذين يبلغ سنهم (50 سنة فما فوق) حيث بلغت النسبة (8.6%) ويرجع ذلك للتقاعد المسبق الذي حددته القوانين بسن (50) سنة للذكور، و(45) سنة للإناث وكذلك لإصدار قانون بإلغائه ابتداءً من جانفي 2017 الأمر الذي دفع العديد من العاملين للتقاعد قبل انتهاء صلاحية القانون، لهذا نجد هذه الفئة العمرية قليلة بمقارنتها بباقي الفئات، وعند جمع النسب المتوية للفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 45 سنة) نجد النسبة تقدر ب (76.5%) نستنتج من ذلك أن أكثر العاملين من فئة الشباب، بحيث هذه الفئة تمتلك الحماس والطموح لشغل وظائف مهمة ومستعدة لتحمل المسؤولية، وتحرص على تنمية ما لديها من مهارات وقدرات، لذا يجب على الرؤساء الأخذ بعين الاعتبار ومراعاة

طموحات هذه الفئة من العاملين بخصوص تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لأنهم في مقتبل العمر ولهم الرغبة في تحسين أدائهم.

ثالثاً: توصيف عينة الدراسة وفق المستوى العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة، وفقاً للمستوى العلمي،

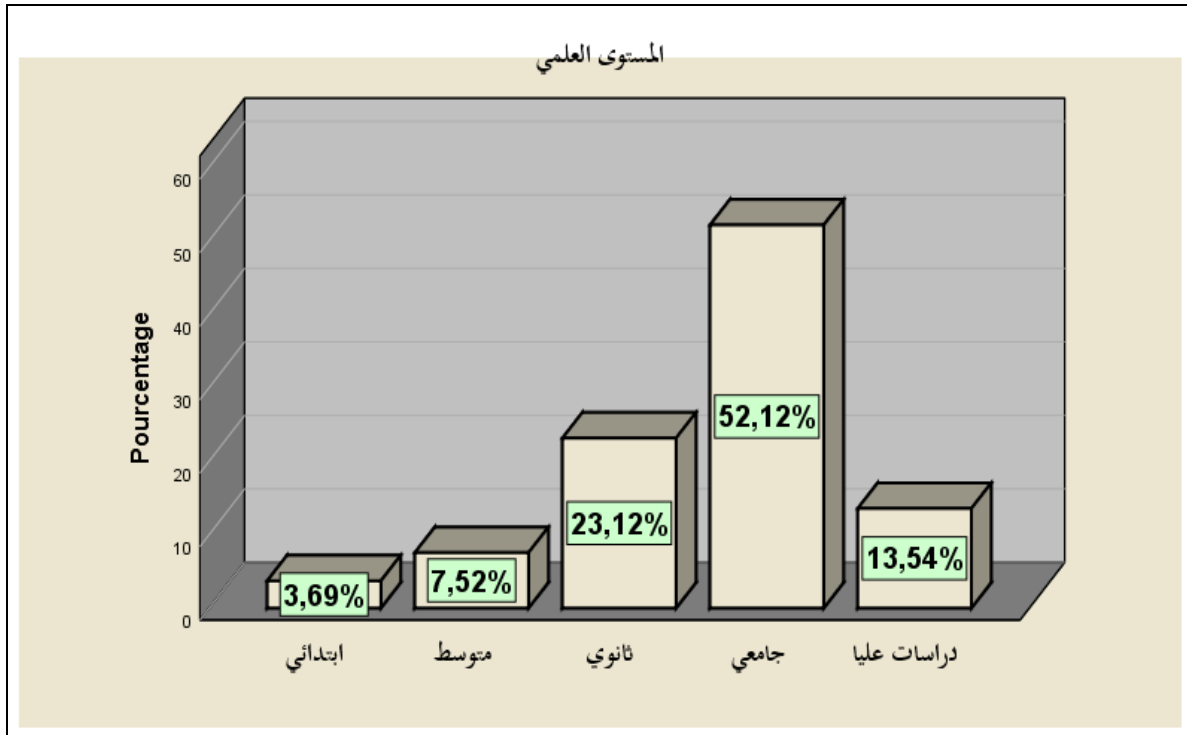
الجدول رقم (3-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لبعدها المستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	الفئة المستخدمة	البعدها
3.69	27	مستوى ابتدائي	المستوى العلمي
7.52	55	مستوى متوسط	
23.12	169	مستوى ثانوي	
52.12	381	مستوى جامعي	
13.54	99	دراسات عليا	
100	731	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة، وفقاً للمستوى العلمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

تشير نتائج الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-4) إلى أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة كانت لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب (52.12%)، وهي نسبة مرتفعة تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد بحيث يستطيعون أن يتأقلموا ومستجدات وتطورات العصر الحالي خصوصاً في مجال استخدام الأساليب الجديدة في التسيير، وكذلك القيام بالمهام الموكلة إليهم حسب المطلوب، وكذلك قدرتهم على اكتساب المعارف وصقل مهاراتهم وفق التقدم العلمي والتكنولوجي لهذا العصر، بينما فئة المستوى الثانوي كانت بالمرتبة الثانية حيث بلغت نسبتها (23.12%)، أما الترتيب الثالث كان لمستوى الدراسات العليا وبلغت النسبة (13.54%)، ثم تليها فئة المستوى المتوسط وقدرت النسبة ب (7.52%)، وآخر مرتبة للمستوى الأقل تعليم وهو المستوى الابتدائي وبلغت النسبة (3.69%)، وإذا ما قمنا بجمع النسب المئوية الخاصة بالفئة ذات المستوى العلمي الثانوي والجامعي والدراسات العليا، فإنها تمثل نسبة عالية حيث بلغت (88.78%)، وهذا ما يُمكن القادة من إتباع وممارسة أنماط قيادية محفزة ومشجعة عند تعاملهم مع مرؤوسيتهم، وبالتالي تزيد ثقتهم في قدرات العاملين، فيتسنى للقادة منح الفرصة وفتح المجال لممارسة المهام بكل حرية واستقلالية من خلال تمكين العاملين ومنحهم فرص أكثر للإبداع والمبادرة وطرح الأفكار الجديدة.

رابعاً: توصيف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة، وفقاً لسنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

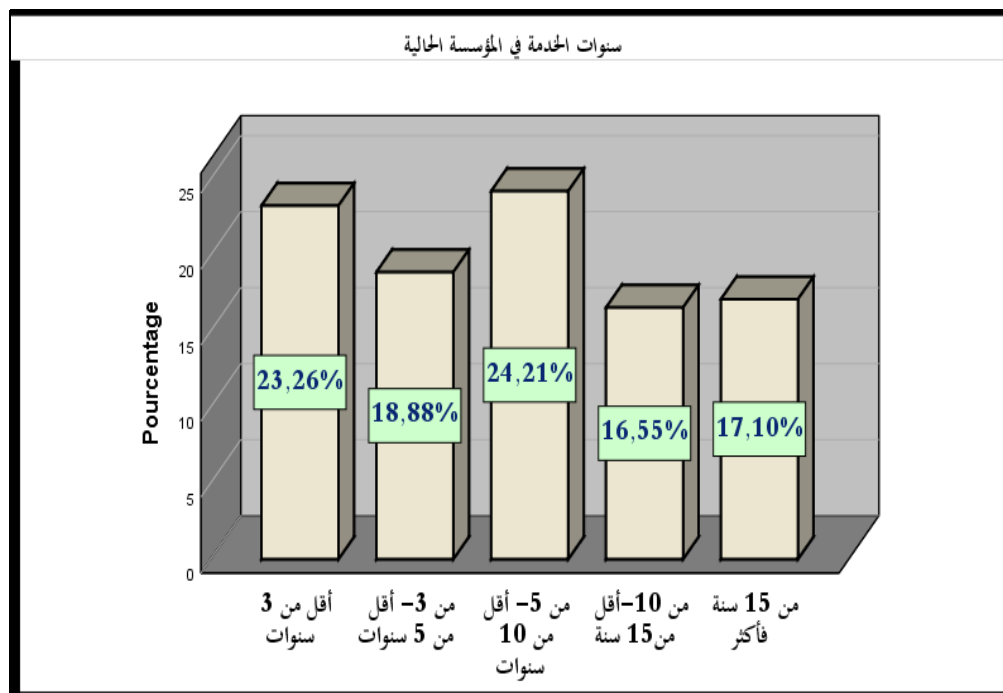
الجدول رقم (3-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لعدد سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

النسبة (%)	التكرار	الفئة المستخدمة	البعد
23.26	170	أقل من 3 سنوات	سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية
18.88	138	[3-5]	
24.21	177	[5-10]	
16.55	121	[10-15]	
17.10	125	أكثر من 15 سنة	
100	731	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة، وفقاً لسنوات الخدمة في المؤسسة الحالية، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

تشير نتائج الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-5)، إلى أنّ الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) التي تعبر عن سنوات الخدمة في المؤسسة قد جاءت بالمرتبة الأولى بأعلى نسبة وتقدر ب (24.21%)، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات) والتي بلغت نسبتها (23.26%)، ثم في المرتبة الثالثة فئة سنوات الخدمة (من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (18.88%)، وفي المرتبة الرابعة فئة سنوات الخدمة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (17.10%)، وفي آخر مرتبة وأقل نسبة لفئة سنوات الخدمة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (16.55%)، نلاحظ أنّ هناك تقارب بين جميع النسب الممثلة لسنوات الخدمة والتي تنحصر بين (24% و 16.55%) فقد يرجع ذلك لحداثة المؤسسات، خصوصاً المؤسسات الخاصة، كما قد يرجع لعدم استقرار العاملين في مؤسسة واحدة بحيث تشكل ما نسبته (66.35%) لفئة سنوات الخدمة (من أقل من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وهي نسبة عالية.

خامساً: توصيف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي كالآتي:

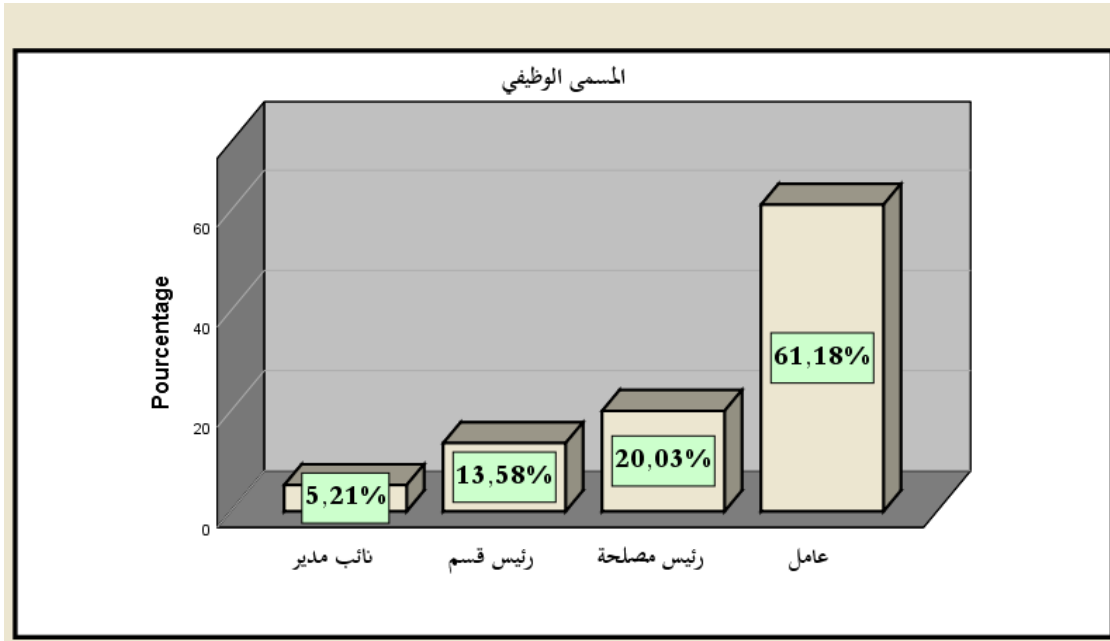
الجدول رقم (3-15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لبعده المسمى الوظيفي

البعده	الفئة المستخدمة	التكرار	النسبة (%)
المسمى الوظيفي	نائب مدير	39	5.21
	رئيس قسم	99	13.58
	رئيس مصلحة	147	20.03
	عامل/موظف	446	61.18
	المجموع	731	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

تشير نتائج الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-6)، إلى أنّ فئة العاملين حازت المرتبة الأولى بنسبة (61.18%)، ثم جاءت في المرتبة الثانية فئة رئيس المصلحة بنسبة بلغت (20.03%)، ثم في المرتبة الثالثة فئة رئيس قسم بنسبة تقدر بـ (13.58%)، وفي المرتبة الأخيرة فئة نائب المدير بنسبة بلغت (5.21%)، نلاحظ أنّ هذه النسبة جاءت متدرجة هرمياً بحيث تمثل فئة نائب مدير أقل نسبة وهذا الأمر نجده في الواقع العملي بحيث تمثل قاعدة السلم الهرمي للسلطة أي العاملين دائماً أكبر نسبة، وعند مقارنة نسبة العاملين الذين يمثلون المرؤوسين حيث تمثل ما نسبته (61.18%) فإنها أكبر من نسبة الرؤساء مجتمعة والتي بلغت (38.82%) وهي نسبة جيّدة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير أبعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية

للإجابة عن التساؤل الأول للدراسة والذي مفاده: ما مستوى ممارسات القيادات الإدارية حسب وجهة نظر مفردات الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة؟

وقصد الإحاطة بتفاصيل هذا التساؤل تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في: أنماط القيادة الإدارية (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي)، السلوك القيادي المحفز على العمل وتمكين العاملين.

أولاً: إجابات عينة الدراسة حول محور أنماط القيادة الإدارية

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد محور "أنماط القيادة الإدارية" والذي يشمل الأنماط القيادية الثلاثة المحددة لهذه الدراسة.

أ- إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد النمط القيادي التحويلي

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المتوي لكل عبارة من عبارات بعد النمط القيادي التحويلي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم(3-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لعينة الدراسة حول بُعد النمط القيادي التحويلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
1	يساهم رئيسي في توضيح أهداف المؤسسة لكافة العاملين	3.878	1.073	77.56	1	مرتفع
2	يسعى رئيسي لإقناع المرؤوسين ولديه القدرة على ذلك	3.829	1.058	76.58	2	مرتفع
3	يحفز رئيسي المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة	3.629	1.142	72.58	5	متوسط
4	يشجع رئيسي المرؤوسين على تقديم أفكارهم لحل مشكلات العمل ويحفزهم على المبادرات الفردية والإبداع.	3.641	1.165	72.82	4	متوسط
5	يسعى رئيسي أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتقليص فجوة الأداء لدى المرؤوسين.	3.495	1.103	69.90	7	متوسط
6	يسعى رئيسي بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين وبصفة دائمة.	3.704	1.103	74.08	3	مرتفع
7	يراعي رئيسي قدرات وإمكانات المرؤوسين الوظيفية عند توزيع الواجبات عليهم	3.606	1.106	72.12	6	متوسط
	متوسط المرجح لبعد نمط القيادة التحويلية	3.683	0.881	73.76		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

من خلال الجدول رقم (3-16) يظهر أن بُعد النمط القيادي التحويلي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.683) وانحراف معياري قدره (0.881) وقيمه أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والوزن المتوي بلغ (73.76%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي

ضمن المجال الذي ذكر في الجدول رقم (3-5) وهو [5-3.66]، مما يعني أن هذا البُعد يمارس بمستوى مرتفع من قبل القادة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، مما يدل على قدرة القيادات الإدارية في تلك المؤسسات الاقتصادية على توجيه العاملين نحو الأهداف، وتشجيعهم على طرح الأفكار لحل المشكلات، مما يساهم في تحفيز العاملين على المبادرة والإبداع، مما ينعكس بالإيجاب على العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه وكل ذلك يؤدي إلى تشجيع العاملين على تأدية المهام بكفاءة وفعالية.

وقد جاءت أغلب عبارات هذا البُعد بمستوى متوسط وتتمثل في العبارات ذات الرقم (3، 4، 5، 7)، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبُعد الخاص **بالنمط القيادي التحويلي** ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) التي مفادها: "يساهم رئيسي في توضيح أهداف المؤسسة لكافة العاملين" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي (3.878)، وانحراف معياري (1.073)، بمعنى أنّ ممارسة القائد لعملية توضيح أهداف المؤسسة لكافة العاملين كانت بمستوى مرتفع ونسبة (77.56%) حسب وجهة نظرهم، لأن القادة يدركون أن توضيح الأهداف المرجوة لكافة العاملين تساهم في حفزهم على الأداء الأفضل، والتزامهم وحرصهم على بلوغ تلك الأهداف حسب ما هو مخطط له.

-جاءت العبارة رقم (02) التي مفادها: "يسعى رئيسي لإقناع المرؤوسين ولديه القدرة على ذلك" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.829)، وانحراف معياري (1.058)، ويعني ذلك أنّ للرئيس القدرة على إقناع مرؤوسيه بالأهداف التي وضحها لهم وذلك بمستوى مرتفع ونسبة (76.58%) حسب وجهة نظرهم، وهذا الأمر تم تأكيده في الجانب النظري؛ على أنّ القائد يجب أن يتحلى بمهارة الإقناع والتي لها أثر كبير في جعل القائد يؤدي دوره بشكل تام، لأن لب القيادة القدرة على الإقناع والتأثير فإذا تحقق ذلك، فإننا يمكننا أن نعتبر القائد ناجحاً وفعالاً.

-جاءت العبارة رقم (06) التي مفادها: "يسعى رئيسي بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين وبصفة دائمة" في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.704)، وانحراف معياري (1.103) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع ونسبة (74.08%)

حسب وجهة نظرهم، بمعنى أنّ الرئيس يسعى دوماً لبناء علاقات طيبة مع العاملين حتى تكون ألفة ومناخ تنظيمي يسوده التفاهم، فذلك من شأنه أن يحسن أسلوب الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

- جاءت العبارة رقم (04) التي مفادها: "يشجع رئيسي المرؤوسين على تقديم أفكارهم لحل مشكلات العمل ويحفزهم على المبادرات الفردية والإبداع" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.641)، وانحراف معياري (1.165) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط وبنسبة (73.20%) حسب وجهة نظرهم، بمعنى أنّ الرئيس يشجع العاملين بإبداء أفكارهم حول حل مشكلات العمل بمستوى متوسط، وهذا الأمر يمكن أن يؤثر على العاملين ولا يشجعهم على التفكير في مشكلات العمل، فيلجئون للرئيس ليتدبر الأمر لوحده، وبالتدرج يتولد لديهم الشعور باللامبالاة وعدم الاهتمام لمصالح المؤسسة، وانعدام روح المسؤولية والذي بدوره قد يؤدي إلى انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي.

- جاءت العبارة رقم (03) التي مفادها: " يحفز رئيسي المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة"، في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.629)، وانحراف معياري (1.142) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط وبنسبة (73.20%) حسب وجهة نظرهم، بمعنى أنّ الرئيس لا يولي لعملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة، ربما يرجع السبب في ذلك لعدم ثقة الرئيس في مهارات وقدرات المرؤوسين، لذا من الضروري أن يتفطن ويدرك القادة أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، شريطة أن تكون تلك القرارات المراد اتخاذها ضمن نطاق الأعمال التي تدخل في مجال اختصاصهم الوظيفي، فيتولد عن ذلك إقبال كبير من قبل العاملين في تنفيذ تلك القرارات لأنهم شاركوا في اتخاذها وقبلوا بها.

- جاءت العبارة رقم (7) التي مفادها: "يراعي رئيسي قدرات وإمكانات المرؤوسين الوظيفية عند توزيع الواجبات عليهم" في المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.606)، وانحراف معياري (1.106) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس

بمستوى متوسط وبنسبة (73.20%) حسب وجهة نظرهم، بمعنى أنّ الرئيس عند تكليفه المرؤوسين بمهام محددة يراعي بدرجة متوسطة مدى تكافؤ قدراتهم ومهاراتهم ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، فهذا الأمر قد يجعل الرئيس يشارك بصفة مباشرة في تدني مستويات الأداء لدى المرؤوسين، لذا يتوجب عليه أن يضع الشخص المناسب في العمل المناسب وفي الوقت المناسب.

-جاءت العبارة رقم (05) التي مفادها: "يسعى رئيسي أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتقليص فجوة الأداء لدى المرؤوسين" في المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.495)، وانحراف معياري (1.103) وقيمه أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط وبنسبة (73.20%) حسب وجهة نظرهم، بمعنى أنّ الرئيس لا يول البرامج التدريبية أهمية بدرجة تتلاءم واحتياجات المرؤوسين التدريبية.

ب- إجابات عينة الدراسة حول عبارات بُعد النمط القيادي التبادلي

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل عبارة من عبارات بُعد نمط القيادة التبادلية، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم(3-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي في عينة الدراسة حول النمط القيادي التبادلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
8	يخصص رئيسي جزءاً من وقته للتعامل مع الانحرافات والأخطاء	3.656	1.123	73.12	4	متوسط
9	يتجنب رئيسي في بعض الحالات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل [Ⓟ]	2.934	1.227	58.68	6	متوسط
10	أحظى بتقدير ورضا رئيسي عند ما أنجز ما توقعه مني	3.662	1.097	73.24	3	مرتفع
11	يتدخل رئيسي لحل مشكلات العمل المعقدة والمستعصية	3.864	1.064	77.28	1	مرتفع
12	يربط رئيسي منح الحوافز للمرؤوسين مقابل أداء مهام العمل بالفعالية المطلوبة	3.400	1.217	68.00	5	متوسط

[Ⓟ] - عبارة عكسية يتم عكس الأوزان

13	يستخدم رئيسي خبرته في تحفيز المرؤوسين	3.684	1.144	73.68	2	مرتفع
	المتوسط المرجح لبعء نمط القيادة التبادلية	3.556	0.810	71.12		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن بُعد النمط القيادي التبادلي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.556) وانحراف معياري قدره (0.810)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والوزن المثوي بلغ (71.12%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح (من 2.33 إلى أقل من 3.66)، أي أن هذا البعد يمارس بمستوى متوسط من قبل القادة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، مما يدل على أن هذا النمط غير مهتم بربط منح الحوافز للمرؤوسين مقابل أداء مهام العمل بالفعالية المطلوبة، أي أن القادة لا يعدون العاملين على مقابلة أدائهم الجيد بالحوافز في كل الحالات بل في بعض الحالات فقط.

وقد جاءت عبارات هذا البعد في مجملها بمستوى متوسط، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالنمط القيادي التبادلي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (11) التي مفادها: "يتدخل رئيسي لحل مشكلات العمل المعقدة والمستعصية" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.864)، وانحراف معياري (1.064) وقيمه أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، نستخلص أن القادة دائماً يتميزون عن مرؤوسيهم بدرجة عالية المستوى في المعارف والخبرة المكتسبة، ويعد ذلك مؤشر جيد بحيث يتولد لدى المرؤوس شعور بالأمان والاستقرار لأنه يعمل تحت سلطة قائد متمكن وذو دراية وقدرات ومهارات قيادية تجعله جاهزاً لكل ما يعترض مسار عمل المؤسسة من مشكلات وصعوبات.

- جاءت العبارة رقم (13) التي مفادها: "يستخدم رئيسي خبرته في تحفيز المرؤوسين" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.684)، وانحراف معياري (1.144) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (من 3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، نستخلص أن التحفيز يتطلب توافر مهارات

وخبرات لدى القائد في كيفية التعامل مع كل فرد على حدى، لأن السلوك الإنساني من الصعب التحكم كونه غير ثابت لدى الأشخاص وحتى في الشخص نفسه، لذا فالقائد الناجح يستخدم خبرته في التعامل مع السلوك الإنساني، لأن كثرة احتكاكه واتصالاته المختلفة والمواقف العديدة التي يصادفها مع مرؤوسيه تجعل منه أكثر علماً ومعرفة بما يرغبه كل مرؤوس من رئيسه.

- جاءت العبارة رقم (10) التي مفادها: "أحظى بتقدير ورضا رئيسي عند ما أنجز ما توقعه مني" في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.662)، وانحراف معياري (1.097) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح (من 3.66 إلى 5)، فإن القادة يعبرون عن رضاهم وتقديرهم لمرؤوسيه عندما ينجزون المهام الموكلة إليهم، وقد جاءت ممارسات التقدير بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (08) التي مفادها: "يخصص رئيسي جزءاً من وقته للتعامل مع الانحرافات والأخطاء" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.656)، وانحراف معياري (1.123) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط، مما يعني أنّ الرؤساء قد يقصرون في معالجة بعض الانحرافات والأخطاء، وربما يعود ذلك لانشغالهم بأمر أكثر أهمية والتي تتطلب السرعة والتفرغ التام، ومن هنا تبرز الفائدة من فتح المجال للمرؤوسين لمعالجة الانحرافات بأنفسهم.

- جاءت العبارة رقم (12) التي مفادها: "يربط رئيسي منح الحوافز للمرؤوسين مقابل أداء مهام العمل بالفعالية المطلوبة" في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.4)، وانحراف معياري (1.217) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط، نستخلص أن القائد لا يقوم بربط منح الحوافز لمرؤوسيه مقابل تأدية المهام بالفعالية المطلوبة بمستوى عالٍ، وقد ينعكس ذلك الأسلوب على دافعية وحماس المرؤوسين، وبالتالي يقللون من الجهد المبذول، لأنهم لا يتوقعون من رؤسائهم المكافآت المناسبة لأدائهم.

- جاءت العبارة رقم (09) التي مفادها: "يتجنب رئيسي في بعض الحالات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.934)، وانحراف معياري

(1.227) وهي أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

ت- إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل عبارة من عبارات بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3- 18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لعينة الدراسة حول النمط القيادي لأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
14	ينفرد رئيسي بسلطة اتخاذ القرار وإصدار الأوامر	3.535	1.238	70.70	2	متوسط
15	يتجنب رئيسي مناقشة المرؤوسين في المشكلات التي تعترض تأدية مهامهم ^٧	3.071	1.231	61.42	5	متوسط
16	يحرص رئيسي في إتباع نمط أحادي للتسيير.	3.112	1.277	62.24	4	متوسط
17	يحرص رئيسي في متابعة و تنفيذ قراراته وفق تعليماته	3.712	1.084	74.24	1	مرتفع
18	يتجنب رئيسي مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار لعدم ثقته في قدراتهم ومهاراتهم ^٨	3.224	1.501	64.48	3	متوسط
	المتوسط المرجح لبعد نمط القيادة الأوتوقراطي	3.331	0.520	66.62		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3- 18) أن بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.331) وانحراف معياري قدره (0.52) وقيمه أقل من الواحد الصحيح وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والوزن المتوي بلغ (66.62%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) هذا يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى متوسط من قبل القادة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وهذا يدل أن القادة في تلك المؤسسات لديهم الإدراك التام بأن هذا النمط التسييري لا يواكب التطورات والمستجدات التي لا تعرف لها استقرار في بيئة المؤسسة، خصوصاً مع بروز مفهوم العولمة وما ترتب عنها من تطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا

^٧- عبارة عكسية يتم عكس الأوزان

^٨- عبارة عكسية يتم عكس الأوزان

وانتشار المعرفة ومفاهيم حديثة في التسيير كالجودة الشاملة والتنمية المستدامة، الحوكمة، الاستثمار في رأس المال البشري، وغيرها من المفاهيم والتطورات التي إذا ما أحسنت المؤسسات استخدامها جعلها تحقق مزايا تنافسية، وبالتالي استمرارها في مجال الأعمال.

وقد جاءت أغلب عبارات هذا البعد بمستوى متوسط، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالنمط القيادي الأوتوقراطي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (17) التي مفادها: " يحرص رئيسي في متابعة و تنفيذ قراراته وفق تعليماته" في المرتبة الأولى، من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.712)، وانحراف معياري (1.084) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع،

- جاءت العبارة رقم (14) التي مفادها: " ينفرد رئيسي بسلطة اتخاذ القرار وإصدار الأوامر" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.535)، وانحراف معياري (1.238) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط، وتعتبر خاصية التفرد في إصدار الأوامر من الخصائص المميزة للنمط القيادي الأوتوقراطي، مما يعني أنّ الرؤساء يميلون إلى تركيز جميع السلطات في أيديهم ويتحكمون بكل شيء وبصفة تسلطية، وبالتالي لا يميلون إلى انتهاج أسلوب تفويض السلطة لمن هم أدنى منهم، وكنتيجة لذلك يتولد لدى العاملين الشعور بانعدام ثقة رؤسائهم في قدراتهم وإمكاناتهم مما يؤثر سلباً على معنوياتهم وشعورهم بالمسؤولية عما يجري في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (18) التي مفادها: " يتجنب رئيسي مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار لعدم ثقته في قدراتهم ومهاراتهم " في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى مفردات الدراسة، بمتوسط حسابي (3.224)، وانحراف معياري (1.501) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (16) التي مفادها: " يحرص رئيسي في إتباع نمط أحادي للتسيير" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.112)، وانحراف معياري (1.277) وقيمتها أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (15) التي مفادها: " يتجنب رئيسي مناقشة المرؤوسين في المشكلات التي تعترض تأدية مهامهم" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.071)، وانحراف معياري (1.231) وقيمتها أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

-ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد السلوك القيادي المحفز على العمل

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بُعد السلوك القيادي المحفز على العمل وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-19): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي في عينة الدراسة حول بعد

السلوك القيادي المحفز على العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
19	يقدم لنا رئيسي المساندة والدعم من أجل أداء المهام بشكل فعال	3.838	1.074	77.76	1	مرتفع
20	يشجع رئيسي المرؤوسين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	3.618	1.100	72.36	3	متوسط
21	يوظف خبرات مرؤوسيه من أجل تحسين الأداء وتطويره.	3.729	1.524	74.58	2	مرتفع
22	يمنح رئيسي الحوافز بصورة عادلة ولمن يستحقها	3.42	1.241	68.4	5	متوسط
23	يُظهر رئيسي عرفانه وتقديره للمرؤوسين ذوي الأداء الجيد	3.569	1.151	71.38	4	متوسط
24	يقدم المكافآت للمرؤوسين مهما كانت بسيطة	3.254	1.266	65.08	6	متوسط
	المتوسط المرجح لبعد السلوك القيادي المحفز على العمل	3.572	0.974	71.44		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) أن بُعد السلوك القيادي المحفز على العمل، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.572) وانحراف معياري قدره (0.974) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والوزن المعوي بلغ (71.44%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66)، مما يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى متوسط من قبل القادة حسب وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في تلك المؤسسات الاقتصادية من خلال ممارستها اليومية والاتصالات المتبادلة مع المرؤوسين، لا تهتم بتشجيعهم على العطاء أكثر، لأنها تفتقد للتحفيز الايجابي الذي يزيد من حماس ودافعية الفرد للعمل بجد وإخلاص وإتقان.

وقد جاءت أغلب عبارات هذا البعد بمستوى متوسط، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) يمكننا ترتيب العبارات المشكّلة للبُعد الخاص بالسلوك القيادي المحفز على العمل ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19) التي مفادها: " يقدم لنا رئيسي المساندة والدعم من أجل أداء المهام بشكل فعّال" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.838)، وانحراف معياري (1.074) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع

- جاءت العبارة رقم (21) التي مفادها: " يوظف خبرات مرؤوسيه من أجل تحسين الأداء وتطويره" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.729)، وانحراف معياري (1.524) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

- جاءت العبارة رقم (20) التي مفادها: " يشجع رئيسي المرؤوسين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.618)، وانحراف معياري (1.1) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (23) التي مفادها: " يُظهر رئيسي عرفانه وتقديره للمرؤوسين ذوي الأداء الجيّد" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.569)، وانحراف معياري (1.151)

وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (22) التي مفادها: "يمنح رئيسي الحوافز بصورة عادلة ولمن يستحقها" في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى مفردات الدراسة، بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.241) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (24) التي مفادها: "يقدم المكافآت للمرؤوسين مهما كانت بسيطة" في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى مفردات الدراسة، بمتوسط حسابي (3.254)، وانحراف معياري (1.266) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

ثالثاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تمكين العاملين

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل عبارة من عبارات بعد تمكين العاملين وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي في عينة الدراسة حول بُعد تمكين العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
25	يزود رئيسي المرؤوسين معه بالمعلومات الضرورية لتأدية المهام الموكلة إليهم	3.886	0.970	77.92	1	مرتفع
26	يشجع رئيسي المرؤوسين على طرح المبادرات ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	3.651	1.041	73.02	2	متوسط
27	يفضل رئيسي أن يختار المرؤوسين بأنفسهم الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز مهامهم	3.376	1.096	67.53	5	متوسط
28	يسمح للمرؤوسين بممارسة صلاحياتهم كاملة في أداء مهامهم	3.524	1.076	70.48	4	متوسط
29	يثق رئيسي في قدرات وإمكانات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم	3.649	1.040	72.98	3	متوسط
	المتوسط المرجح لبعد تمكين العاملين	3.617	0.841	72.34		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-20) أنّ بُعد تمكين العاملين جاء بمتوسط حسابي قدره (3.617) وانحراف معياري قدره (0.841) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد والوزن المئوي بلغ (72.34%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66)، مما يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى متوسط من قبل القادة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وهذا يدل على أنّ القادة يمارسون التمكين، وذلك لأهمية البارزة خاصة في تخفيف ضغوط وأعباء المهام الموكلة إليهم، وحتى يتسنى لهم التفرغ لما هو أهم من متابعة كل صغيرة في المؤسسة، وكذلك لإدراكهم أن التمكين يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين، ويفتح لهم المجال نحو اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمشكلات العمل التي قد تعترض تأدية مهامهم، كما ينمي لديهم روح تحمل المسؤولية نحو القرارات المتخذة، الأمر الذي يجعلهم يفكرون ألف مرة قبل الشروع في تنفيذ أفكارهم أو الحلول المبتكرة.

ولقد جاءت أغلب عبارات هذا البعد بمستوى متوسط، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-20) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبُعد الخاص بتمكين العاملين ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (25) التي مفادها: "يزود رئيسي المرؤوسين معه بالمعلومات الضرورية لتأدية المهام الموكلة إليهم" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.886)، وانحراف معياري (0.97) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

- جاءت العبارة رقم (26) التي مفادها: "يشجع رئيسي المرؤوسين على طرح المبادرات ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.651)، وانحراف معياري (1.041) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (29) التي مفادها: "يثق رئيسي في قدرات وإمكانات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم"، في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.649)، وانحراف معياري (1.04) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (28) التي مفادها: "يسمح للمرؤوسين بممارسة صلاحياتهم كاملة في أداء مهامهم" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.524)، وانحراف معياري

(1.076) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط. - جاءت العبارة رقم (27) التي مفادها: "يفضل رئيسي أن يختار المرؤوسين بأنفسهم الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز مهامهم" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.376)، وانحراف معياري (1.096) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

رابعاً: ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

يعد الجدول رقم (3-21) ملخص النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل القيادة الإدارية، وهي على النحو التالي:

الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي للمتغير المستقل القيادة الإدارية وأبعادها

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
أ	النمط القيادي التحويلي	3.683	0.881	73.76	أولاً	مرتفع
ب	النمط القيادي التبادلي	3.556	0.810	71.12	ثانياً	متوسط
ج	النمط القيادي الأوتوقراطي	3.331	0.520	66.62	ثالثاً	متوسط
1	أنماط القيادة الإدارية	3.526	0.576	70.52	3	متوسط
2	السلوك القيادي المحفز على العمل	3.572	0.974	71.44	2	متوسط
3	تمكين العاملين	3.617	0.841	72.34	1	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-21)، بأن المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: "تمكين العاملين" للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) بقيمة (3.617) وانحراف معياري (0.841) وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والذي جاء في المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى متوسط.

- المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: "السلوك القيادي المحفز على العمل" للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) هو (3.68) وانحراف معياري (0.974)، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والذي جاء في المرتبة الثانية من حيث أهميته النسبية بالنسبة لمفردات الدراسة، ويمارس بمستوى متوسط.

-المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية هو (3.331) أي يقع في المدى (2.33 إلى أقل من 3.66) وهو ما يشير إلى مستوى متوسط لممارسة أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (التحويلي، التبادلي والأوتوقراطي) من قبل القادة بأحرف معياري(0.52)، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الثلاثة الممارسة وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد العينة، أما عن ترتيب أبعاده فإنّ النمط القيادي التحويلي قد جاء في المرتبة الأولى بالمقارنة مع نمطي القيادة التبادلي والأوتوقراطي، بمتوسط حسابي(3.526)، وتتفق هذه النتيجة مع خصائص النمط القيادي التحويلي، والذي يؤدي إتباعه إلى تفعيل الأداء الوظيفي من خلال توضيح وتحديد الأهداف لكافة العاملين وإقناعهم بها، ومنحهم الفرصة لتقديم أفكارهم لحل مشكلات العمل، فضلاً في حرصه على تحفيز العاملين على المبادرات الفردية والإبداع، وكل هذا ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تطور وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي، ثم يليه في المرتبة الثانية النمط القيادي التبادلي الذي يتبع من خلاله الرئيس أسلوب منح الحوافز مقابل أداء المهام الموكلة للعاملين، وهذا الأسلوب لا يساهم في تحقيق فعالية وكفاءة الأداء كهدف مشترك للعاملين والمؤسسة مما يؤدي إلى قتل روح الولاء والانتماء اتجاه المؤسسة، لأن العاملين سيعتادون في حصولهم على المكافآت مقابل كل انجاز، مما قد يؤثر سلباً على مستوى أدائهم في حالة غياب الحوافز، بينما النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهي نتيجة طبيعية وتتفق مع خصائص هذا النمط الذي يتبع من خلاله الرئيس أسلوب الانفرادية في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، وهذا بدوره يساهم في قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، ويؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على (المروّوسين) وعلى مستوى أدائهم.

في ذات السياق، نستخلص أن مستوى الممارسات القيادية جاءت في الإجمال بمستوى متوسط، مما يدل أنّ مؤسساتنا في حاجة ماسة إلى رؤساء يتمتعون بخصائص القيادة الفعالة، وأن يدركوا ويستوعبوا أنه على عاتقهم مسؤولية تطوير مؤسساتهم، ولا يتأتى ذلك إلاّ بحرصهم على ممارسة نمط القيادة التحويلية الذي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، واستخدام مهارات القيادة ونموذج الإدارة المناسب وتبني الأنماط القيادية المتنوعة بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وأن تكون علاقات عمل سليمة وطيبة بين القائد والمرؤوسين القائمة على أسس علمية وعملية (كأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، التمكين، التشجيع على الإبداع، التحفيز والحث على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين.....)، وبالتالي يمكنهم توجيه سلوك وأداء العاملين نحو الاتجاه المرغوب.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي

للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة والذي مفاده: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات

الاقتصادية المبحوثة؟

قصد الإحاطة بتفاصيل هذا التساؤل تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي المتمثلة في: كفاءة الأداء الوظيفي، كفاءة الأداء الوظيفي والإبداع الفردي.

أولاً: إجابات عينة لدراسة حول عبارات بعد كفاءة الأداء الوظيفي

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل عبارة من عبارات بُعد كفاءة الأداء الوظيفي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المتوي حول بعد كفاءة الأداء الوظيفي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
30	ينجز المرؤوسين مهام العمل طبقاً لمعايير الجودة المعتمدة	4.008	0.879	80.16	2	مرتفع
31	يبدل المرؤوسين الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	3.976	0.892	79.52	3	مرتفع
32	تساعد توجيهات الرئيس للمرؤوسين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	3.871	0.963	77.42	4	مرتفع
33	لدى المرؤوسين المعرفة والإلمام الكامل بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	3.830	0.919	76.6	5	مرتفع
34	تقدير الرئيس لجهود المرؤوسين يساعد على إنجاز العمل بالجودة المطلوبة	4.097	0.897	81.94	1	مرتفع
	المتوسط المرجح لبعء كفاءة الأداء الوظيفي	3.956	0.682	79.12		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-22) أنّ بُعد كفاءة الأداء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.956) وانحراف معياري قدره (0.682) وقيمه أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والوزن المتوي بلغ (79.12%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) هذا يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى العاملين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وهذا يدل على أن الأداء الوظيفي يتميز بالكفاءة المطلوبة.

وقد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-22) يمكننا ترتيب العبارات المشكّلة للبعد الخاص بكفاءة الأداء الوظيفي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (34) التي مفادها: "تقدير الرئيس لجهود المرؤوسين يساعد على إنجاز العمل بالجوودة المطلوبة" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.097)، وانحراف معياري (0.897) وقيمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، نستخلص أن تبني الرئيس أسلوب التقدير والاعتراف بقيمة الجهود المبذولة نالت الحظ الأوفر من الموافقة حسب آراء عينة الدراسة، واتفقت بأن هذا الأسلوب المتبع يساهم في جعلهم يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم حسب الجودة المطلوبة، وبناءً على ما سبق، ولكي يتحقق رفع مستوى الأداء باستخدام الحوافز كوسيلة لذلك، فإنه يتعين على القائد أن يتمتع بمهارة الحس القيادي ويحرص على تقدير الجهود التي يبذلها العاملين في الوقت المناسب.

- جاءت العبارة رقم (30) التي مفادها: "ينجز المرؤوسين مهام العمل طبقاً لمعايير الجودة المعتمدة" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.008)، وانحراف معياري (0.879) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، والمرؤوسين ينجزون المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، لأنهم على دراية بأهداف المؤسسة والتي قام القائد بتوضيحها وتحديدها مسبقاً، الأمر الذي يترتب عليه كفاءة الأداء الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (31) التي مفادها: "يبذل المرؤوسين الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد" في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.976)، وانحراف معياري (0.892) وقيمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، لأن المرؤوسين ملتزمين بتأدية المهام في الوقت المحدد وهذا الأمر يتوافق ومتطلبات الكفاءة في الأداء.

- جاءت العبارة رقم (32) التي مفادها: "تساعد توجيهات الرئيس للمرؤوسين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.871)، وانحراف معياري (0.963) وقيمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، وذلك يتفق مع خصائص القيادة الناجحة التي تساهم توجيهاتها في مساعدة العاملين على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.

- جاءت العبارة رقم (33) التي مفادها: "لدى المرؤوسين المعرفة والإلمام الكامل بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.919) وقيمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة

حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، مما يدل على أنّ كل مرؤوس يشغل الوظيفة التي تتوافق مع قدراته ومهاراته، كما أنّ توجيهات الرئيس وتوضيحه للأهداف المرجوة، تساعد العاملين في إدراك ومعرفة المطلوب منهم، وبالتالي يحرصون على تنمية وتطوير أدائهم.

ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد فعالية الأداء الوظيفي

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل عبارة من عبارات بعد فعالية الأداء الوظيفي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-23): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المثوي حول بُعد فعالية الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
35	يساهم التوجيه المستمر من قِبَل الرئيس للمرؤوسين في انجاز المهام بالفعالية المطلوبة	3.976	0.865	79.52	1	مرتفع
36	لدى المرؤوسين القدرة والمهارة على انجاز العمل بفعالية.	3.919	0.868	78.38	3	مرتفع
37	يحرص المرؤوسين على الانضباط والالتزام بتعليمات وقواعد العمل	3.974	0.916	79.48	2	مرتفع
38	تتناسب قدرات ومهارات المرؤوسين مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها	3.669	1.033	73.38	5	مرتفع
39	لدى المرؤوسين القدرة على المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة	3.678	1.047	73.56	4	مرتفع
	المتوسط المرجح لبعد فعالية الأداء الوظيفي	3.843	0.726	76.86		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-23) أنّ بُعد فعالية الأداء الوظيفي، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.843) وانحراف معياري قدره (0.726) وقيمه أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والوزن المثوي بلغ (76.86%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5)، مما يعني أنّ هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى العاملين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على قدرة القيادات الإدارية في تلك المؤسسات الاقتصادية على جعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم من قدرات وكذلك توظيف مهاراتهم وإمكاناتهم نحو الأهداف المرجوة بكل فعالية.

وقد جاءت عبارات هذا البُعد كلها بمستوى مرتفع، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-24) يمكننا ترتيب العبارات المشكّلة للبُعد الخاص بفعالية الأداء الوظيفي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (35) التي مفادها: "يساهم التوجيه المستمر من قِبَل الرئيس للمرؤوسين في إنجاز المهام بالفعالية المطلوبة"، في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى مفردات الدراسة، بمتوسط حسابي (3.976)، وانحراف معياري (0.865) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، نستخلص أنّ التوجيه المستمر من قِبَل الرئيس يساهم في تحقيق الفعالية للمهام المنجزة من المرؤوسين، ممّا يدل على أنّ قوة الخبرة والمعرفة التي يتميز بها القادة لها الأثر الكبير في تنمية وإثراء قدرات ومهارات العاملين، بالإضافة إلى مراعاة الرئيس لقدرات وإمكانات المرؤوسين الوظيفية عند توزيع الواجبات عليهم، وكل ذلك ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (37) التي مفادها: "يحرص المرؤوسين على الانضباط والالتزام بتعليمات وقواعد العمل" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.974)، وانحراف معياري (0.865) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، ويرجع السبب في ذلك لإحساس وشعور العاملين بأهميتهم في مؤسستهم من خلال الثقة التي يبديها الرئيس اتجاه قدراتهم ومهاراتهم، كما أنّهم يدركون مدى حرص رئيسهم في تنمية علاقات طيبة معهم الأمر الذي يسترعي منهم الاجتهاد على كسب رضاه والسعي للالتزام والانضباط بتعليمات وقواعد العمل في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (36) التي مفادها: "لدى المرؤوسين القدرة والمهارة على إنجاز العمل بفعالية" في المرتبة الثالثة، من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.919)، وانحراف معياري (0.868) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، لأن المرؤوسين يتلقون الدعم والمساندة من رئيسهم، الأمر الذي يجعلهم يُقبِلون على العمل بكل حماس وبالتالي تأدية المهام بشكل فعال.

- جاءت العبارة رقم (39) التي مفادها: "لدى المرؤوسين القدرة على المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.678)،

وانحراف معياري (1.047) وقيمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، لأن الرئيس يحفز المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

- جاءت العبارة رقم (38) التي مفادها: "تناسب قدرات ومهارات المرؤوسين مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.669)، وانحراف معياري (1.033) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، ويرجع السبب في ذلك لمهارة وقدرة الرئيس في وضع الشخص المناسب في العمل المناسب لقدراته، لأنه من مسؤولية الرئيس الناجح اتجاه مرؤوسيه، أن يحرص على تحقيق نوع من التوازن والتوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانات العاملين.

ثالثاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإبداع الفردي

لغرض تحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل عبارة من عبارات بُعد الإبداع الفردي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-24): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي حول بعد الإبداع الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
40	يحرص المرؤوسين على البحث الدقيق في مجال اختصاصهم الوظيفي	3.773	1.045	75.46	2	مرتفع
41	يساهم الراتب الذي تتقاضاه في تحفيزك على العمل الجاد	3.389	1.333	67.78	5	متوسط
42	لدى المرؤوسين القدرة على الإبداع والتطوير في أساليب العمل	3.743	1.012	74.86	4	مرتفع
43	يحرص المرؤوسين على تطوير وتحسين أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	3.791	0.994	75.82	1	مرتفع
44	يتوفر لدى المرؤوسين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل	3.670	1.024	73.00	3	مرتفع
	المتوسط المرجح لبعد الإبداع الفردي	3.673	0.835	73.46		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-24) أنّ بُعد نمط الإبداع الفردي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.673) وانحراف معياري قدره (0.835) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد والوزن المئوي بلغ (73.46%)، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5)، مما يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى المرؤوسين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات المبحوثة، وهذا يدل على قدرة المرؤوسين على الإبداع في مجال تخصصهم الوظيفي.

وقد جاءت معظم عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-24) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبُعد الخاص بالإبداع الفردي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (43) التي مفادها: " يحرص المرؤوسين على تطوير وتحسين أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.791)، وانحراف معياري (0.994) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، وللرئيس الفضل في تنمية وتطوير العاملين لأدائهم من خلال توظيفه واستخدامه خبرات مرؤوسيه من أجل تحسين أدائهم، وكذلك حرصه على أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتقليل فجوة الأداء لدى مرؤوسيه.

- جاءت العبارة رقم (40) التي مفادها: " يحرص المرؤوسين على البحث الدقيق في مجال اختصاصهم الوظيفي" في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.773)، وانحراف معياري (1.045) وقيّمته أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، نستخلص من ذلك أن تطوير وتحسين أداء ومهارات العاملين بشكل مستمر، لا يتأتى إلا من خلال حرصهم على البحث الدقيق في مجال اختصاصهم الوظيفي سواء عن طريق التكوين والتدريب أو عن طريق التعلم الذاتي.

- جاءت العبارة رقم (44) التي مفادها: " يتوفر لدى المرؤوسين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل" في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.791)، وانحراف معياري (0.994) وقيّمته أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.66 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، ويعود السبب في

ذلك للثقة التي يضعها الرئيس في قدرات ومهارات مرؤوسيه، وتشجيعهم على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم، فيتولد لديهم المقدرة على حل مختلف المشكلات التي تعترض تأدية مهامهم.

- جاءت العبارة رقم (42) التي مفادها: " لدى المرؤوسين القدرة على الإبداع والتطوير في أساليب العمل" في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.743)، وانحراف معياري (1.012) وقيمه أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى 5) فهي تمارس بمستوى مرتفع، لأن الرئيس يشجع مرؤوسيه على طرح المبادرات ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء وعلى تقديم أفكارهم لحل مشكلات العمل ويحفزهم على المبادرات الفردية والإبداع.

- جاءت العبارة رقم (41) التي مفادها: " يساهم الراتب الذي تتقاضاه في تحفيزك على العمل الجاد" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.389)، وانحراف معياري (1.333) وقيمه أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.33 إلى أقل من 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط، ولا يخفى عن أحد أن عدم ملائمة قيمة الراتب لظروف المعيشة في الوقت الحاضر، تعد مشكلة مستعصية تحكمها عدة عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية متداخلة ومعقدة ويستحيل حلها بطريقة تقليدية بل الأمر يتطلب دراسات وحلول علمية، ونظراً لاستحالة حلها بالنسبة لكافة المؤسسات باختلاف النشاط والملكية، كحل مبدئي وظيفي يتوجب أن يحرص الرؤساء على مسايرة تلك المشكلة بأسلوب من خاصة في القطاع الخاص، بحيث يمكن التعويض على الفرد العامل بحوافز تكميلية في المناسبات الخاصة كمناسبات الأعياد الدينية أو في الحالات الاجتماعية الأخرى كالمرض مثلاً.....، حتى تكسب المؤسسة رضا العاملين وتنمي ثقتهم فيها.

رابعاً: ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

يعد الجدول رقم (3-25)، وهي على النحو التالي:

الجدول رقم (3-25): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي حول المتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(%)	الترتيب	المستوى
1	كفاءة الأداء الوظيفي	3.956	0.682	79.12	1	مرتفع
2	فعالية الأداء الوظيفي	3.843	0.726	76.86	2	مرتفع
3	الإبداع الفردي	3.673	0.835	73.46	3	مرتفع
	المتوسط المرجح للمتغير التابع: الأداء الوظيفي	3.824	0.668	76.48		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS V. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-25) ما يلي:

- المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة الأداء الوظيفي هو (3.956) أي يقع في المدى (3.66 إلى 5)، والوزن المئوي بلغ (76.48%) ويدل ذلك على مستوى مرتفع لممارسة العاملين وتأديتهم للمهام المكلفين بها بالكفاءة المطلوبة، وبانحراف معياري قدر ب (0.682) وهو أقل من الواحد الصحيح ويشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة الأداء، وقد جاء البعد في المرتبة الأولى من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية الأداء الوظيفي هو (3.843) أي يقع في المدى (3.66 إلى 5)، والوزن المئوي بلغ (76.86%) ويدل ذلك على مستوى مرتفع لممارسة العاملين وتأديتهم للمهام المكلفين بها بكل فعالية، وبانحراف معياري قدر ب (0.682)، وهو أقل من الواحد الصحيح ويشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية الأداء، وقد جاء البعد في المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى مفردات الدراسة.

- المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الفردي هو (3.673) أي يقع في المدى (3.66 إلى 5)، والوزن المئوي بلغ (73.46%) ويدل ذلك على مستوى مرتفع لقدرة العاملين على الإبداع والتطوير في أساليب العمل، وبانحراف معياري قدر ب (0.835) وهو أقل من الواحد الصحيح ويشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الفردي، وقد جاء البعد في المرتبة الثالثة من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة.

في ذات السياق، نستخلص أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء في الإجمال بمستوى مرتفع لكن قريب للمستوى المتوسط، مما يدل أنّ الأداء الوظيفي لم يرق بعد إلى المستوى الأفضل، ويرجع السبب في ذلك إلى مستوى الممارسات القيادية التي تميزت بمستوى متوسط، لذلك يجب أن يكون القادة ملمين بالأسباب التي جعلت الأداء بذلك المستوى والحرص على تطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

من بين الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها البحث العلمي، التأكد من مدى صحة الفرضيات التي اعتمدها، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على فرضيات أساسية سنقوم باختبارها للتأكد من صحتها أو عدم صحتها، بحيث سنقوم كخطوة أولى بعرض كل فرض بصفة كلية، ثم نتناول الفرضيات الجزئية بصفة منفردة وأكثر تفصيلاً. لاختبار الفرضيات سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لفحص فرضيات الدراسة واعتبر مستوى الدلالة عند $(P < 0.05)$.

لابدّ في البداية من اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال تحقيق مجموعة من الافتراضات والمتمثلة بالارتباط الذاتي المتعدد والتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال التأكد من عدم وجود

ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وذلك بحساب معامل تضخم التباين " Variance inflation factor - VIF"¹ واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، والقاعدة العامة تشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين "VIF" لأبعاد المتغير المستقل لا يتجاوز القيمة خمسة²، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05)³، والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء والتفلطح محصورة على التوالي بين [-1.96 و+1.96]؛ (-2.58 و+2.58)⁴، ويبين الجدول رقم (3-26) نتائج التحليل كالتالي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء والتفلطح لأبعاد المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح	VIF	التباين المسموح به
المستقل:	النمط القيادي التحويلي	-0.717	0.210	1.7331	0.901
	النمط القيادي التبادلي	-0.529	-0.009	1.531	0.754
	النمط القيادي الأوتوقراطي	-0.994	1.099	1.021	0.932
	السلوك القيادي المحفز على العمل	-0.423	-0.193	1.597	0.826
	تمكين العاملين	-0.552	0.234	1.818	0.795
التابع:	كفاءة الأداء الوظيفي	-0.717	1.031		
	فعالية الأداء الوظيفي	-0.765	1.026		
	الإبداع الفردي	-0.601	0.269		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

ويظهر الجدول رقم (3-26) أن قيمة "VIF" لأبعاد المتغير المستقل: القيادة الإدارية لهذه الدراسة أقل من خمسة، وتتراوح قيمه بين (1.818-1.021)، كما أن قيم التباين المسموح به جاءت أكبر من (0.05)، وقد تراوحت قيمه بين (0.932-0.754)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب معامل الالتواء "Skewness" لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، محصورة بين (-1.96 و+1.96) حيث بلغت قيمه على الترتيب بين [-0.994 و(-0.423)]، أما قيم معامل التفلطح محصورة بين (-2.58 و+2.58)]، حيث بلغت قيمه لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع بين [-0.193 و(1.099)]، وبالتالي تبين أنّ البيانات تتبع

¹ VIF = (R²-1)/1، بحيث (R²) يمثل مربع أكبر معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة.

² -Mark, L. & David, M. **Basic Business Statistics : Concepts and Applications**, 6th Ed . N.J : Prentice -Hall Inc, (1996), P 824.

³ - أيمن عودة المعاني، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2013، ص 245.

⁴ -محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

التوزيع الطبيعي لأن قيم معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرين جاءت كلها موافقة للشروط المذكورة أعلاه، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة المطروحة من خلال الاستعانة بالانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، واختبار درجة اختلاف اتجاهات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفق العوامل الشخصية والوظيفية سنستخدم اختبار (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار الفرق المعنوي، ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية هما: فرضية عدمية وفرضية بديلة.

-قاعدة اتخاذ القرار:

- إذا كان مستوى الدلالة المعنوية لقيمة (T) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05)، أو قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة والنتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المستقل على البعد التابع.

-أما إذا كان مستوى الدلالة المعنوية لقيمة (T) المحسوبة أكبر من (0.05)، وقيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية، فإننا نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة والنتيجة تكون عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المستقل على البعد التابع.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط بغية تحديد طبيعة علاقة التأثير بين المتغير المستقل: القيادة الإدارية، والمتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين، ثم نقوم باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار طبيعة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الكلي للأداء الوظيفي، ثم نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى التأثير الكلي لأبعاد القيادة الإدارية على المتغير التابع، ثم يليه تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أي بُعد من أبعاد القيادة الإدارية أكثر تأثير في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على ما يلي:

(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها على مستوى

الأداء الوظيفي لدى العاملين بأبعاده.

وتتفرع عن هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

-الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية مجتمعة كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرعية الأولى ثلاث فرضيات جزئية وهي كالآتي:

- الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التحويلي كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".
- الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التبادلي كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".
- الفرضية الجزئية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي الأوتوقراطي كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك القيادي المحفز على العمل كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".
- ويمكن توضيح تلك الفرضيات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-27): الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والجزئية

الفرضيات الجزئية الثلاثة للفرضية الفرعية الأولى	الفرضيات الفرعية الثلاثة	الفرضية الرئيسية الأولى
الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التحويلي كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين".	الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية مجتمعة كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".	"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"
الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التبادلي كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين".		
الفرضية الجزئية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي الأوتوقراطي كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين".		
	الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك القيادي المحفز على العمل كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين".	
	الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين".	

الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين".
--

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: أثر القيادة الإدارية على المستوى الكلي للأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة".

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة".

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(3-28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	163.303	1	163.303	731.920	0.000*
الخطأ	162.652	729	0.223		
المجموع الكلي	325.956	730			
				(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) ودرجات حرية (1، 729)=3.84	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-28) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، لأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (731.920) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية(1، 729)، ويؤكد هذه النتيجة أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-29):

الجدول رقم (3-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين

المتغير المستقل	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القيادة الإدارية	1.225	0.732	0.027	0.500	0.708	27.054	0.000*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) ودرجات حرية (1، 729)=1.959							
(*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$))							
المتغير التابع: الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-29) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لأن مستوى المعنوية قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($0.05=\alpha$)، كما أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (21,236) أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.708) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أمّا معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.5) أي أنّ القيادة الإدارية تفسر (50%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (50%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B=0.732$) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.732)، وهذا يعني أنّ القيادة الإدارية لها أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.732 \times \text{القيادة الإدارية} + 1.225$$

أما عن قيمة الثابت=1.225، فإنّه يدل على أنّ مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (1.225) عندما تكون ممارسات القيادة الإدارية منعدمة أي قيمتها صفر.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة".

ثانياً: أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية كبعدها من أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، والتي بدورها تنقسم إلى ثلاث فرضيات جزئية سنقوم باختبار الواحدة تلو الأخرى.

أ- أثر النمط القيادي التحويلي على الأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى، بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	137.894	1	137.894	534.528	0.000*
الخطأ	188.062	729	0.258		
المجموع الكلي	325.956	730			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) ودرجات حرية (1، 729) = 3.84	(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-30) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الأولى، لأن قيمة (F) المحسوبة (534.528) أكبر من قيمتها الجدولة وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبالتالي دالة إحصائياً كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي التحويلي على الأداء الوظيفي للعاملين

البعده	ثابت الانحدار	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط القيادي التحويلي	2.009	0.493	0.021	0.423	0.65	23.120	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجات حرية (1، 729)=1.959							
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-31) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (23.120) وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.65) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أمّا معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.423) أي أنّ ممارسة النمط القيادي التحويلي تفسر (42.30%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (67.7%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B=0.493) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة النمط التحويلي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.493)، وهذا يعني أنّ نمط القيادة التحويلية له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.493 \times \text{نمط القيادة التحويلية} + 2.009$$

أمّا عن قيمة الثابت =2.009، فإنّه يدل على أنّ مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (2.009) عندما تكون ممارسات النمط التحويلي منعدمة أي قيمتها صفر .

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند (α ≥ 0.05) للنمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة».

ب - أثر النمط القيادي التبادلي على الأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثانية بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالاتي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(3-32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	113.089	1	113.089	387.296	0.000
الخطأ	212.868	729	0.292		
المجموع الكلي	325.956	730			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) ودرجات حرية (1, 729) = 3.84	
				دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-32) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة (387.296) وهي أكبر من قيمتها الجدولة، وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وبالتالي دالة إحصائياً، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي

للعاملين

البعد	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط القيادي التبادلي	2.098	0.485	0.025	0.347	0.589	19.68	0.000
						قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)، ودرجات حرية (1, 729) = 3.84	
						دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-34) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (19.68) وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.589) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.347) أي أنّ ممارسة النمط القيادي التبادلي تفسر (34.7%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (65.3%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B=0.485$) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة النمط التبادلي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.485)، وهذا يعني أن نمط القيادة التبادلية له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.485 \times \text{نمط القيادة التبادلية} + 2.098$$

أما عن قيمة الثابت =2.098، مما يدل على أنّ مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (2.098) عندما تكون ممارسات النمط التبادلي منعدمة أي قيمتها صفر وهو معامل كبير يدل على درجة تحقق الأداء الوظيفي يكون بمستوى أكبر.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : « يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$) للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة».

ت- أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance) للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

-الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(3-34): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.833	1	6.833	15.610	0.000
الخطأ	319.122	729	319.122		
المجموع الكلي	325.956	730			
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) ودرجات حرية (1، 729)=3.84		(0.05=)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-34) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة، لأن قيمة (F) المحسوبة (15.61) أكبر من قيمتها الجدولة، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05=$ ألفا) وبالتالي دالة إحصائياً، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي للعاملين

البعد	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط R	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط القيادي الأوتوقراطي	3.205	0.186	0.047	0.021	0.145	3.951	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) ودرجات حرية (1، 729)=1.959							
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-35) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (3.951) وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.145) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أمّا معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.021) أي أنّ ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي تفسر (2.1%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (87.9%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B=0.186$) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.186)، وهذا يعني أن النمط القيادي الأوتوقراطي له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.186 \times \text{النمط القيادي الأوتوقراطي} + 3.205$$

أما عن قيمة الثابت =3.205، فإنه يدل على أنّ مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (3.205) عندما تكون ممارسات النمط الأوتوقراطي منعدمة أي قيمتها صفر وهو معامل كبير يدل على أن الأداء الوظيفي يتحقق أكثر عندما لا يتبع القادة النمط الأوتوقراطي.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : « يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$) للنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة».

ثالثاً: أثر السلوك القيادي المحفز على العمل على الأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للسلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للسلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	122.069	1	122.069	436.459	0.000
الخطأ	203.887	729	0.280		
المجموع الكلي	325.956	730			
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)			قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05=α) ودرجات حرية (1، 729)=3.84		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-37) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (436.459) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-37):

الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار السلوك القيادي المحفز على العمل على الأداء الوظيفي للعاملين

البعده	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
السلوك القيادي المحفز على العمل	2.325	0.42	0.02	0.374	0.612	20.892	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05=α) ودرجات حرية (1، 729)=1.959							
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-37) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (20.892) وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.612) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أمّا معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.374) أي أنّ ممارسة السلوك القيادي المحفز على العمل تفسر (37.4%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدره ب (62.6%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B=0.42)

وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة السلوك القيادي المحفز على العمل يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.42)، وهذا يعني أن السلوك القيادي المحفز على العمل أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.42 \times \text{السلوك القيادي المحفز على العمل} + 2.325$$

أما عن قيمة الثابت = 2.325، ممّا يدل على أنّ مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (2.325) عندما تكون ممارسات السلوك القيادي المحفز على العمل منعدمة أي قيمتها صفر وهو معامل كبير يدل على درجة تأثير عوامل أخرى لم تكن من بين متغيرات الدراسة.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للسلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة».

رابعاً- أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(3-38): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	146.758	1	146.758	597.033	0.000
الخطأ	179.197	729	0.246		
المجموع الكلي	325.956	730			
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (1، 729)=3.84			
		(0.05= α)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-38) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (597.033) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا =0.05) وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-38):

الجدول رقم (3-39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

البعده	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تمكين العاملين	1.896	0.533	0.022	0.450	0.671	24.434	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (1، 729)=1.959							
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-39) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (24.434) وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.671) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أمّا معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.45) أي أنّ ممارسة التمكين تفسر (45%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (55%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B=0.533$) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة التمكين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.533)، وهذا يعني أن لتمكين العاملين أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.533 \times \text{تمكين العاملين} + 2.098$$

أما عن قيمة الثابت (=1.896)، مما يدل على أنّ مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (1.896) عندما تكون ممارسات التمكين منعدمة أي قيمتها صفر وهو معامل كبير يدل على درجة تأثير عوامل أخرى لم تكن من بين متغيرات الدراسة.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة».

خامساً- أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كآتي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(3-40): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	138.376	1	138.376	537.778	0.000
الخطأ	187.580	729	0.257		
المجموع الكلي	325.956	730			
		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات حرية (1،		*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$	
		3.84=(729			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-40) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (537.778) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا =0.05) وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-41):

الجدول رقم(3-41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

المتغير المستقل	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أنماط القيادة الإدارية	1.163	0.755	0.033	0.425	0.652	23.190	0.000
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)=1.959						
	(*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$))						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-41) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (24.434) وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.652) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.425) أي أنّ ممارسة التمكين تفسر (42.5%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (57.5%) تفسرها عوامل أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B=0.755$) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية مجتمعة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.755)، وهذا يعني أنّ لأنماط القيادة الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.755 \times \text{أنماط القيادة الإدارية} + 1.163$$

أما عن قيمة الثابت ($=1.163$)، مما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي يقدر ب (1.163) عندما تكون ممارسات الأنماط القيادية الثلاثة منعدمة أي قيمتها صفر وهو معامل كبير يدل على درجة تأثير عوامل أخرى لم تكن من بين متغيرات الدراسة.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة».

سادساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال النتائج السابقة، يمكننا أن نستخلص آراء عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة في سياق النقاط الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للنمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.0)$ للنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للسلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
- ومن معادلات الانحدار الخطي البسيط الناتجة من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-42): معادلات الانحدار الخطي البسيط الناتجة من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

رقم المعادلة	صيغة المعادلة
معادلة (1):	الأداء الوظيفي = $0.732 \times$ القيادة الإدارية + 1.225
معادلة (2):	الأداء الوظيفي = $0.493 \times$ نمط القيادة التحويلية + 2.009
معادلة (3):	الأداء الوظيفي = $0.485 \times$ نمط القيادة التبادلية + 2.098
معادلة (4):	الأداء الوظيفي = $0.186 \times$ النمط القيادي الأوتوقراطي + 3.205
معادلة (5):	الأداء الوظيفي = $0.42 \times$ السلوك القيادي المحفز على العمل + 2.325
معادلة (6):	الأداء الوظيفي = $0.533 \times$ تمكين العاملين + 2.098
معادلة (7):	الأداء الوظيفي = $0.755 \times$ أنماط القيادة الإدارية + 1.163

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

نستخلص ما يلي:

من خلال المعادلة (1) والمعادلة (7) أنّ أثناء ممارسة القادة لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مجتمعة هذا من ناحية، وممارستهم لأنماط القيادة الثلاثة من ناحية أخرى يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي تأثير إيجابي وكبير ويتضح ذلك من خلال المعاملات: 0.732 و 0.755، أما بالنسبة للمعادلة (2) والمعادلة (3) والمعادلة (5) والمعادلة (6)، نستخلص أن لكل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية والسلوك القيادي المحفز للعمل وتمكين العاملين أثر إيجابي وكبير ومتقارب من حيث درجة التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويتضح ذلك من خلال المعاملات التالية والمرتبة على التوالي: 0.493، 0.485، 0.42، 0.533، أما بخصوص المعادلة (4) فإن نمط القيادة الأوتوقراطي له أثر على مستوى الأداء الوظيفي لكن بصفة قليلة بالمقارنة مع باقي الأبعاد.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها بواسطة الفرضيات الفرعية الثلاثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى فإننا نستخلص أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

نظراً للنتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي أظهرت بشكل مستقل أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ورغم أهمية هذا الأخير في تحديد مدى وجود تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، إلا أنه لا يظهر أثر جميع المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، لذات السبب ارتأينا أن نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بدءاً قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-43): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	169,138	5	33,828	156.392	0.000
الخطأ	156,818	725	,216		
المجموع الكلي	325,956	730			
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (5، 725) = 2.21					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-43) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (156.392) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-44):

الجدول رقم (3-44): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى

الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية

المتغير المستقل	الثابت	R ²	R	B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	Sig
النمط القيادي التحويلي	1,233	0.519	0.72	,204	,034	5,963	,000
النمط القيادي التبادلي				,043	,036	1,185	,236
النمط القيادي الأوتوقراطي				,127	,034	3,748	,000
السلوك القيادي المحفز على العمل				,062	,033	1,908	,057
تمكين العاملين				,288	,036	8,109	,000
قيمة (T) الجدولية = 1.959							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-44)، أثر أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية) مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي، بحيث تشير النتائج أن البعد النمط القيادي التبادلي لا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (1,185) أقل من قيمتها الجدولية، وهو ما يؤكد مستوى الدلالة (T) البالغ (,236)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وكذلك بالنسبة لبعد السلوك القيادي المحفز على العمل لا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (1,908) أقل من قيمتها الجدولية، وهو ما يؤكد مستوى الدلالة (T) البالغ (,057) وهو أكبر من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وبالنسبة للأبعاد المتبقية والمتمثلة في النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي الأوتوقراطي وتمكين العاملين، فإنها تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، كما يعبر معامل الارتباط المقدر ب(0.72) على وجود علاقة ارتباط طردية وإيجابية بين أبعاد القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.519) أي أنّ ممارسة أبعاد القيادة الإدارية تفسر (51.9%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين والنسبة المتبقية المقدرة ب (48.1%) تفسرها عوامل أخرى، وهذا يعني أن لأبعاد القيادة الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

نستخلص من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-44) بأن تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية لم يُظهر بصفة دقيقة أهمية التأثير الذي يحدثه كل بُعد بصفة واضحة، لذلك سنقوم بإعادة اختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

ثامناً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

يقوم تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise multiple regression) عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة بالترتيب وإزاحة أي استبعاد المتغيرات المستقلة التي علاقتها بالمتغير التابع ليست قوية أو غير دالة إحصائياً، وبعد إجرائه يتم تحديد وإظهار أهمية كل متغير مستقل ومدى مساهمته في معادلة الانحدار، التي تتمثل في أثر القيادة الإدارية بأبعادها: (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) على المستوى الكلي للأداء الوظيفي، لذلك قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-45): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	137,894	1	137.894	534.528	,000*
	الخطأ	188,062	729	,258		
	المجموع	325,956	730			
2	الانحدار	145,057	2	72.529	291.882	,000*
	الخطأ	180,898	728	,248		
	المجموع	325,956	730			
3	الانحدار	146,692	3	48.897	198.303	,000*
	الخطأ	179,263	727	,247		
	المجموع	325,956	730			
4	الانحدار	168,350	4	42.088	193.874	,000*
	الخطأ	157,605	726	,217		
	المجموع	325,956	730			
(*)دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية: (1,729)=3.84، (2,728)=2.99، (3,727)=2.60، (4,726)=2.37.						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-45) يتبين ثبات صلاحية النماذج الخمسة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في كل الحالات عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت على الترتيب (534.528)، (291.889)، (198.303)، (193.874)، وعند درجات الحرية على التوالي (1، 729)، (2، 728)، (3، 727)، (4، 726) وتؤكد هذه النتائج أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-46) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ويستبعد تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتغيرات المستقلة من النموذج والتي ليس لها علاقة قوية بالمتغير التابع وتعد متغيرات ضعيفة وغير دالة وغير مهمة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة

النموذج	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	B	Bêta	Sig	T	R ²	R
1	الثابت	1,896	-----	,000	23,408	0.423	0.65
	تمكين العاملين	,533	,671	,000	24,434		
2	الثابت	1,662	-----	,000	20,441	0.445	0.667
	تمكين العاملين	,333	,420	,000	10,937		
	النمط القيادي التحويلي	,260	,343	,000	8,925		
3	الثابت	1,260	-----	,000	9,468	0.45	0.671
	تمكين العاملين	,338	,425	,000	11,171		
	النمط القيادي التحويلي	,250	,330	,000	8,640		
	النمط القيادي الأوتوقراطي	,127	,099	,000	3,801		
4	الثابت	1,242	-----	,000	9,354	0.516	0.719
	تمكين العاملين	,294	,370	,000	8,336		
	النمط القيادي التحويلي	,220	,290	,000	6,971		
	النمط القيادي الأوتوقراطي	,134	,104	,000	4,005		
	السلوك القيادي المحفز على العمل	,074	,108	,016	2,408		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-46) والتي حددت نماذج مختلفة لأثر المتغيرات المستقلة

على مستوى الأداء الوظيفي بحيث تبين إمكانية تواجد أربعة نماذج بحيث كل نموذج يحوي عدد من المتغيرات المستقلة التي لها علاقة قوية بالمتغير التابع، ولم يظهر في النماذج بعض المتغيرات المستقلة وذلك لأنها غير دالة وغير مهمة إحصائياً أي ليست لها علاقة قوية بالمتغير التابع وهذه النماذج كالاتي:

أ- **النموذج الأول:** بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل) وأبقت على بُعد تمكين العاملين بحيث هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (65%) بين المتغير المستقل تمكين العاملين لوحده والمتغير التابع الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (42.3%).

ب - **النموذج الثاني:** بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل) وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (66.7%) بين المتغير تمكين العاملين والمتغير النمط القيادي التحويلي كمتغيرين مستقلين والمتغير التابع الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (44.5%).

ت- **النموذج الثالث:** بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي التبادلي، السلوك القيادي المحفز على العمل)، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (67.10%) بين المتغير تمكين العاملين والمتغير النمط القيادي التحويلي والمتغير النمط القيادي الأوتوقراطي كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (45%).

ث- **النموذج الرابع:** بحيث استبعدت من النموذج بُعد النمط القيادي التبادلي، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (71.9%) بين المتغير تمكين العاملين والمتغير النمط القيادي التحويلي والمتغير النمط القيادي الأوتوقراطي والمتغير السلوك القيادي المحفز على العمل كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع الأداء الوظيفي، أي أن النمط القيادي التبادلي غير دال إحصائياً، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (51.6%).

نستخلص مما سبق، أنه عندما قمنا بإدخال المتغيرات الكلية للقيادة الإدارية وتحليل تأثيرها الكلي على مستوى الأداء الوظيفي تبين أن النمط القيادي التبادلي ليس دالاً إحصائياً ولا يظهر له أي تأثير عندما يتواجد مع الأبعاد المتبقية للقيادة الإدارية على المستوى الكلي للأداء الوظيفي، غير أنه عندما قمنا بتحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على المستوى الكلي للأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار البسيط تبين أن كل بُعد بصفة مستقلة يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبمقارنة معاملات التحديد للنماذج الأربعة نجد أنّ النموذج الرابع له أكبر معامل والذي بلغ (51.6%) وهو يعبر عن القدرة التفسيرية للنموذج وعلى هذا الأساس

يعتبر النموذج الرابع هو الأفضل في تفسير علاقات التأثير والارتباط لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول رقم (3-46) فإننا نستخلص من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) بصفة جزئية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بأبعاده مجتمعة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الثاني: اختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي كل على حدى

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسة الثانية بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

-الفرضية عدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة "

-الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة "

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الثلاثة كالآتي:

1-الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة "

2-الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة "

3-الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة "

أولاً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة"
 -الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة"، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-47): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	129,887	1	129,887	451,181	,000*
	الخطأ	209,867	729	,288		
	المجموع	339,754	730			
2	الانحدار	138,680	2	69,340	251,049	,000*
	الخطأ	201,074	728	,276		
	المجموع	339,754	730			
3	الانحدار	141,251	3	47,084	172,441	,000*
	الخطأ	198,503	727	,273		
	المجموع	339,754	730			
4	الانحدار	146,679	4	36,670	137,885	,000*
	الخطأ	193,075	726	,266		
	المجموع	339,754	730			
5	الانحدار	161,798	5	32,360	131,834	,000*
	الخطأ	177,956	725	,245		
	الكلية	339,754	730			
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) ودرجات حرية: (1,729)=3.84، (2,728)=2.99، (3,727)=2.60، (4,726)=2.37، (5,725)=2.21						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-47) يتبين ثبات صلاحية النماذج الخمسة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في كل الحالات عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت على الترتيب (451.181)، (251.049)، (172.441)، (137.885)، (131.834)، وعند درجات الحرية على التوالي (1،729)، (2،728)، (3،727)، (4،726) و(5،725) وتؤكد هذه

النتيجة أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-48):

الجدول رقم (3-48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي

النموذج	المتغير المستقل الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	(T) المحسوبة	Sig
1	الثابت	2,195	,085	,382	,618	25,734	,000*
	النمط القيادي التحويلي	,478	,023			,000*	
2	الثابت	1,989	,091	,408	,639	21,822	,000*
	النمط القيادي التحويلي	,334	,034			,000*	
	النمط القيادي التبادلي	,207	,037			,000*	
3	الثابت	1,640	,145	,416	,645	11,280	,000*
	النمط القيادي التحويلي	,337	,034			,000*	
	النمط القيادي التبادلي	,194	,037			,000*	
	النمط القيادي الأوتوقراطي	,115	,038			,002*	
4	الثابت	1,553	,145	,432	,657	10,722	,000*
	النمط القيادي التحويلي	,270	,036			,000*	
	النمط القيادي التبادلي	,117	,040			,003*	
	النمط القيادي الأوتوقراطي	,141	,038			,000*	
	السلوك القيادي المحفز	,146	,032			,000*	
5	الثابت	1,342	,142	,476	,690	9,475	,000*
	النمط القيادي التحويلي	,189	,036			,000*	
	النمط القيادي التبادلي	,077	,039			,047*	
	النمط القيادي الأوتوقراطي	,144	,036			,000*	
	السلوك القيادي المحفز	,025	,035			,475	
	تمكين العاملين	,297	,038			,000*	
					المتغير التابع: كفاءة الأداء الوظيفي		
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-48) والتي حددت نماذج مختلفة لأثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي بحيث تبين أنه للفرضية خمسة نماذج بحيث كل نموذج يحوي عدد من المتغيرات المستقلة

التي لها علاقة قوية بالمتغير التابع، ولم يظهر في بعض النماذج بعض المتغيرات المستقلة وذلك لأنها غير دالة وغير مهمة إحصائياً أي ليست لها علاقة قوية بالمتغير التابع وهذه النماذج كالآتي:

أ- النموذج الأول: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) وأبقت على بُعد النمط القيادي التحويلي بحيث هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (61.8%) بين بُعد النمط القيادي التحويلي لوحده وبُعد كفاءة الأداء الوظيفي كبُعد من أبعاد الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغير المستقل يشرح المتغير التابع بنسبة (38.2%).

ب - النموذج الثاني: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) وأبقت على بُعدي النمط القيادي التحويلي ولنمط القيادي التبادلي بحيث هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (63.9%) بين بُعدي النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي كمتغيرين مستقلين والمتغير التابع كفاءة الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (40.8%).

ت- النموذج الثالث: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين)، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (64.5%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كفاءة الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (41.6%).

ث- النموذج الرابع: بحيث استبعدت من النموذج بُعد تمكين العاملين، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (65.7%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كفاءة الأداء الوظيفي، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (43.2%).

النموذج الخامس: بحيث دخلت كل أبعاد القيادة الإدارية في معادلة النموذج الخامس، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (69%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كفاءة الأداء الوظيفي، غير أن كل من بُعد النمط القيادي التبادلي و السلوك القيادي المحفز على العمل غير دالان إحصائياً ويتضح ذلك من خلال مستوى المعنوية التي كانت على الترتيب (0.47، 0.475) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (47.6%).

نستخلص مما سبق، أنه عندما قمنا بإدخال أبعاد القيادة الإدارية وتحليل تأثيرها الكلي على مستوى

كفاءة الأداء الوظيفي تبين أن كل من النمط القيادي التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل، كل منهما ليس دالاً إحصائياً ولا يظهر لهما أي تأثير عندما يتواجدان مع الأبعاد المتبقية للقيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي، وبمقارنة معاملات التحديد للنماذج الخمسة نجد أن النموذج الخامس له أكبر معامل تحديد والذي بلغ (47.6%) وهو يعبر عن القدرة التفسيرية للنموذج وعلى هذا الأساس يعتبر النموذج الخامس هو الأفضل في تفسير علاقات التأثير والارتباط لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

-الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

- الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة ."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-49): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	124,706	1	124,706	349,401	,000*
	الخطأ	260,191	729	,357		
	المجموع	384,897	730			
2	الانحدار	129,511	2	64,755	184,591	,000*
	الخطأ	255,386	728	,351		
	المجموع	384,897	730			
3	الانحدار	133,900	3	44,633	129,279	,000*
	الخطأ	250,996	727	,345		
	المجموع	384,897	730			
4	الانحدار	137,251	4	34,313	100,591	,000*

		341,	726	247,646	الخطأ	
			730	384,897	المجموع	
5	الانحدار	92,427	5	149,835		000*
	الخطأ	324,	725	235,062		
	الكلية		730	384,897		
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية: (1,729)=3.84، (2,728)=2.99، (3,727)=2.60، (4,726)=2.37، (5,725)=2.21						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-49) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في كل الحالات عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت على الترتيب (349.401)، (184.591)، (129.279)، (100.591)، (92.427)، وعند درجات الحرية على التوالي (1، 729)، (2، 728)، (3، 727)، (4، 726) و(725، 5) وتؤكد هذه النتيجة أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-50):

الجدول رقم (3-50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

النموذج	المتغير المستقل الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الثابت	2,117	,095	,569	,324	22,293	000*
	النمط القيادي التحويلي	,469	,025			18,692	000*
2	الثابت	1,965	,103	,580	,336	19,128	000*
	النمط القيادي التحويلي	,362	,038			9,530	000*
	النمط القيادي التبادلي	,153	,041			3,701	000*
3	الثابت	1,509	,164	,590	,348	9,230	000*
	النمط القيادي التحويلي	,366	,038			9,708	000*
	النمط القيادي التبادلي	,136	,041			3,291	001*
	النمط القيادي الأوتوقراطي	,151	,042			3,566	000*
	الثابت	1,44	,164	,597	,357	8,782	000*

ت- النموذج الثالث: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين)، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (59%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فعالية الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (34.8%).

ث- النموذج الرابع: بحيث استبعدت من النموذج بُعد تمكين العاملين، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (59.7%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فعالية الأداء الوظيفي، غير أن بُعد السلوك القيادي المحفز على العمل غير دال إحصائياً أي ليس له أثر معنوي على المتغير التابع، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (35.7%).

ج- النموذج الخامس: بحيث دخلت كل أبعاد القيادة الإدارية في معادلة النموذج الخامس، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (62.4%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كفاءة الأداء الوظيفي، غير أن كل من بُعد النمط القيادي التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل غير دالان إحصائياً، أي ليس لهما أثر معنوي على المتغير التابع، ويتضح ذلك من خلال مستوى المعنوية التي كانت على الترتيب (0.381، 0.918) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (38.9%).

نستخلص مما سبق، أنه عندما قمنا بإدخال أبعاد القيادة الإدارية وتحليل تأثيرها الكلي على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي تبين أن كل من النمط القيادي التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل، كل منهما ليس دالاً إحصائياً ولا يظهر لهما أي تأثير عندما يتواجدان مع الأبعاد المتبقية للقيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي، وبمقارنة معاملات التحديد للنماذج الخمسة نجد أن النموذج الخامس له أكبر معامل تحديد والذي بلغ (47.6%) وهو يعبر عن القدرة التفسيرية للنموذج وعلى هذا الأساس يعتبر النموذج الخامس هو الأفضل في تفسير علاقات التأثير والارتباط لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بصفة جزئية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإدارية على مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، باستثناء النمط القيادي التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل

ثالثاً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين

قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyse of variance للتأكد من صلاحية النموذج، واستخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة بحيث يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة."

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-51): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	160,388	1	160,388	335,21	,000*
	الخطأ	348,802	729	,478	3	
	المجموع	509,190	730			
2	الانحدار	168,639	2	84,319	180,25	,000*
	الخطأ	340,551	728	,468	1	
	المجموع	509,190	730			
3	الانحدار	168,658	3	56,219	120,02	,000*
	الخطأ	340,532	727	,468	2	
	المجموع	509,190	730			
4	الانحدار	188,391	4	47,098	106,58	,000*
	الخطأ	320,799	726	,442	7	
	المجموع	509,190	730			

5	الانحدار	203,433	5	40,687	96,475	,000*
	الخطأ	305,757	725	,422		
	الكلي	509,190	730			
(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-51) يتبين ثبات صلاحية النماذج الخمسة لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة، لأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في كل الحالات عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت على الترتيب (335.213)، (180.251)، (120.022)، (106.587)، (96.475)، وعند درجات الحرية على التوالي (1، 729)، (2، 728)، (3، 727)، (4، 726) و(5، 725) وتؤكد هذه النتيجة أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (3-52):

الجدول رقم (3-52): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	B	المغير المستقل الثابت	
,000*	15,601	,315	,561	,110	1,715	الثابت	1
,000*	18,309			,029	,532	النمط القيادي التحويلي	
,000*	12,781	,331	,575	,119	1,516	الثابت	2
,000*	8,931			,044	,392	النمط القيادي التحويلي	
,000*	4,200			,048	,200	النمط القيادي التبادلي	
,000*	7,804	,331	,576	,190	1,486	الثابت	3
,000*	8,927			,044	,392	النمط القيادي التحويلي	
,000*	4,145			,048	,199	النمط القيادي التبادلي	
,841	,201			,049	,010	النمط القيادي الأوتوقراطي	
,000*	7,068	,370	,632	,187	1,319	الثابت	4
,000*	5,624			,047	,263	النمط القيادي التحويلي	
,301	1,035			,052	,053	النمط القيادي التبادلي	
,217	1,235			,048	,060	النمط القيادي الأوتوقراطي	
,000*	6,683			,042	,279	السلوك القيادي الخفزي	
,000*	5,975	,400	,632	,186	1,110	الثابت	
,000*	3,832			,048	,183	النمط القيادي التحويلي	

,794	,261			,051	,013	النمط القيادي التبادلي	5
,186	1,323			,047	,063	النمط القيادي الأوتوقراطي	
,001*	3,464			,045	,158	السلوك القيادي المحفز	
,000*	5,972			,050	,296	تمكين العاملين	
المتغير التابع: الإبداع الفردي				(*) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3-52) والتي حددت نماذج مختلفة لأثر أبعاد القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الفردي بحيث تبين أنه للفرضية خمسة نماذج بحيث كل نموذج يحوي عدد من المتغيرات المستقلة التي لها علاقة قوية بالمتغير التابع، ولم يظهر في بعض النماذج بعض المتغيرات المستقلة وذلك لأنها غير دالة وغير مهمة إحصائياً أي ليست لها علاقة قوية بالمتغير التابع وهذه النماذج كالآتي:

أ- النموذج الأول: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) وأبقت على بُعد النمط القيادي التحويلي بحيث هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (56.1%) بين بُعد النمط القيادي التحويلي لوحده وبُعد الإبداع الفردي كبُعد من أبعاد الأداء الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغير المستقل يشرح المتغير التابع بنسبة (31.5%).

ب - النموذج الثاني: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) وأبقت على بُعدي النمط القيادي التحويلي ولنمط القيادي التبادلي بحيث هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (57.5%) بين بُعدي النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي كمتغيرين مستقلين والمتغير التابع الإبداع الفردي، من خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (33.1%).

ت- النموذج الثالث: بحيث استبعدت من النموذج المتغيرات المستقلة التالية: (السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين)، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (57.6%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الإبداع الفردي، غير أن بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي غير دال إحصائياً أي ليس له أثر معنوي على المتغير التابع، ويتضح ذلك من خلال مستوى المعنوية التي كانت (0.841) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (33.1%).

ث- النموذج الرابع: بحيث استبعدت من النموذج بُعد تمكين العاملين، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت

(63.2%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الإبداع الفردي، غير أن بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي وبُعد النمط القيادي التبادلي غير دالا إحصائياً أي ليس لهما أثر معنوي على المتغير التابع، ويتضح ذلك من خلال مستوى المعنوية التي كانت على الترتيب (0.217، 0.301) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (37%).

ج- النموذج الخامس: بحيث دخلت كل أبعاد القيادة الإدارية في معادلة النموذج الخامس، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (63.2%) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الإبداع الفردي، غير أن بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي وبُعد النمط القيادي التبادلي غير دالا إحصائياً أي ليس لهما أثر معنوي على المتغير التابع، ويتضح ذلك من خلال مستوى المعنوية التي كانت على الترتيب (0.186، 0.794) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومن خلال قيمة معامل التحديد نستنتج أن للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أن المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة (40%).

نستخلص ممّا سبق، أنّه عندما قمنا بإدخال أبعاد القيادة الإدارية وتحليل تأثيرها الكلي على مستوى الإبداع الفردي، تبين أن كل من النمط القيادي التبادلي والنمط القيادي الأوتوقراطي، كل منهما ليس دالاً إحصائياً ولا يظهر لهما أي تأثير عندما يتواجدان مع الأبعاد المتبقية للقيادة الإدارية على الإبداع الفردي، وبمقارنة معاملات التحديد للنماذج الخمسة نجد أنّ النموذج الخامس له أكبر معامل تحديد والذي بلغ (47.6%) وهو يعبر عن القدرة التفسيرية للنموذج وعلى هذا الأساس يعتبر النموذج الخامس هو الأفضل في تفسير علاقات التأثير والارتباط لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الفردي.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بصفة جزئية التي تنص على أنّه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإدارية على مستوى الإبداع الفردي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، باستثناء النمط القيادي التبادلي والنمط القيادي الأوتوقراطي.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، قمنا بصياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

-الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية، المسمى الوظيفي)".

-الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية، المسمى الوظيفي)".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية، وهي:

1-الفرضية الفرعية العدمية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للجنس".

-الفرضية الفرعية البديلة الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للجنس".

2-الفرضية الفرعية العدمية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للعمر".

- الفرضية الفرعية البديلة الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للعمر".

3-الفرضية الفرعية العدمية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للمستوى التعليمي".

-الفرضية الفرعية البديلة الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للمستوى التعليمي".

4-الفرضية الفرعية العدمية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة الحالية".

-الفرضية الفرعية البديلة الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة الحالية".

5-الفرضية الفرعية العدمية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للمسمى الوظيفي".

الفرضية الفرعية البديلة الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للمسمى الوظيفي".

أولاً: أثر عامل الجنس على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، أبعاد الأداء الوظيفي) تعزى للجنس".
وبغية التأكد من الفرضية نستخدم اختبار (Independents-Samples T-test) وذلك لأن عامل الجنس ينقسم إلى فئتين (ذكر، أنثى)، ونلخص جميع النتائج في الجدول أسفله:

الجدول رقم (3-53): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس

المتغير	العامل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى (الدلالة (F)	القرار
كفاءة الأداء الوظيفي	ذكر	385	3.942	0.694	0.998	0.318	نقبل الفرضية العدمية
	أنثى	346	3.972	0.669			
فعالية الأداء الوظيفي	أنثى	385	3.934	0.746	1.018	0.313	نقبل الفرضية العدمية
	ذكر	346	3.853	0.704			
الإبداع الفردي	أنثى	385	3.65	0.829	0.187	0.665	نقبل الفرضية العدمية
	ذكر	346	3.698	0.841			
النمط القيادي التحويلي	ذكر	385	3.669	0.892	0.521	0.471	نقبل الفرضية العدمية
	أنثى	346	3.669	0.870			
النمط القيادي التبادلي	ذكر	385	3.551	0.829	1.047	0.306	نقبل الفرضية العدمية
	أنثى	346	3.562	0.790			
النمط القيادي الأوتوقراطي	ذكر	385	3.324	0.548	0.181	0.671	نقبل الفرضية العدمية
	أنثى	346	3.338	0.488			
السلوك القيادي المحفز على العمل	ذكر	385	3.567	1.007	1.317	0.251	نقبل الفرضية العدمية
	أنثى	346	3.576	0.936			

تقبل الفرضية العدمية	0.198	1.662	0.868	3.631	385	ذكر	تمكين العاملين
			0.811	3.601	346	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه:

- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.998) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (1.018) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.187) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه النمط القيادي التحويلي تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.521) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه النمط القيادي التبادلي تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (1.047) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه النمط القيادي الأوتوقراطي تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.181) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه السلوك القيادي المحفز على العمل تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (1.317) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه تمكين العاملين تبعاً لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (1.662) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي مفادها: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس ».

ثانياً: أثر عامل العمر على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

بغية التأكد من الفرضية نعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل العمر ينقسم إلى خمس فئات موضحة في الجدول أسفله مع ملخص جميع النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (3-54): نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	Sig	القرار
كفاءة الأداء الوظيفي	أقل من 25 سنة	67	4.020	0.689	(726, 4)	3.185	0.013	نرفض الفرضية العدمية
	من 25 إلى 35 سنة	286	4.000	0.674				
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	206	3.836	0.664				
	من 45 إلى أقل 50	109	3.930	0.763				
	50 سنة فما فوق	63	4.133	0.558				
	المجموع	731	3.956	0.682				
فعالية الأداء الوظيفي	أقل من 25 سنة	67	3.829	0.655	(4.726)	3.183	0.013	نرفض الفرضية العدمية
	من 25 إلى 35 سنة	286	3.869	0.683				
	من 35 إلى أقل 45	206	3.723	0.745				
	من 45 إلى أقل 50	109	3.879	0.857				
	50 سنة فما فوق	63	4.073	0.616				
	المجموع	731	3.772	0.726				
الإبداع الفردي	أقل من 25 سنة	67	3.722	0.848	(726, 4)	1.653	0.159	نقبل الفرضية العدمية
	من 25 إلى 35 سنة	286	3.714	0.824				
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	206	3.554	0.824				
	من 45 إلى أقل 50	109	3.686	0.858				
	50 سنة فما فوق	63	3.800	0.850				
	المجموع	731	3.673	0.8315				
القيادة الإدارية	أقل من 25 سنة	67	3.686	0.533	(726, 4)	2.492	0.042	نرفض الفرضية العدمية
	من 25 إلى 35 سنة	286	3.557	0.625				
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	206	3.458	0.686				
	من 45 إلى أقل 50	109	3.556	0.681				

				0.620	3.684	63	50 سنة فما فوق
				0.646	3.552	731	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-54) بأنه:

- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لعامل العمر، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.013) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لعامل العمر، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.013) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تبعاً لعامل العمر، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.159) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تبعاً لعامل العمر، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.042) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تعزى للعمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية تعزى للعمر"

- ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات العمر لكفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية لدى عينة الدراسة.
- لتحليل مصدر الاختلافات تم استخدام اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو متغير كفاءة الأداء الوظيفي، كما في الجدول أدناه كالتالي:

الجدول رقم (3-55): مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بفئات العمر لكفاءة الأداء الوظيفي

فئات العمر						
أكثر من 50 سنة	من 45 إلى أقل 50	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 25 إلى 35	أقل من 25 سنة	المتوسط الحسابي	البيان
					4.020	أقل من 25 سنة
		16408*			4.000	من 25 إلى 35 سنة
					3.836	من 35 إلى أقل من 45 سنة

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-56) بأن مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بمتوسط حسابي (4.073) ثم تليها الفئة العمرية (من 45 إلى أقل 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.879)، ثم الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بمتوسط حسابي (3.869)، الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بمتوسط حسابي (3.829)، وأخيراً الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بمتوسط حسابي (3.723)، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى فعالية الأداء الوظيفي كان أقل عند الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) والفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) وذلك من خلال مقارنتها بالفئة العمرية ذات أكبر متوسط حسابي، نستخلص أنّ الممارسات القيادية لصالح الفئة العمرية (50 سنة فما فوق)، لأنّها بحكم العمر اكتسبت الخبرة والتراكم في المعارف الوظيفية عبر مراحل المسار الوظيفي.

- لتحليل مصدر الاختلافات تم استخدام اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو متغير القيادة الإدارية، كما في الجدول أدناه كالآتي:

الجدول رقم (3-57) : مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بفئات العمر للقيادة الإدارية

فئات العمر						
أكثر من 50 سنة	من 45 إلى أقل 50 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 25 إلى 35 سنة	أقل من 25 سنة	المتوسط الحسابي	البيان
		*,22809			3.686	أقل من 25 سنة
					3.557	من 25 إلى 35 سنة
					3.458	من 35 إلى أقل 45 سنة
					3.556	من 45 إلى أقل 50 سنة
		*,22579			3.684	50 سنة فما فوق
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)						

المتغير : القيادة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-57) بأن مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بمتوسط حسابي (3.686) ثم تليها بفارق ضئيل جداً وبالتقريب يكاد يتساويان في قيمة المتوسط وهي الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بمتوسط حسابي (3.684)، ثم الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بمتوسط حسابي (3.557) والتي بالتقريب تساوت مع الفئة العمرية (من 45 إلى أقل 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.556)، وأخيراً الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بمتوسط حسابي (3.458)، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى القيادة الإدارية كان أقل عند فئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) والتي تسببت في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتها بمتوسط الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) حيث بلغ الفارق (*22809)، وكذلك عند بمتوسط الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) حيث بلغ الفارق (*22579)، نستخلص أنّ الممارسات القيادية كانت لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) لأن هذه الفئة أكثر دافعية وحماس لإظهار القدرات والمهارات لأنها دوماً تتطلع للرقى والتطور في عملها وكذلك لتقلد مناصب عليا، والفئة العمرية (50 سنة فما فوق) تمتاز بالخبرة والرصانة والقُدوة للعاملين الجدد، بحيث يلجئون إليها في حالة تعرض أعمالهم لمشكلات تعيقهم في إنجاز المهام، كما تعد هذه الفئة العمرية بالنسبة للعاملين الجدد بنك معلومات ذو رصيد معرفي متراكم ولها دور في إثراء الجانب الوظيفي لديهم وللمؤسسة معاً، وهذه الفئة تسعى لتولي المناصب العليا لأجل تحقيق الذات والتقدير في نهاية مسارها الوظيفي لذلك تقدم أفضل ما لديها.

ثالثاً: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

بغية التأكد من الفرضية نعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل المستوى العلمي ينقسم إلى خمس فئات (دراسات عليا، جامعي، ثانوي، متوسط، ابتدائي)، ونلخص جميع النتائج في الجدول أسفله:

الجدول رقم (3-58): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	نقيل الفرضية العدمية	القرار
كفاءة الأداء الوظيفي	ابتدائي	27	3,9111	,55006	(4, 726)	,157	,960	نقبل
	متوسط	55	3,9636	,71294				
	ثانوي	169	3,9562	,70860				
	جامعي	381	3,9475	,69006				
	دراسات عليا	99	4,0020	,62954				
	المجموع	731	3,9568	,68221				

نقبة	,941	,195	(726, 4)	فعالية الأداء الوظيفي		
				ابتدائي	متوسط	ثانوي
الفرضية				27	3,7481	60152
العدمية				55	3,8073	75421
				169	3,8497	71207
				381	3,8567	74434
				99	3,8283	70451
				731	3,8435	72612
				27	3,7333	70165
				55	3,7164	75786
				169	3,7172	84501
				381	3,6451	86064
				99	3,6667	80255
				731	3,6733	83518
				55	3,5242	56563
				169	3,5685	68168
				381	3,5526	65090
				99	3,5348	66764
				731	3,5520	64619
				55	3,5242	56563

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-58) بأنه:

- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لعامل المستوى العلمي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (157)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لعامل المستوى العلمي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (195)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تبعاً لعامل المستوى العلمي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (297)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تبعاً لعامل المستوى العلمي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (297)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي مفادها: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى

العلمي».

رابعاً: أثر عامل سنوات الخدمة في المؤسسة على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة بغية التأكد من الفرضية نعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل سنوات الخدمة في المؤسسة ينقسم إلى خمس فئات (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة). ونلخص جميع النتائج في الجدول التالي :

الجدول (3-59): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخدمة في المؤسسة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	القرار
كفاءة الأداء الوظيفي	أقل من 3 سنوات	170	4,0765	,66602	4, (726)	3,184	,013	نرفض الفرضية العدمية
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	138	4,0348	,62171				
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	177	3,8712	,63970				
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	121	3,8595	,69313				
	أكثر من 15 سنة	125	3,9232	,78444				
	المجموع	731	3,9568	,68221				
فعالية الأداء الوظيفي	أقل من 3 سنوات	170	3,9341	,67650	4, (726)	3,021	,017	نرفض الفرضية العدمية
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	138	3,8696	,64600				
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	177	3,7537	,69241				
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	121	3,7124	,81236				
	أكثر من 15 سنة	125	3,9456	,80578				
	المجموع	731	3,8435	,72612				

نقبل الفرضية العدمية	,056	2,316	,4) (726	,80452	3,7718	170	أقل من 3 سنوات	الإبداع الفردى
				,78245	3,7580	138	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	
,83441	3,5616	177	من 5 إلى أقل من 10 سنوات					
,86436	3,5653	121	من 10 إلى أقل من 15 سنة					
,88591	3,7088	125	أكثر من 15 سنة					
,83518	3,6733	731	المجموع					
نرفض الفرضية العدمية	,005	3,731	,4) (726	,62911	3,6876	170	أقل من 3 سنوات	
,57375	3,6105	138	من 3 إلى أقل من 5 سنوات					
,61621	3,4529	177	من 5 إلى أقل من 10 سنوات					
,63943	3,5115	121	من 10 إلى أقل من 15 سنة					
,75565	3,4826	125	أكثر من 15 سنة					
,64619	3,5520	731	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-59) بأنه:

- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لسنوات الخدمة في المؤسسة، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.013) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لسنوات الخدمة في المؤسسة، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.017) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردى تبعاً لسنوات الخدمة في المؤسسة، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.056) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تبعاً لسنوات الخدمة في المؤسسة، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (0.05) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات العمر لكفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية لدى عينة الدراسة.

- لتحليل مصدر الاختلافات تم استخدام اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات سنوات الخدمة في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو متغير كفاءة الأداء الوظيفي كما في الجدول أدناه كالتالي:

الجدول رقم (3-60): مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة لكفاءة الأداء الوظيفي

سنوات الخدمة في المؤسسة						
البيان	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 3 سنوات	4,0765					
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	4,0348		*,16360			
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3,8712		*,20528			
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3,8595		*,21697	*,17528		
15 سنة فما فوق	3,9232					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-60) بأن مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) بمتوسط حسابي (4.0765) ثم تليها فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (4.0348)، ثم فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (15 سنة فما فوق) بمتوسط حسابي (3.9232)، ثم فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.8712) وأخيراً فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي (3.8595)، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى كفاءة الأداء

الوظيفي كان أقل عند فئة (من 10 إلى أقل 15 سنة) والتي تسببت في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتها بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) حيث بلغ الفارق (*21697)، وكذلك عند متوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ الفارق (*21697)، كما أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي كان أقل عند فئة (من 5 إلى أقل 10 سنة) والتي تسببت في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتها بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) حيث بلغ الفارق (*16360)، و كذلك يقل مستوى كفاءة الأداء الوظيفي عند فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 10 إلى أقل 15 سنة) والتي تسببت في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتها بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 5 إلى أقل 10 سنة) حيث بلغ الفارق (*17528).

- لتحليل مصدر الاختلافات تم استخدام اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات سنوات الخدمة في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو متغير فعالية الأداء الوظيفي كما في الجدول أدناه كالآتي:

الجدول (3-61): مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة في المؤسسة لفعالية الأداء

الوظيفي

سنوات الخدمة في المؤسسة						
أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل 15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	المتوسط الحسابي	البيان
					3,9341	أقل من 3 سنوات
					3,8696	من 3 إلى أقل من 5 سنوات
				1,8045*	3,7537	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
				2,2172*	3,7124	من 10 إلى أقل 15 سنة
					3,9456	15 سنة فما فوق
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-61) بأن مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) بمتوسط حسابي (4.0765) ثم تليها فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (4.0348)، ثم فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (15 سنة فما فوق) بمتوسط حسابي (3.9232)، ثم فئة سنوات الخدمة في

المؤسسة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.8712) وأخيراً فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 10 إلى أقل 15 سنة) بمتوسط حسابي (3.8595)، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى فعالية الأداء الوظيفي كان أقل عند فئة (من 10 إلى أقل 15 سنة) والتي تسببت في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتها بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) حيث بلغ الفارق (*22172)، وكذلك عند متوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ الفارق (*23320)، ومستوى فعالية الأداء الوظيفي كان أقل عند فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والتي تسببت في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتها بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) حيث بلغ الفارق (*18045)، وكذلك عند متوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ الفارق (*19193).

أ- لتحليل مصدر الاختلافات تم استخدام اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات سنوات الخدمة في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو متغير القيادة الإدارية لدى عينة الدراسة كما في الجدول أدناه كالتالي:

الجدول رقم (3-62): مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة في المؤسسة للقيادة الإدارية

سنوات الخدمة في المؤسسة						
البيان	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 3 سنوات	3,6876					
من 3 إلى أقل من 5	3,6105					
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3,4529		,15763*	,23471*		
من 10 إلى أقل من 15	3,5115		,17613*	,20506*		
15 سنة فما فوق	3,4826					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)						

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-62) بأن مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) بمتوسط حسابي (3.6876) ثم تليها فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.6105) ثم فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 10 إلى أقل 15 سنة) بمتوسط حسابي (3.5115)، ثم فئة سنوات الخدمة

في المؤسسة (15 سنة فما فوق) بمتوسط حسابي (3.4826)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.4529)، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الممارسات القيادية كان أقل عند فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والتي تسببت في فروق الاختلاف وعند مقارنة متوسطها بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات) حيث بلغ الفارق (*23471)، وكذلك عند متوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) حيث بلغ الفارق (*15763)، وبالنسبة فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وبالنسبة فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (15 سنة فما فوق) حيث بلغ الفارق على التوالي عند المقارنة بمتوسط فئة سنوات الخدمة في المؤسسة (أقل من 3 سنوات): (*17613) و(*20506).

خامساً: أثر عامل المسمى الوظيفي في المؤسسة على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة بغية التأكد من الفرضية نعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل المسمى الوظيفي ينقسم إلى أربع فئات (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، عامل). ونلخص جميع النتائج في الجدول التالي:

الجدول (3-63): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي في المؤسسة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
كفاءة الأداء الوظيفي	نائب مدير	38	4,1316	,73268	(3,727)	2,070	,103	نقبل الفرضية العدمية
	رئيس قسم	100	4,0580	,63392				
	رئيس مصلحة	147	3,9619	,59603				
	عامل	446	3,9175	,71164				
	المجموع	731	3,9568	,68221				
فعالية الأداء الوظيفي	نائب مدير	38	3,9632	,80787	(3,727)	1,821	,142	نقبل الفرضية العدمية
	رئيس قسم	100	3,9480	,68379				
	رئيس مصلحة	147	3,8844	,68723				
	عامل	446	3,7964	,73841				
	المجموع	731	3,8435	,72612				
الإبداع الفردي	نائب مدير	38	3,8474	,86797	(3,727)	1,700	,166	نقبل الفرضية العدمية
	رئيس قسم	100	3,7460	,81939				
	رئيس مصلحة	147	3,7388	,70792				
	عامل	446	3,6206	,87169				
	المجموع	731	3,6733	,83518				
—	نائب مدير	38	3,8901	,61205	(-3)	6,243	,000	نرفض

الفرضية			(727	,59011	3,6793	100	رئيس قسم
العدمية				,63714	3,5638	147	رئيس مصلحة
				,65267	3,4908	446	عامل
				,64619	3,5520	731	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-63) بأنه:

- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لعامل المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (103)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه فعالية الأداء الوظيفي تبعاً لعامل المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (142)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تبعاً لعامل المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (166)، أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تبعاً لعامل المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (F) يبلغ (000)، أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي مفادها: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي و كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي»، بينما « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي»

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين

المسمى الوظيفي والقيادة الإدارية لدى عينة الدراسة.

- لتحليل مصدر الاختلافات تم استخدام اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات المسمى الوظيفي في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو متغير القيادة الإدارية، كما في الجدول أدناه كالتالي:

الجدول رقم (3-64) : مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بالمسمى الوظيفي والقيادة الإدارية

المسمى الوظيفي					
البيان	المتوسط الحسابي	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس مصلحة	عامل
نائب مدير	3,8901	-----			
رئيس قسم	3,6793	,2108*	-----		
رئيس مصلحة	3,5638	,32621*	,1055*	-----	
عامل	3,4908	,39927*	,1785*	,0730*	-----
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=α)					

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS. 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-64) بأن مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة المسمى الوظيفي (نائب مدير) بمتوسط حسابي (3.8901) ثم تليها فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بمتوسط حسابي (3.6793)، ثم فئة المسمى الوظيفي (رئيس مصلحة) بمتوسط حسابي (3.5638)، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (عامل) بمتوسط حسابي (3.4908)، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الممارسات للقيادات الإدارية كان أقل عند فئة المسمى الوظيفي (عامل) وكذلك فئة المسمى الوظيفي (رئيس مصلحة) وهذا أمر طبيعي لأن الممارسات القيادية تزيد درجتها كلما ارتقى الشخص المناصب العليا، ولقد تسببا كلاهما في فروق بين المتوسطات خاصة عند مقارنتهما بمتوسط فئة المسمى الوظيفي (نائب المدير) حيث بلغ الفارق بين هذه الأخيرة وفئة المسمى الوظيفي (عامل) ($3,39927^*$)، وعند متوسط فئة المسمى الوظيفي (رئيس مصلحة) حيث بلغ الفارق ($3,32621^*$)، وهذا يشير إلى أنه توجد فروق معنوية في القيادة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الذين مساهم الوظيفي (نائب مدير).

سادساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال النتائج السابقة، يمكننا أن نستخلص آراء عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة وذلك بخصوص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة في سياق النقاط الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تعزى للعمر»، بينما «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية تعزى للعمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة»، بينما «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي وكفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي»، بينما «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي.
- وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات الفرعية الخمسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة فإننا نستخلص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء عينة الدراسة تجاه المتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) تعزى للعوامل التالية: (الجنس، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة تجاه (بُعد الإبداع الفردي تعزى لمتغير العمر)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء عينة الدراسة تجاه أبعاد المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي) تعزى ل: (العمر، سنوات الخدمة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) تعزى للعوامل التالية: (الجنس، والمستوى التعليمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة تجاه (القيادة الإدارية) تعزى للعوامل التالية: (العمر، سنوات الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي)

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تطرقنا إلى طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها، بحيث وضحنا منهج الدراسة، ثم بناء نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل: (القيادة الإدارية) بأبعاده (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) وتأثيره في المتغير التابع: (الأداء الوظيفي) وأبعاده (كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي الإبداع الفردي)، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ووضعت بطريقة توضح مشكلة الدراسة وتساعد في الإجابة عن تساؤلاتها وبما يتناسب مع عينة الدراسة، من خلال الاستناد إلى الدراسات السابقة، وقد تم استخدام أداة للدراسة تتوافق والأهداف والنتائج المراد الوصول إليها والمتمثلة في الاستبيان مع شرح مراحل بنائه، وبعد عرضه في شكله الأولي على المشرفين على هذه الدراسة (السادة المؤطرين)، تم عرضه بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة المحكمين، فقمنا بالتعديلات المشار إليها من قبلهم، وبذلك فقد الصدق الظاهري للأداة، وبعدها قمنا بالتأكد من الصدق البنائي للاستبيان، بحيث تبين أنه يتمتع باتساق داخلي عال تعكسه العلاقة الطردية بين جميع عباراته وأبعاده المعتمدة، كما توصلنا إلى أنّ معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ في الإجمال (0.835)، وهو ما يثبت بأنّ أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز يدعم مصداقيتها وصلاحيتها، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V25) بهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وتطبيقياً.

أما عن مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عشوائياً والتي بلغ عددها (100) مؤسسة موزعة جغرافياً على مستوى عشرين ولاية، وتستخدم عدد من العاملين (رئيس ومرؤوس) بلغ تعدادهم (6 345) فرد، وتمثلت العينة في الرؤساء والمرؤوسين بحيث تم توزيع (1 000) استمارة

استبيان نظراً لمحدودية وضيق الوقت وكثرة التكاليف، وبعدها قمنا بجمع الاستثمارات الموزعة بحيث بلغت نسبة الاستثمارات المسترجعة (79.50%) أي (795) استثمارة من بين (1 000) استثمارة التي تم توزيعها، في حين أنّ نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغت (93.21%) من النسبة الكلية للاستبيانات المسترجعة، وبالتالي الاستجابة كانت في العموم جيّدة.

وأظهرت نتائج البحث ما يلي:

- إن توصيف عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية، بين أنّ نسبة الذكور للإناث تقريباً متساويتان، وإنّ ما نسبته (76.5%) من أفراد عينة الدراسة يمثلون الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 45 سنة) أي أغلبهم شباب، وأنّ ما نسبته (8.6%) من عينة الدراسة يتجاوز سنهم (50) سنة وهي نسبة قليلة ولها دورها في إفادة فئة العاملين الجدد من خبراتهم المهنية، كما أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيّد بحيث تمثل ما نسبته (88.78%) من ذوي المستوى الثانوي حتى مستوى الدراسات العليا أي أغلب عينة الدراسة متعلمون وهذا مؤشر جيّد لفهم محتوى عبارات الاستبيان من جهة، وسهولة استيعابهم لمتطلبات المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى.

- أمّا عن ممارسات القيادة الإدارية فجاءت بمستوى متوسط في المؤسسات محل الدراسة، ويتضح ذلك من خلال مستوى أغلب أبعادها والتي جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وبمستوى متوسط، بحيث جاء بُعد تمكين العاملين في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، ثم يليه بُعد السلوك القيادي المحفز على العمل ثم أنماط القيادة الإدارية.

- أمّا عن مستوى الأداء الوظيفي جاء في الإجمال بمستوى مرتفع لكن قريب من المستوى المتوسط، ممّا يدل أنّ الأداء الوظيفي لم يرق بعد إلى المستوى الأفضل، ويرجع السبب في ذلك إلى مستوى الممارسات القيادية التي تميزت بمستوى متوسط.

- وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد توصلنا إلى أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما توصلنا كذلك إلى أنّ القيادة الإدارية بصفة عامة تفسر ما مقداره (50%) من قيمة التباين في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

- وقد دلت النتائج أيضاً أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة تجاه المتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) تعزى للعوامل التالية: (الجنس، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (بُعد الإبداع الفردي تعزى لمتغير العمر)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة تجاه أبعاد المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي) تعزى للعوامل التالية: (العمر، سنوات الخدمة)، ولا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) تعزى للعوامل التالية: (الجنس، والمستوى التعليمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (القيادة الإدارية) تعزى للعوامل التالية: (العمر، سنوات الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

الخاتمة

العامّة

لقد شهد الفكر الإداري في القرن العشرين دراسات ونظريات متعددة تناولت موضوع القيادة الإدارية وخصائصها من وجهات نظر مختلفة (السمات، السلوك، الموقف، العملية وغيرها)، وقد اتفقت معظمها في البحث عن أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بغية الوصول إلى مستويات أفضل للأداء الوظيفي، بصفة خاصة من أجل بلوغ أداء مؤسسي يضمن لها النمو والبقاء والاستمرار في بيئة أعمال يسودها نوع من التنافس الحاد والتعقيد.

ومما لا شك فيه أن للقيادة الإدارية أثرًا فعالاً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، من خلال رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات المناسبة، والحصول على تعاون أعضاء المنظمة وتفاعلهم الإيجابي وخلق روح العمل الجماعي الهادف، لذلك تعد القيادة في معظم المؤسسات بغض النظر عن طبيعة النشاط والحجم من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث للأداء الوظيفي لدى العاملين، ومطلباً ضرورياً لتفعيل قدرة المؤسسة على أداء دورها وتحقيق أهدافها، وتعتبر سلوكيات وممارسات القيادة بمثابة مقياس ومؤشر في معرفة طبيعة الجهود المبذولة ودورها في تحسين الأداء وتطوير المؤسسة والموارد البشرية.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأبحاث التي اهتمت بدراسة القيادة في المؤسسة، إلا أن تلك الدراسات المتعددة أظهرت تباين شديد في وجهات النظر، وتعارض واضح في نتائج تلك الدراسات التي عاجلت نفس الظواهر، وتوضيح وتنظيم جوانب البحث فيه وبخاصة كل ما يتعلق بمشكلات القيادة في المؤسسة، وربما كان ذلك في حد ذاته سبباً أساسياً في دفعنا إلى الاهتمام بعرض المداخل النظرية المختلفة التي استخدمت في دراسة القيادة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً - النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط الآتي ذكرها:

لقد قاد التوجه النظري لهذه الدراسة وما تضمنته من تحليل لآراء ونظريات المفكرين الرواد في موضوع القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وخاصة تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين إلى أنّ للقيادة دوراً بارزاً في تحقيق فعالية وكفاءة أداء الأفراد العاملين من خلال التأثير الذي يحدثه القائد، فيتولد عن ذلك علاقة تأثير قوية للقيادة الإدارية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويمكن توضيح نتائج الدراسة النظرية كالتالي:

- أشارت وأوضحت أغلب الدراسات والبحوث العلمية في الفكر الإداري أهمية القيادة الإدارية في مختلف المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي؛

- تقوم القيادة الإدارية على ركيزة أساسية هي القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة، وتتباين الأنماط القيادية بتباين واختلاف الأساليب المتبعة من قبل القائد الإداري لتحقيق هذا التأثير، وقد كان للجهود البحثية المستمرة والمتواصلة والمهادفة في توضيح ورسم معالم النمط القيادي الأنسب وتوضيح مصادر القيادة وفعالية القائد، الدور والفضل في تشكيل تراكم فكري للقيادة، منطلقة في بداياتها بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية لدى الأفراد، واعتبرت أن القادة يولدون، ثم النظريات السلوكية التي ركزت على اهتمام القادة بعاملين أساسيين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين وما هو السبيل في تحقيق التوازن بينهما، ثم النظريات الموقفية التي تؤكد على تأثير الموقف في سلوك القائد، ومن ثمة الاتجاهات الحديثة نحو القيادة ومن أهمها القيادتين التبادلية والتحويلية وأثرهما على المؤسسات مهما اختلفت في الحجم أو النشاط، لقد أظهرت الدراسات والبحوث نجاعة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية ومدى التأثيرات التي قد تحدثها في الأشخاص التابعين؛ بحيث أكد (باس وآخرون) أن القيادة التحويلية، ترتبط بشكل إيجابي بالأداء¹، نستنتج مما سبق، أن دور الرئيس عبارة عن موازنة بين أنماط وأساليب وأنشطة متنوعة؛

- كما يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن توفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها؛

- القيادة هي عملية تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ الأعمال وتأدية المهام وتحقيق الأهداف؛

- للقائد دور كبير في تحفيز مرؤوسيه ورفع معنوياتهم وزيادة حماسهم وتفانيهم في تأدية أعمالهم من خلال تقديره لجهودهم والاعتراف بها، لأن تقدير الآخرين والاعتراف بانجازاتهم يعد سر من أسرار القيادة الناجحة، كما يعتبر في المقام الأول من حيث الأهمية لدى الأفراد ويعتبر جوهر التحفيز، ثم يليه التحفيز المادي، لأنه عندما يشعر الفرد بأن هناك ما يحفزه فإنه بلا شك سيقوم بتوظيف جميع طاقاته وإمكاناته في العمل، وبالتالي يبذل جهداً كبيراً ربما يتجاوز التوقعات المنتظرة منه في عمله، وهذا يعني بكل بساطة أنه سيحاول العمل بشكل أكثر جدية مستخدماً في سبيل ذلك جميع إمكانياته الأمر الذي من شأنه تحسين أدائه في العمل، وعليه فإن سلوك الرئيس يُحرك مناخ العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز العاملين، والتحفيز هو المحرك الرئيس للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء، وبالتالي يمكن لسلوك القائد وممارساته القيادية والإدارية من إيجاد مناخ عمل إيجابي

¹ - Alexandru Mihalcea, OP.CIT, P444.

ونتائج قوية في مجموع مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال معرفة القائد بمرؤوسيه ودوافعهم وأنماط أدائهم واهتماماتهم ومعرفته بما يُحَفِّزهم، وما يُقدرونه وما يثير انفعالاتهم وحماسهم، وبالتالي المعرفة الجيدة للقائد بمرؤوسيه وإقامة علاقات عمل جيدة ومتمينة معهم تُسهل عليه إلى حد كبير تنسيق جهودهم مع جهوده وحشد طاقاتهم لمواجهة التحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- كما أوضحت الدراسات المختلفة أن النمط القيادي له تأثير على الأداء الوظيفي؛ خاصة النمط القيادي التحويلي؛

- أمّا عن مفهوم التمكين فيتمثل في إعطاء العاملين الحرية والاستقلالية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم؛ أي منحهم الحرية والسيطرة التامة على مخرجات ووظائفهم وأعمالهم من خلال استثمار إمكانياتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء على المستوى الفردي ومن ثمة على المستوى الكلي للمؤسسة.

- وتقر الدراسات والمراجع العلمية أن تقدير واحترام الفرد العامل والاعتراف بإنجازاته يعتبر جوهر التحفيز، وهو من أهم عوامل نجاح القائد.

- ويشير الأداء الوظيفي عما يقوم به الفرد العامل، من أداء المهام وتحمل مسؤولية نتاج تأدية تلك المهام وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلاً، فضلاً عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، كما تقع مسؤولية الأداء على المسؤول المباشر لأنه يمثل أهم عناصر عملية تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات الفرد العامل ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد متطلبات تنمية قدراته.

وكخلاصة لكل ما سبق، فإنّ العنصر البشري يُشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الأكثر ديناميكية والمتحكم في باقي عوامل الإنتاج، وأن العمل الذي يؤديه هو المحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة، وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محوراً رئيسياً للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، بحيث أكد جيمس أن الأغلبية من الموظفين الذين يتركون مؤسساتهم لا يتركون المؤسسة ذاتها وإنما يتركون الرئيس²، لذات السبب أكد العديد من الباحثين بأن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة، لأن القائد هو من يمد مرؤوسيه بالوسائل والموارد التي تساعدهم على تأدية مهامهم على أحسن وجه، وهو من يحرص على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت والتقدير

²- جيمس سي هانتر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

والاعتراف والدعم، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة، وبالمقابل يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم وفق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

وفي العموم فقد قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة تأثير قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ومدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال، وعليه تبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهرى الذي يعزز العمليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح والفعالية؛ وقد بينت نتائج دراستنا الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات القيادة الإدارية مع أغلب متغيرات الأداء الوظيفي.

ثانياً - النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية:

بناءً على نموذج الدراسة الافتراضي تم تصميم استبيان وصياغة فرضيات مفادها وجود علاقة معنوية بين القيادة الإدارية بأبعادها مع الأداء الوظيفي وأبعاده، وتضمنت استمارة الاستبيان أربعة وأربعون (44) عبارة عُُدلت بعد عرضها على المحكمين، ثم وزعت (1 000) استمارة على عدد من العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والبالغ عددها (100) مؤسسة موزعة على موقع جغرافي شمل عشرين ولاية، وقدم تم استرجاع (795) استمارة واستبعاد (54) استمارة لعدم الإجابة عنها بالكامل، ولم يتم استرجاع (205) استمارة، وعليه تم اعتماد (731) استمارة قابلة للتحليل، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V25) تم تفرغ بيانات الاستبيانات المسترجعة وتحليلها، فتوصلنا للنتائج التالية:

أ- النتائج المستخلصة من توصيف عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية:

-لقد بلغت نسبة الذكور (52.67%) من إجمالي عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت (47.33%)، نستخلص أن النسبة الممثلة لفئة الذكور متقاربة جداً للنسبة الممثلة لفئة الإناث.
-أظهرت نتائج التحليل أنّ الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) تمثل أعلى نسبة بمقارنتها بالفئات العمرية الأخرى لعينة الدراسة حيث بلغت (39.1%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (28.9%)، ثم الفئة العمرية (من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت النسبة (14.9%)، في حين بلغت نسبة العاملين (الأقل من 25 سنة) 9.2%، وأقل نسبة كانت للعاملين الذين يبلغ سنهم (50 سنة فما فوق) حيث بلغت النسبة (8.6 %).

-أن عن المستوى التعليمي السائد بين أفراد عينة الدراسة فجاء لصالح فئة (المستوى الجامعي) إذ مثل أفراد عينة الدراسة الحاصلين على هذا المستوى نسبة (52.12%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تليها فئة المستوى الثانوي والتي جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتها (23.12%)، أما الترتيب الثالث كان لمستوى الدراسات العليا وبلغت النسبة (13.54%)، ثم تليها فئة المستوى المتوسط وقدرت النسبة بـ

(7.52%)، وآخر مرتبة للمستوى الأقل تعليم وهو المستوى الابتدائي وبلغت النسبة (3.69%)، وإذا ما قمنا بجمع النسب المئوية الخاصة بالفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي والجامعي والدراسات العليا، فإنها تمثل نسبة عالية حيث بلغت (88.78%).

- إنَّ الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) التي تعبر عن سنوات الخدمة في المؤسسة قد جاءت بالمرتبة الأولى بأعلى نسبة وتقدر ب (24.21%)، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات) والتي بلغت نسبتها (23.26%)، ثم في المرتبة الثالثة فئة سنوات الخدمة (من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (18.88%)، وفي المرتبة الرابعة فئة سنوات الخدمة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (17.10%)، وفي آخر مرتبة وأقل نسبة لفئة سنوات الخدمة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (16.55%)، نلاحظ أنّ هناك تقارب بين جميع النسب الممثلة لسنوات الخدمة والتي تنحصر بين (24% و16.55%).

- إنّ فئة العاملين حازت المرتبة الأولى بنسبة (61.18%)، ثم جاءت في المرتبة الثانية فئة رئيس المصلحة بنسبة بلغت (20.03%)، ثم في المرتبة الثالثة فئة رئيس قسم بنسبة تقدر ب(13.58%)، وفي المرتبة الأخيرة فئة نائب المدير بنسبة بلغت (5.21%).

ب- النتائج المتعلقة بالوصف العام لمتغيرات الدراسة:

ركزنا في دراستنا على الأنماط القيادية التالية: النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي لأتّهما الأكثر رواجاً في مؤسسات العصر الحالي حسب النتائج النظرية للدراسة وارتأينا تحليل واقع النمط القيادي الأوتوقراطي في مؤسساتنا الجزائرية، ثم تناولنا تحليل واقع ممارسة كل من السلوك القيادي المحفز على العمل وتمكين العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- بالنسبة لأبعاد القيادة الإدارية فقد جاءت كالتالي:

- بُعد تمكين العاملين جاء في المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى متوسط إذ حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (3.617) بمقارنته بأبعاد القيادة الإدارية.

- بُعد السلوك القيادي المحفز على العمل، جاء في المرتبة الثانية من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى متوسط، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.572).

- بُعد أنماط القيادة الإدارية، جاء في المرتبة الثالثة من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى متوسط، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.526)، غير أنّ متغيرات هذا البعد والمتمثلة في الأنماط التالية: (التحويلي، التبادلي والأوتوقراطي) مرتبة ترتيباً تنازلياً من حيث الممارسة وقد:

جاء النمط القيادي التحويلي في المرتبة الأولى بالمقارنة مع نمطي القيادة التبادلي والأوتوقراطي وهو النمط السائد، إذ حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (3.683) وبدرجة متوسطة في الممارسة وحسب التوجه النظري والدراسات السابقة يعد النمط التحويلي هو الأفضل للعملية الإدارية والتنظيمية، فنجاح المؤسسة وتحقيقها لهدفها مرهون بوجود قيادات تمارس النمط القيادي التحويلي، ثم يليه في المرتبة الثانية النمط القيادي التبادلي بمتوسط حسابي قدره (3.556) وبدرجة متوسطة في الممارسة، بينما النمط القيادي الأوتوقراطي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.331)، وبالتالي فإن الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة: النمط التحويلي، النمط التبادلي والنمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، مما يدل أنّ مؤسساتنا في حاجة ماسة إلى رؤساء يتمتعون بخصائص القائد ذو الرؤية الواضحة والثابتة، والذي بإمكانه التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وأن يشجعهم على طرح الأفكار ذات العلاقة بأساليب تسيير المؤسسة وحل مشكلات العمل.

2- بالنسبة لأبعاد الأداء الوظيفي فقد جاءت كالاتي:

- بُعد كفاءة الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى مرتفع، إذ حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (3.956) بمقارنته بأبعاد الأداء الوظيفي.

- بُعد فعالية الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الثانية من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى مرتفع، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.843).

- بُعد الإبداع الفردي جاء في المرتبة الثالثة من حيث أهميته النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمارس بمستوى مرتفع، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.673).

في ذات السياق، نستخلص أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء في الإجمال بمستوى مرتفع نسبياً، مما يدل على أنّ الأداء الوظيفي لم يرق بعد إلى المستوى الأفضل، ويرجع السبب إلى مستوى الممارسات القيادية التي تميزت بمستوى متوسط، لذلك يجب أن يكون القادة ملمين بالأسباب التي جعلت من الأداء منخفض والحرص على تطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

ت- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1- النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للنمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ للسلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.
- وبناءً على النتائج المتوصل إليها بواسطة الفرضيات الفرعية الثلاثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى فإننا نستخلص أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- وباستخدام طريقة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والتدرجي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والكشف عن وجود أو عدم وجود تأثير لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مجتمعة على المستوى الكلي للأداء الوظيفي، فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد القيادة الإدارية (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، السلوك القيادي المحفز على العمل، تمكين العاملين) على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للنمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ب- النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية:

بعدما قمنا بتحليل علاقة كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على المستوى الكلي للأداء الوظيفي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، أردنا البحث في طبيعة العلاقة التي تربط أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة بكل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتوصلنا للنتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد القيادة الإدارية: (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، تمكين العاملين) على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط القيادي التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل على كفاءة الأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية: (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي الأوتوقراطي، تمكين العاملين) على مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط القيادي التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة الإدارية: (النمط القيادي التحويلي، تمكين العاملين، السلوك القيادي المحفز على العمل) على مستوى الإبداع الفردي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط القيادي التبادلي والنمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الإبداع الفردي للعاملين.

ت- النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تعزى للعمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية تعزى للعمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه الإبداع الفردي وكفاءة الأداء الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأراء المستجوبين تجاه القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي.

وبناءً على النتائج السالفة الذكر فإننا نستخلص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لأراء عينة الدراسة تجاه المتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) تعزى للعوامل التالية: (الجنس، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة تجاه (تعدد الإبداع الفردي تعزى لمتغير العمر)،

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة تجاه أبعاد المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي) تعزى ل: (العمر، سنوات الخدمة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) تعزى للعوامل التالية: (الجنس، والمستوى التعليمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (القيادة الإدارية) تعزى للعوامل التالية: (العمر، سنوات الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

ثالثاً- الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة من أنّ رؤساء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة بدرجة متوسطة في مؤسساتهم، وفي ظل غياب ممارسة أي من الأنماط القيادية من قِبَل رؤساء المؤسسات بدرجة عالية، فإنّ هذا يتطلب على وجه التحديد ما يلي:

1- أن يركز القادة على ممارسة النمط القيادي التحويلي والتبادلي معاً، وأن تكون لديهم رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد أهداف المؤسسة، والسعي باستمرار لتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة قابلة للتكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، والاهتمام بتشجيع العمل الجماعي المنظم، والعمل على إيجاد وتوفير مناخ صحي يقوم على التفاهم والاتصالات الفعالة والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.

2- التقليل من ممارسة أساليب التسيير التقليدية من بينها النمط الأوتوقراطي، لأنّه لا يتماشى وتداييم العالم المعاصر، ولا مع درجة وعي المورد البشري، الذي أصبح يدرك حقوقه و يعي أهمية مكانته في العملية الإنتاجية، لأنه يعلم أنّه يمثل أهم أصول المؤسسة وأقدرها على الإبداع والعمل المتميز والرقي بالمؤسسة وملاذها الوحيد في اكتساب قدرات وميزات تنافسية.

3- أن يبدي القادة ثقتهم في قدرات العاملين ومساعدتهم وتشجيعهم على روح الإبداع ، وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم نحو الاتجاه الصحيح، ولصالح المؤسسة.

4- الاهتمام من قبل القادة بممارسة الأساليب التسييرية الحديثة، من بينها التمكين لما يحدثه من أثر إيجابي في الأفراد؛ كتحمل مسؤولية تأدية مهامهم، دوره في فتح الآفاق للعاملين نحو المبادرة وإبداء الأفكار البناءة التي تعزز فهمهم لطبيعة مشكلات العمل التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها، إعطاء العاملين المزيد من المرونة في أداء أعمالهم، .

- 5- الاهتمام ببناء علاقات عمل طيبة مع العاملين مهما كانت المستويات والوظائف التي يشغلونها، لأن ذلك يشعر الفرد العامل بأهميته فيزيد من الرضا الوظيفي لديه فينعكس الأمر على مستوى أدائه.
- 6- أن يهتم القادة بأسلوب التحفيز لأن له أثر كبير في تشجيع العاملين على بذل الجهد وتحسين وتطوير مستوى أدائهم، وأن ترتبط الحوافز بأهداف واضحة ومحددة لا يتم منحها إلا من يستحقها وبشكل عادل والذي يحقق مستويات أداء عالية تتميز بالكفاءة والفعالية،
- 7- على قيادة المؤسسة تعزيز وتفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقبل الآراء والاقتراحات وذلك لحشد وكسب تأييد العاملين لسياسات واستراتيجيات المؤسسة، مما يجعل العاملين يُقبلون على تنفيذها بكل حماس واقتناع لأنهم شاركوا وساهموا في وضعها ورسمها.

رابعاً-أفاق الدراسة :

إذا كان ما تم بعون الله مجرد إسهام متواضع من الطالبة في هذا الموضوع، فإن إلقاء المزيد من الضوء على العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع يحتاج إلى جهود مستقبلية أخرى يمكن أن تشمل المجالات الآتية:

- 1- بناء نموذج للقيادة الإدارية من منظور إسلامي: دراسة تحليلية.
- 2- خصائص القيادة الإدارية الداعمة للأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- 3- إشكالية ضعف القيادات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وسبل تفعيلها لإحداث التميز في أداء العاملين .
- 4- أثر القيادة الإبداعية على بيئة العمل الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.
- 5- الأنماط القيادية الحديثة وعلاقتها بالولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 6- دراسة مقارنة عن الممارسات القيادية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز في المؤسسات الخدمية.
- 7- تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- 8- عوامل ضعف القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة القطاع العام.
- 9- أثر تمكين العاملين في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاع البنكي.
- 10- القيادة الإدارية ودورها في إعداد الصف الثاني للقيادات.

قائمة

المراجع

المراجع:

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

01	ابن منظور، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، دار صادر للنشر والتوزيع، المجلد الثاني عشر، بيروت، لبنان، (2000).
02	أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، (2004).
03	أحمد حسن الرفاعي، "مناهج البحث العلمي - تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009)
04	أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتاب، القاهرة، مصر، (2000)
05	أحمد سيد مصطفى، "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، (2005).
06	أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية معاصرة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، (2008).
07	أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، (1983).
08	أحمد علي صالح، طاهر الغالي، "التطوير التنظيمي - مدخل تحليل للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2010).
09	أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الطبعة السابعة، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (2000).
10	أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، (2005).
11	أرمسترونغ مايكل، "كيف تكون مديراً أفضل: التقنيات والمهارات الضرورية المثبتة بالدليل القاطع"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، (2001)
12	أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة ملك سعود، السعودية، (1998).
13	إيهاب عبد السلام محمود، "تحليل البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2013).
14	بشير العلق، "أسس الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، (1999)
15	بشير العلق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، (2010).
16	بروس افليو، "تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، (2003).
17	بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

المراجع:

	(2014).
18	بوب نيلسون، "1001 طريقة لأخذ المبادرات في العمل"، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، (2001).
19	بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، (1998).
20	بيتر ج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، (2001).
21	بيني فيرجسون، "القائد المعاصر: كن القائد الذي تصبو إليه"، ترجمة مكتبة جرير، النشر والتوزيع مكتبة جرير، الرياض، السعودية، (2007).
22	ثائر سعدون محمد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الأردن، (2016)
23	جلال مصطفى الصياد، مصطفى جلال مصطفى، "مقدمة في طرق المعاينة الإحصائية"، الطبعة الأولى، مكتبة مصباح للنشر والتوزيع، السعودية، (1990).
24	جون إتش. زينجر، جوزيف فولكمان، "كتاب القادة - 24 درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للترجمة والنشر، السعودية، (2011).
25	جون سي ماكسويل، "أساسيات القيادة - ما يحتاج كل قائد إلى معرفته"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، (2009).
26	جيمس سي هانتر، "مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم"، الطبعة الأولى، الترجمة والنشر والتوزيع مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، (2006)
27	حامد عبد السلام زهران، "علم النفس الاجتماعي"، الطبعة الرابعة، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، (1977).
28	حسن محمود الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، (2012)
29	حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الخامسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2017).
30	حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي، الإداري والتنظيمي"، مؤسسات شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، (2010).
31	حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، (2004)
32	-حمزة محمد دودين، "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2013).
33	حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2002).
34	خالد عبد الرحمن الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، (2003).
35	خالد عبد الرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر

المراجع:

	والتوزيع، عمان، الأردن، (2005)
36	خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، (2007).
37	ديل كارينجي، "اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل)", ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، (1999).
38	ديل كارينجي، " كيف تكون قائداً ناجحاً ومبدعاً "، ترجمة: ياسر حمادة، الطبعة الثالثة، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، (2008).
39	راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (2000)
41	راوية محمد حسن، " السلوك في المنظمات"، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، (2001).
42	راوية محمد حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، (2002).
43	رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق، سوريا، (2001)
44	رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال- دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، (2004).
45	روب ديكسون، "المهام الإدارية"، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية للنشر، مصر، (2010).
46	روبرت باكال، "تقييم الأداء"، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، (1999)
47	رونالد. بي. ريجيو، " المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (1999).
48	زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009)
49	زياد بن علي الجرجاوي، "القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين، (2010).
50	زيد منير عبوي، " إدارة الموارد البشرية"، كنوز المصرف، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2007)
51	سالم فؤاد الشيخ، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردنية، الأردن، (1995).
52	سعد عبد الله الكلابي، " نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، (2000).
53	سعود بن محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري للنشر، المملكة العربية السعودية، (2013).
54	سعيد محمد المصري، " التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، (1999).

المراجع:

55	سليمان خليل الفارس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية والأفراد"، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سوريا، (2003).
56	سنان الموسى، "الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2004).
57	سهيل أحمد عبيدات، "القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، (2007).
58	سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2006).
59	سيد محمد جاد الرب، "القيادة الإستراتيجية"، مطابع الدار، مصر، (2012).
60	سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، (2016).
61	سيد عبد الحميد مرسي، "العلاقات الإنسانية الدراسات النفسية الإسلامية"، دار التوفيق للنشر، القاهرة، (1988).
62	شيخ محمد، " طرق الاقتصاد القياسي، محاضرات وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2012).
63	صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008).
64	صلاح الدين محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، (1999).
65	صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، القاهرة، (2000).
66	صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، (2002).
67	صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2003).
68	صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2005).
69	صلاح عبد القادر النعيمي، "المدير...القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، (2007).
70	طارق سويدان، فيصل باشراحيل، "صناعة القائد"، الطبعة الثانية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، دون سنة نشر.
71	طارق الشريف يونس، "الفكر الاستراتيجي: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، (2002).
72	طارق عبد الحميد البدري، "أساسيات في علم إدارة القيادة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، عمان،

المراجع:

	(2002).
73	طريف شوقي، " السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، (2000).
74	ظاهر محمود كلالدة، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (1997).
75	ظاهر محمود الكلالدة، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2011)
76	عاطف جابر طه، "نظم المعلومات للموارد البشرية"، الدار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر، (2014)
77	عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2003)
78	عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (2008).
79	عبد الرحمن توفيق، "مستشار الأداء..الأدوار والمهام"، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة..بميك، القاهرة، مصر، (2007)
80	عبد الرحمن صباح، "مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير-التقييم - التصحيح)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (1996)
81	عبد الشافي محمد أبو الفضل، "القيادة الإدارية في الإسلام"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، (1996).
82	عبد العزيز محمد ملائكة، " تنمية مهارات القيادة الإدارية"، دار العلم للطباعة والنشر، جدة، (1998).
83	عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2006)
84	عبد الفتاح دياب حسين، "الأعمدة السبعة لإشراف الفعال"، الطبعة الثانية، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، (1996)
85	عبد الله مهدي العمري، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية-في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، جامعة القاهرة للنشر، مصر، (2008).
86	عدي عطا حمادي، "القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمان، الأردن، 2013
88	عشوي نصر الدين، "إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية وهران، الجزائر، 2015
89	علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، (2010).
90	علي السلمي، " السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، (1987).

المراجع:

91	علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (1997).
92	علي السلمي، "المهارات الإستراتيجية والقيادية للمدير المتفوق"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، (2000).
93	علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، (2001)
94	علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (2001).
95	على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007،
96	عمار بوحوش، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1995)
97	عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،(2011).
98	عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009)
99	فاتن عوض، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2010).
100	فاروق السيد عثمان، "استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين"، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، (1996).
101	فاروق عبدة فلية، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي- في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2005).
102	فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعليم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، (2010)
103	فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009).
104	فيصل موسى حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2011)
105	كامل بربز، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، (1997).
106	كامل محمد مغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2004).
107	الكعي نعمة، السامرائي مؤيد، "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق، (2000)
108	كمال الدين حسن علي با بكر، " القيادة التحويلية و الإبداع للإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2015)
109	لطيف محمد علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2011)

المراجع:

110	ماجدة أحمد الصرايرة، ناريمان يونس لهلوب، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2012).
111	مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق للنشر، الأردن، (2004).
112	محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2005).
113	محمد البعدوي، "أساليب القيادة الفعالة: مقارنة وظيفية للتعريف بصفات ومهارات القائد الناجح"، الطبعة الأولى، دار السلام للطباعة والنشر، الرباط، المغرب، (2010).
114	محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، (2002).
115	محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة، (2003).
116	محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لنديا للطباعة، الإسكندرية، مصر، (2007).
117	محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار قنديل، عمان، الأردن، (2003).
118	محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة النفس البشرية"، دار زهران، عمان، الأردن، (2003).
119	محمد عبد الفتاح الصيرفي، "القيادة الإدارية والإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، (2006).
120	محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، (2000).
121	محمد محمد عبد المقصود، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2006).
122	محمد منير مرسي، "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر، (2001).
123	حمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2004).
124	حمود سيد أبو النيل، "علم النفس الصناعي"، دار النهضة العربية، بيروت، (1985).
125	مصطفى شاويش، "الإدارة الحديثة"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (1993).
126	منقذ داغر، عادل صالح، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والتوزيع، بغداد، العراق، (2000).
127	منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2011).
128	مها حسن مجبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، الطبعة الأولى، مطبعة العبيكان، الرياض، (2002).
129	مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

المراجع:

	(2003)
130	مهدي حسن زويلف، علي العضائلة، "إدارة المنظمة- نظريات وسلوك"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، (1996).
131	مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، (2002)
132	ناحي إسماعيل حامد ،محمد إبراهيم مغاوري، " الإداري المحترف"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الحديث للنشر، مصر، (2014).
133	نبيل محمود الصالحي، " استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: القيادة الإدارية، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة"، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، (2011).
134	نجم عبود نجم،"القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن،(2011).
135	نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، (2007).
136	نوري منير،"تسيير الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2010)
137	هاشم حمدي رضا،"تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2010).
138	هايل عبد المولى طشطوش،"أساسيات في القيادة والإدارة"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2014).
139	يحي ملحم،"تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2006).
140	يوسف مسعداوي،"أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، (2013)

2- الرسائل العلمية:

141	إبراهيم بن جامع، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة-دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى لمركب تكرير البترول"، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، (السنة الجامعية 2009/2010).
142	أحمد صادق الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين،(2010)
143	أحمد عياد محيسن، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين(2015)
144	أرزي فتحي، "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين - دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته سعيدة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية

المراجع:

	والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2012/ 2013،
145	باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظم الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، (2007)
146	بن جامع رشيدة، " بعنوان "تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشآت الإستشفائية دراسة حالة المنشأة الإستشفائية العمومية بالقل"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، (السنة الجامعية 2009/2010).
147	تساويح محمد طه، اثر اعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي - السودان،-بمبحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، (2016)
148	توفيق عطية توفيق العجلة، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة"، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في جامعة إدارة الموارد البشرية بغزة، فلسطين، (2009).
149	حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، (2013)
150	حسين صالح جعيم، "اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية بمحتمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية (2009/2008).
151	خالد العنزي، "تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية، (2007).
152	ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، (2013).
153	صالح عيسى أحمد الجمعان، "أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين (دراسة ميدانية على شركات الأعمال بالمملكة العربية السعودية)"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، (2009).
154	الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، (2006)
155	طلال الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، (2004)
156	عبد الرحمن بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر

المراجع:

	ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2005)
157	عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى، "نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، (2009).
158	عبدالله محمد بن العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، (2005).
159	عمر عبد الله أبو عمرة، "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين (2015)
160	غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2013).
161	فرات أسمرى، "أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين حالة: شركة صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، (السنة الجامعية 2015-2016).
162	فيصل عبد الجليل سعادة دويكات، نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، (2000).
163	قاسم شاهين بريس العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، (2009).
164	كائكان فواز مرعي، "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، (2008).
165	كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط" رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، (السنة الجامعية 2014/2015).
166	محمد المبارك محمد الرشيدى، "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (2014)
167	محمد بن عبد الله البقمي، "الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات

المراجع:

	منطقة مكة المكرمة"، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، (2008).
168	محمد ياسين رحيم طه التميمي، "العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي -دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرفادين والرشيد"، درجة ماجستير علوم في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، (2009)
169	مرام بنت صالح العليان، "كفاءة القيادات النسائية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبات مستشفى فيصل التخصصي بالرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، (2016).
170	مزيان التاج، "الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية-قياس وتقييم الخدمات في المركز الاستشفائي الجامعي ومستشفى الأم والطفل بتلمسان"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، السنة الجامعية (2013-2014).
171	نادر حامد أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، (2010).
172	نوار هاني اسماعيل، "تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة(نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري)"، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، العام الدراسي(2004-2005).
173	هاجر خيرى نصر، "أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة الصفوة للسيارات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، (2017).
174	يوسف مظهرو الدهمشي، "دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، (2011)

مقالات علمية:

175	أحمد الأمين يوسفى، عبد الحميد نعيجات، "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين- دراسة حالة مصنع عموري للأجر بالأغواط"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد الثاني، العدد الأول، (2018).
176	أحمد علماوي، "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الثامن عشر، (2013).
177	أحمد قهوجي، لما بدر، "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مدينة دمشق MTN-SYRIATE شركتي الاتصال الخلوية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

المراجع:

	العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد (36)، العدد السادس، (2014).
178	إزهار نعمة أبو غنيم، زهراء جعفر فرح، "اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، (2017).
179	أمن عودة المعاني، " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، (2013).
180	باسم عباس الكردي، " الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية"،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، (2010).
181	بدوي عبدالله الحاج إبراهيم،"القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015"،مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، العدد الثاني، يناير (2018).
182	بن عيدة نصيرة، "علاقة القيادة الإدارية بتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة حالة إطارات وعمال تحكم المؤسسة الوطنية لانجاز حفر آبار المياه والأشغال الالكتروميكانيكية فورميد-FOREMHYD-SPA"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار تليجي الأغواط ، الجزائر، المجلد السادس، العدد 24، ماي 2017
183	حيدر خضر سلمان"الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق، المجلد التاسع، العدد الرابع، (2010).
184	حميد سالم الكعبي، " دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، المجلد السادس، العدد الأول، (2016).
185	جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين- دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، (2010).
186	خالد نظمي قرواني، " درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، العدد الخامس والعشرون، السنة الثامنة، (2016).
187	الداوي الشيخ،" تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد السابع، العدد السابع، (2010).
188	ذياب جرار، "القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: المجلس الأعلى للشباب والرياضة أمودجاً"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة

المراجع:

	الإسلامية، غزة، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، (2014).
189	راتب سعود، "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت) نظام -1 نظام (4 وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الخامس، العدد الثالث، (2009).
190	رغد محمد يحي خروفة، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 99، (2010)
191	سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب، "دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى آزادي التعليمي في مدينة كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد السادس، العدد الثاني، (2016).
192	سعاد مقدم، "دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد 44، (2015).
193	سعال سومية، "الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد الثالث، أكتوبر (2016).
194	سعد فاضل هاشم العجيلي، عبد السلام لفته سعيد، "أموذج مقترح لتقييم أداء العاملين - دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثالث والعشرون، العدد 98، (2017).
195	سلمى حنتية رحيمة، " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار بغداد، العراق، المجلد الرابع، العدد التاسع، (2012).
196	سميرة صالح، عبد الناصر موسى، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية-"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، (2014).
197	سنان غالب المرهطي، "تحليل بعض عوامل القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة المؤثرة على أداء المنظمة-دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، (2008).
198	سنية كاظم تركي وآخرون، "إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط بغداد، العراق، العدد العشرون، (2015).
199	سيثا ستراك توماس، "دور نمط القادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار بغداد، العراق، المجلد الخامس، العدد العاشر، (2013).

المراجع:

200	صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية، عين الصفراء، الجزائر، "مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، (2018).
201	صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "خصائص القيادة الإدارية الناجحة - دراسة حالة منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركة هائل سعيد أنعم وشركاؤه أنموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان، المجلد السابع عشر، العدد الأول، (2016).
202	عاكف لطفي الخصاصنة، حمدان رشيد الجمال، "نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي - دراسة مقارنة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد الثلاثون، (2012).
203	عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد الثلاثون، العدد الأول، (2008).
204	عبدوس عبد العزيز، عبد الباقي حياة، "دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد العاشر، العدد الأول، (2018).
205	العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد العاشر، (2012).
206	عريبات بشير، "أنماط القيادة التربوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس - كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد العشرون، العدد الثاني، (2012).
207	علي بن محمد الغامدي، "درجة جودة أداء القيادة التربوية و تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية و المتوسطة بالمدينة المنورة"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الأربعون، الملحق الثالث، (2013).
208	علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد العشرين العدد الأول، (2012).
209	فراس سليمان الشلبي، "أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا"، جامعة ا لبلقاء التطبيقية، كلية عمان الجامعية، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، (2013).
210	فهد بن أحمد الشعلان، "مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، المجلد 32، العدد السادس، (2016).
211	كامل محمد عمران، تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونيكس"، مجلة جامعة دمشق،

المراجع:

	جامعة دمشق، سوريا، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، (2007).
212	كوديد سفيان ونور الهدى بن الدين، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف-S.C.I.B.S"، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، (2018).
213	لطيف غازي مكي الناصري، "القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، جامعة تكريت، العراق، المجلد السادس عشر، العدد الأول، (2009).
214	محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، (2006).
215	محمد بن عايد المشاوية الدوسري، "العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2005).
216	محمد بني هاني، أميرة مصطفى، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، (2016).
217	محمد سليمان البلوي، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، (2008).
218	محمد محمد حسن آل ياسين، "أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي - دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، (2014).
219	محمد ياسين رحيم طه التميمي، "العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرفادين والرشيد"، درجة ماجستير علوم في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، (2009).
220	محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، (2011).
221	محمود فهد الدليمي، أفرح خضير عبد الرضا، "دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، (2016).
222	محمود عبد الرحمن الشنطي، "دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس

المراجع:

	المفتوحة، فلسطين، المجلد الأول، العدد الثالث، (2015).
223	مؤيد الساعدي، قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثالث، العدد الحادي عشر، (2006).
224	ميسون عبدالله أحمد، أضواء كمال حسين، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/ نينوى"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد العاشر، العدد الثلاثون، (2013).
225	ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 109، المجلد 34، (2012).
226	ناهد إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، " تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة - دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 93، المجلد 31، (2009).
227	- نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث /العلوم الإنسانية، جامعة النجاح، غزة، المجلد السابع والعشرين، العدد الرابع، (2013).
228	هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، غزة، المجلد 26، العدد الخامس، (2012).
229	وجيه عبد الستار نافع، "التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة الطائف، السعودية، العدد الثاني والثلاثون، (2011).
230	وفيق حلمي الأغا، "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، (2010).
231	يوسف عبد الله حمد، الطاهر أحمد محمد علي، برعي بابكر علي، "أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للهاتف"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد السابع، العدد 28، (2017).

المؤتمرات والملتقيات:

232	زين العابدين محمد بني هاني، سوسن خالد أبو محفوظ، "السمات القيادية الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر طلبة كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لعلوم الرياضة والصحة المنعقد خلال الفترة 4-2016/05/5 في جامعة مؤتة، كلية علوم الرياضة،
-----	--

المراجع:

	الأردن، (2016).
233	صالح عبد الرضا رشيد، رونق كاظم حسين، ماجد عبد الأمير، "تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي"، المؤتمر العلمي الرابع لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، (2009).
234	طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مداخلة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، للفترة 18-19/ 2011/5/

ثانيا- المراجع باللغة الانجليزية:

235	Alexandru Mihalcea, " Leadership, personality, job satisfaction and job performance ", Procedia - Social and Behavioral Sciences 127 (2014).
236	Ali Orozi Sougui, Abdul Talib Bon, Transformational Leadership and Individual Creativity , Erschienen in: British Journal of Management; 24 (2013)
237	Ali Orozi Sougui, Abdul Talib Bon, Hussein Mohamed Hagi Hassan, " The Impact of Leadership Styles on Employees' performance in Telecom Engineering companies ", Australian Journal of Basic and Applied Sciences , 8(4) April 2015
238	André A.Dwaol, The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems, Measuring business excellence, Vol 14, N °1, (2010).
239	Armstrong, Michael, Hand book of resource management practice, 10 th edition, Houghton Mifflin company, New York, (2006).
240	Azad, Neelam et al. "Leadership and Management Are One and the Same" American journal of pharmaceutical education vol. 81,6 (2017).
241	Barry Benator, Albert Thumann, " Project Management and Leadership Skills for Engineering and Construction Projects ", Distributed by Marcel Dekker, Inc, New York, (2003).
242	Bénédict Gendron and Louise Lafortune, "Leadership et compétences émotionnelles ", Presses de l'Université du Québec, Québec , Canada,(2009).
243	Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi ; » The relationship between leadership style and employee performance (case study of real estate registration organization of Tehran Province)", Singaporean journal of business economics and management studies; Vol 2, N °5, 2013.
244	Brindusa Maria POPA , « The relationship between leadership effectiveness and oraganizational performance »,Regionaldepartment of defense resources management studies, Brasov, Romania, Journal of defense resources management, Vol.3, Issue 1(4)/(2012).
245	Carter, J.D.T., (2009). Managers Empowering Employees . American Journal of Economics and Business Administration. Volume 1, Issue 2
246	David I. Bertocci, " Leadership in organizations There Is a Difference between Leaders and Managers ", UNIVERSITY PRESS OF AMERICA, New York , (2009).
247	Didit Jefry Andyante, Heri Pratikto, Wayan Jaman, The effect of organizational commitement and organizational culture on employee performance through employee satisfaction(study of gondanglegi Islamic

	hospital of Malang”, European journal of business management, Vol 10, N° 8, (2018).
248	Durga Devi Pradeep, The relationship between effective leadership and employee performance, International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, Vol 20, SINGAPORE, 2011
249	Durrani Bilal, Ullah Obaid, Ullah Sabeeh, Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.2 Issue 9, (2017)
250	Ester Manik, " The influence of transformational leadership on achievement motivation and organizational climate and employee performance", International journal of academic research in business and social sciences, Vol. 6, N° 12,(2016).
251	Fadimatu Jalal-Eddeen, An Assessment of Leadership Styles and Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Yola, Adamawa State, Nigeria. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences. Vol. 3, N°. 3, 2015
252	Fatma Nasser Al-Harthy, Nor' Aini Yusof, The Impact of Transformational Leadership Style On Employee Job Performance: The Mediating Effect of Training, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5 Issue 6, June 2016
253	Iqbal N, Anwar S, and Haider N (2015), Effect of Leadership Style on Employee Performance, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 5, Issue 5
254	Hina Saleem, The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics , Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, Kuala Lumpur, Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015).
255	Ivancevich, J. M., and Motteson, M. T, Organizational Behavior and Management , 6 th Editions, Mc Graw Hill Company, New York, (2002).
256	-Jay M. Shafrits & Albert C. Hyde., Classics of Public Administration, 4 th edition, (USA: Harcourt Brace publishers, (1997)
257	Jay M. Shafrits & Albert C. Hyde, Classics of Public Administration, 4 th edition, (USA:Harcourt Brace publishers,) 1997).
258	Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog, How leaders influence employees' innovative behaviour , European Journal of Innovation Management, Vol. 10 N° 1, 2007
259	Jing.F, Avery G C, "Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance", International business & economics research journal, (2008).
260	kaplon et norto ;D(2004), the strategy map :guide to alguing intangible assers, strategy and leadership ,23(5);p 10-17.
261	Le Tran Thach Thao, Chiou-shu J. Hwang, Factors affecting employee performance- evidence from petrovietnam engineering consultancy J.S.C , 2015
262	Mark, L. & David, M . Basic Business Statistics : Concepts and Applications , 6 th Ed . N.J : Prentice –Hall Inc, (1996)

263	M. L. Voon et al, The influence of leadership style on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia, International journal of business, Management and social sciences, Vol.2 N ⁰ 1, (2011).
264	Monica GatherThurler, « Innover au cœur de l'établissement scolaire », Revue française de pédagogie, année (2001), Volume 37, N ⁰ .1
265	Nguyen Minh Ha, Tran Viet Hoang Nguyen, The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam, Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, N ^o .3, 2014
266	Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, I Wayan Sujana, I Nengah Suardika, The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT.Interbat, Bali, Nusra, and Ambon) , International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue. 03, Page 20592-20600
267	Noora Fithriana, dominant effect between compensation, leadership and organizational culture on employee performance improvement , Journal of Applied Management (JAM), Volume 15 Number 4, December 2017
268	Richard.L Daft, Management , the Dryden press series in management, Chicago, (1988).
269	Robbins, Stephen, & Judge, Timothy, " Organizational Behavior ", 15th Edition, Pearson Education, Inc – USA, (2013).
270	Saher Noreen and al,"Does paternalistic leadership lead to commitment? trust in leader as moderator in Pakistani context", interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 5,N ^o 1, p 443.
271	Shamsuddin.Noorazzila, Abdulrahman. Ramlee, (2014), The relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agent International conference on innovation, management and technology research , Malaysia, 22-23 Spetember, 2013, procedia-social and behavioral sciences, 129, 75-81.
272	Silke Astrid Eisenbeiß and Sabine Boerner, A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity , Erschienen in: British Journal of Management; 24 (2013), 1. - S. 54-68
273	Sudi Apak, Sefer Gümüş, A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees, 4 th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 (2015).
274	Tiksnayana Vipraprastha et al, The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance With Citizenship Organization (OCB) Behavior As Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City) , International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue. 02, February, 2018
275	Turner, J.R, " the handbook of project-based management ", Third edition, McGraw-Hill, London,(2009).
276	Warren Martin," Leadership: Outdated theories and emerging non-traditional leadership ", Doctor of philosophy, University of business and technology management, San Diego, California, December (2017)
277	Xue Mei Lan,Wei Ying Chong, " The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes", Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur, Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015)

المراجع:

رابعاً- المراجع باللغة الفرنسية:

278	Fran çois-Xavier.S,"Management et gestion d'un point de vente", 2 ^{ème} édition, Dunod, Paris, (2008).
279	Christian Batal, "La gestion des ressources humaines dans le secteur public", 2 ^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, (2000).
280	Ecosid, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, (1999).
281	Henry Fayol, "Administration industriel et g énérale", édition ENAG, Alger, (1990).
282	J.Brilman, " Les meilleurs pratiques du management", 4 ^{ème} édition, Les éditions d'organisation, Paris, (2003).
283	jean- Louis Chauchard, « Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines », les éditions d'organisation, deuxième édition, Paris, (1987).
284	Salma Joffre Maroun,"L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles: le cas de l'eglise maronite", Th èse pour obtenir le grade de docteur, Gestion et management, Université de Grenoble, France, (2013).
285	Sid Ahmed Benraouane,"Le management des ressources humaines", Office des publications universitaires, Alg érie, (2010).



خامساً: المراجع الالكترونية:

286	أمين بن محمد المدري، " ثلاثون وصية و وصية لتكون قائداً ناجحاً"، قسم علوم الإدارة ، علم الإدارة > https://hrdiscussion.com
287	نسيم الصمادي، "خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال"، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة التاسعة، العدد الثالث عشر، القاهرة، (2001). https://download-human-development-pdf-ebooks.com/28279-free-book
288	أيمن قتلان، المهارات القيادية لإدارة المؤسسات النفطية، ص2، تصفح على الموقع بتاريخ: 2017/05/07 القيادة 20%الإددا library.nauss.edu.sa/.../opac-search.pl?...su%3A%7B
289	رشا مهدي صالح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين- دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة"، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، العدد التاسع عشر، 2011: mailto:https://www.google.dz/search?source=hp&ei=RTQRXIb1HMHlaO7xjsAP&q=%D8%B1%D8%B4%D8%A7+%D9%85%D9%87%D8%AF%D9%8A+%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%8C+%22%22
290	روبرت جاي مارزانو، تيموثيووترز، برايان إي ماكنلي، " القيادة المدرسية الناجحة - من البحوث إلى النتائج"، ترجمة: هلا الخطيب، العبيكان. https://www.noor-book.com كتاب-القيادة-المدرسية-الناجحة-من-البحوث-إلى-النتائج-ل-روبرت-جاي-مارزانو-

المراجع:

وتيموثي-ووترز-وبرايان-إي-ماكلتي	
شهاب الدين رفش، محمد عباس الربيعي، "تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في حياة النزهة (مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط	291
https : //www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=103167	
هالة أحمد صبري " أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية"، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة،	292
http://iefpedia.com/arab/?p=15078	

الملاحق

	<p>المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير</p>	
--	---	---

--	--	--	--	--	--

رقم الاستمارة

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: **علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي-دراسة نظرية وتطبيقية**، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في إدارة الأعمال تخصص: إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية. ونظراً لما لديكم من خبرة وممارسة تتعلق بموضوع دراستنا نرجو مشاركتكم لنا في هذه الدراسة، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة كل عبارات الاستبيان ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم فعلاً، ونحيطكم علماً بأنّ البيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، يرجى تفضلكم بالإجابة عن جميع العبارات دون ترك أي واحدة منها.

الطالبة: عبد الباقي حياة

الأستاذ المشرف: الدكتور عبدوس عبد العزيز

الأستاذة المشرفة المساعدة: الدكتورة صباغ رفيقة

المحور الأول: القيادة الإدارية: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف بعض المهام التي يجب على الرؤساء القيام بها، في رأيك إلى أي مدى تحرص قيادات المؤسسة على القيام بهذه المهام، لذا يرجى التفضل بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارات الآتية:

ت	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً
النمط القيادي التحوييلي						
1	يساهم رئيسي في توضيح أهداف المؤسسة لكافة العاملين					
2	يسعى رئيسي لإقناع المرؤوسين ولديه القدرة على ذلك					

الملحق رقم (1): الاستبيان في صورته النهائية والموجه لعينة الدراسة

3					يحفز رئيسي المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة
4					يشجع رئيسي المرؤوسين على تقديم أفكارهم لحل مشكلات العمل ويحفزهم على المبادرات الفردية والإبداع.
5					يسعى رئيسي أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتقليص فجوة الأداء لدى المرؤوسين.
6					يسعى رئيسي بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين وبصفة دائمة.
7					يراعي رئيسي قدرات وإمكانات المرؤوسين الوظيفية عند توزيع الواجبات عليهم
					النمط القيادي التبادلي
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	
8					يخصص رئيسي جزءاً من وقته للتعامل مع الانحرافات والأخطاء
9					يتجنب رئيسي في بعض الحالات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
10					أحظى بتقدير ورضا رئيسي عند ما أنجز ما توقعه مني
11					يتدخل رئيسي لحل مشكلات العمل المعقدة والمستعصية
12					يربط رئيسي منح الحوافز للمرؤوسين مقابل أداء مهام العمل بالفعالية المطلوبة
13					يستخدم رئيسي خبرته في تحفيز المرؤوسين
					النمط القيادي الأوتوقراطي
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	
14					ينفرد رئيسي بسلطة اتخاذ القرار وإصدار الأوامر
15					يتجنب رئيسي مناقشة المرؤوسين في المشكلات التي تعترض تأدية مهامهم
16					يحرص رئيسي في إتباع نمط أحادي للتسيير.
17					يحرص رئيسي في متابعة و تنفيذ قراراته وفق تعليماته
18					يتجنب رئيسي مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار لعدم ثقته في قدراتهم ومهاراتهم
					السلوك القيادي المحفز على العمل
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	
19					يقدم لنا رئيسي المساعدة والدعم من أجل أداء المهام بشكل فعال
20					يشجع رئيسي المرؤوسين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم
21					يوظف خبرات مرؤوسيه من أجل تحسين الأداء وتطويره.
22					يمنح رئيسي الحوافز بصورة عادلة ولمن يستحقها

الملحق رقم (1): الاستبيان في صورته النهائية والموجه لعينة الدراسة

					يُظهر رئيسي عرفانه وتقديره للمرؤوسين ذوي الأداء الجيد	23
					يقدم المكافآت للمرؤوسين مهما كانت بسيطة	24
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	تمكين العاملين	
					يزود رئيسي المرؤوسين معه بالمعلومات الضرورية لتأدية المهام الموكلة إليهم	25
					يشجع رئيسي المرؤوسين على طرح المبادرات ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	26
					يفضل رئيسي أن يختار المرؤوسين بأنفسهم الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز مهامهم	27
					يسمح للمرؤوسين بممارسة صلاحياتهم كاملة في أداء مهامهم	28
					يثق رئيسي في قدرات وإمكانات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم	29

المحور الثاني: الأداء الوظيفي: فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أدائك الوظيفي في المؤسسة، والذي تحسن بفضل ممارسات رئيسك الفعالة في العمل، لذا يرجى التفضل بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارة الآتية:

ت	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً
كفاءة الأداء الوظيفي						
30	ينجز المرؤوسين مهام العمل طبقاً لمعايير الجودة المعتمدة					
31	يبدل المرؤوسين الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد					
32	تساعد توجيهات الرئيس للمرؤوسين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة					
33	لدى المرؤوسين المعرفة والإلمام الكامل بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم					
34	تقدير الرئيس لجهود المرؤوسين يساعد على إنجاز العمل بالجودة المطلوبة					
فعالية الأداء الوظيفي						
35	يساهم التوجيه المستمر من قِبَل الرئيس للمرؤوسين في إنجاز المهام بالفعالية المطلوبة					
36	لدى المرؤوسين القدرة والمهارة على إنجاز العمل بفعالية.					
37	يحرص المرؤوسين على الانضباط والالتزام بتعليمات وقواعد العمل					
38	تناسب قدرات ومهارات المرؤوسين مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها					
39	لدى المرؤوسين القدرة على المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة					
الإبداع الفردي						
		غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً

الملحق رقم (1): الاستبيان في صورته النهائية والموجه لعينة الدراسة

40	يحرص المرؤوسين على البحث الدقيق في مجال اختصاصهم الوظيفي
41	يساهم الراتب الذي تتقاضاه في تحفيزك على العمل الجاد
42	لدى المرؤوسين القدرة على الإبداع والتطوير في أساليب العمل
43	يحرص المرؤوسين على تطوير وتحسين أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
44	يتوفر لدى المرؤوسين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل

ثالثاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:		ذكور <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 25	<input type="checkbox"/> 25 - أقل من 35	<input type="checkbox"/> 35 - أقل من 50
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي
سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية:	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 3 - أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 5 - أقل من 10 سنوات
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة
نشاط المؤسسة:	قطاع حكومي : أم قطاع خاص: <input type="checkbox"/>		
عنوان المؤسسة:	عدد عمال المؤسسة: <input type="checkbox"/>		
اسم المؤسسة:	<input type="checkbox"/>		

شاكراً لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الملحق رقم (2): يتضمن قائمة المحكمين

ت	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	د. كوديد سفيان	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
2	د. درويش عمار	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
3	د. بن عامر عبد الكريم	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
4	د. توزان فاطمة	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
5	د. غلاي نسيم	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
6	د. دروم أحمد	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	جامعة زيان عاشور الجلفة
7	د. بن جيمة عمر	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	جامعة طاهري محمد بشار

ت	اسم المؤسسة	نوع القطاع	نوع الملكية	نشاط المؤسسة	عدد العاملين	موقع المؤسسة الجغرافي
1	مديرية مجمع شركات حسناوي	صناعي، تجاري، خدمي	خاص	متعدد النشاطات	57	سيدي بلعباس
2	بلوزة للأقمشة	تجاري	خاص	بيع بالجملة الأقمشة	18	الجزائر
3	Sarl Super Stone	صناعي	خاص	صناعة الرخام	17	الجزائر
4	مجمع جيل ديفاندوس	صناعي	خاص	صناعة الخزف الصحي	125	تلمسان
5	Sarl FASOLUX	صناعي	خاص	صناعة النسيج	35	البلدية
6	SIMOB	صناعي	عام	نجارة الخشب	84	عين تموشنت
7		صناعي	خاص	نظارات	15	تلمسان
8	Djihane habillement	صناعي	خاص	Confection de tenue de travail	35	تلمسان
9	Fruior	صناعي	خاص	Gel fruit agro alimentaire	13	تلمسان
10	Ecopack pharmaceutique	صناعي	خاص	مواد صيدلانية	35	تلمسان
11	SPA Talgam	إنتاجي	خاص	مركب الدواجن وإنتاج البيض	40	عين تموشنت
12	مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي	صناعي	عام	صناعة العتاد الفلاحي	38	عين تموشنت
13	Petroser	صناعي	خاص	صناعة وتوزيع زيوت	56	وهران
14	شركة أولاد جيلالي رحمون ليكسكيز	صناعي	خاص	صنع وتوزيع المشروبات الغازية	71	تلمسان
15	Tapidor	صناعي	خاص	إنتاج السجاد	132	وهران
16	SPA Adwan شركة عدوان للكيمياويات	إنتاجي	خاص	إنتاج المواد الكيماوية	76	مستغانم
17	مصنع الآجر	صناعي	خاص	صناعة الآجر	112	برج بوعربريج
18	مصنع الأحذية	صناعي	خاص	صناعة الأحذية	35	تلمسان
19	ش.ذ.م.م خياطة وتطريز	صناعي	خاص	خياطة وتطريز	30	الجزائر
20	SPA Tayal	صناعي	مختلط	النسيج	54	غليزان
21	RINAD	صناعي	خاص	إنتاج الإسفنج	109	البلدية
22	TNTEX	صناعي	خاص	Fabrication de tissu non tiss é	25	سطيف

23	فرع مجمع عزوز	صناعي	خاص	عجائن	65	سيدي بلعباس
24	جكتاكس ش.ذ.م.م	صناعي	خاص	صناعة أقمشة	10	برج بوعربريج
25	مؤسسة الخزف المنزلي تافنة CERTAF	صناعي	خاص	صناعة الخزف	115	تلمسان
26	وفاق روسيكادا	خدمي	خاص	للديكور	10	سكيكدة
27	المؤسسة الوطنية للرخام	صناعي	عام	صناعة الرخام	145	سكيكدة
28	Textitec	صناعي	خاص	إنتاج الجلود	49	الجزائر
29	شركة التضامن أزهار مقراني	صناعي	خاص	صناعة الملابس المهنية	56	بجاية
30	Direction SPA Groupe Getex	صناعي	عام	صناعة النسيج والألبسة	53	الجزائر
31	NedroDaf	صناعي	خاص	إنتاج معطرات الجو	20	تلمسان
32	الجزائرية الكور لصناعة الأغطية	صناعي	خاص	صناعة الأغطية	37	عين تموشنت
33	Sonalika FARMAG SPA	صناعي	خاص	صناعة العتاد الفلاحي	145	سيدي بلعباس
34	مديرية شركة الكوابل الجزائرية	صناعي	خاص	صناعة الكوابل	78	مستغانم
35	ش.ذ.م.م مزرعة بن زازة	زراعي	خاص	إنتاج البطاطا	50	مستغانم
36	Magimix	صناعي	خاص	صناعة وحفظ المنتوجات الغذائية	69	وهران
37	EURL INTERLAB PROD	صناعي	خاص	إنتاج كريمات صيدلانية	10	تلمسان
38	ش.ذ.م.م كاديور	صناعي	خاص	إنتاج عجائن غذائية	20	مستغانم
39	Sarl Abed Ibrahim Remede Pharma	صناعي	خاص	إنتاج أدوية صيدلانية	87	الجزائر
40	Sarl ICA Chiali	صناعي	خاص	Colles& d'article en caoutchouc	60	وهران
41	دحو مداني للصناعات البلاستيكية	صناعي	خاص	الصناعات البلاستيكية	12	تلمسان
42	TM TEX	صناعي	خاص	Equipement De Protection	57	سيدي بلعباس
43	ش.ذ.م.م بندي أندكو	صناعي	خاص	صناعة مواد التجميل والتنظيف	20	وهران

الجزائر	104	زراعة خضر وفواكه	خاص	زراعي	Sarl CATM	44
مستغانم	58	صناعات متعددة	خاص	صناعي	مديرية مجمع نفيدسة مختار	45
تلمسان	45	صناعة وتوزيع الورق	خاص	صناعي	Eurl Mega apier	46
تلمسان	30	صنع الحلويات	خاص	صناعي	الوجدان	47
وهران	56	ملابس الاستحمام	خاص	صناعي	تويي تاكس	48
وهران	79	إنتاج الأنابيب البلاستيكية	خاص	صناعي	ش.ذ.م.م اتيب	49
تلمسان	68	إنتاج الحليب ومشتقاته	خاص	صناعي	ش.ذ.م.م مروج طفراوي	50
تلمسان	30	صناعة الخزف والرخام	خاص	صناعي	ش.ذ.م.م مار م وغ	51
سيدي بلعباس	45	Composants automobile	خاص	صناعي	Khenteur	52
وهران	86	تسيير الأسواق	عام	تجاري وصناعي	المؤسسة العمومية لتسيير سوق الجملة الكرمة	53
مستغانم	67	تحويل الحبوب وصناعة العجائن	خاص	صناعي	مديرية مجمع متيجي	54
تلمسان	25	تحويل وحفظ الزيتون والخضر	خاص	صناعي	ش.ش.و نور الزيتون	55
تلمسان	51	صناعة الأفرشة المغاربية	خاص	صناعي	SARL Lit Mag	56
تلمسان	30	صناعة معدات الصيد البحري	خاص	صناعي	SARL Famap	57
وهران	95	صناعة معدات من الألمنيوم	خاص	صناعي	ديزال ألمنيوم	58
الجزائر	14	استيراد وتوزيع	خاص	تجاري	فرواديس	59
الجزائر	86	صناعة الأدوية الصيدلانية	خاص	صناعي	Sarl lad -pharma	60
وهران	12	حفظ المنتوجات الزراعية الغذائية	خاص	صناعي	ش.ذ.م.م أليس	61
تلمسان	35	تصنيع وتوزيع المواد الصيدلانية	خاص	صناعي	بروميديال	62
سيدي بلعباس	43	صناعة مواد شبه صيدلانية	خاص	صناعي	Eurl santelabo proderma	63
وهران	15	-----	خاص	صناعي	EURL C.L.E.M	64
مستغانم	95	صناعة كوابل ميكانيكية	خاص	صناعي	EURL MIK	65

الملحق رقم (3): يتضمن قائمة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وخصائصها

66	E.P.E مؤسسة ندرومة أثاث SPA	صناعي	عام	التأثيث والنجارة العامة	87	تلمسان
67	SARL SMCP	صناعي	خاص	صناعة الجلود	125	وهران
68	هيدروكنال	صناعي	عام	إنتاج الأعمدة الكهربائية	167	عين تموشنت
69	Sarl Sopra	صناعي	خاص	-----	32	وهران
70	Dentel Ouest	خدمات	خاص	-----	45	وهران
71	SCIBS	صناعي	عام	صناعة الاسمنت	346	عين تموشنت
72	Sarl Lotus	صناعي	خاص	-----	50	المسيلة
73	Sarl Cipal	صناعي	خاص	إنتاج الألمنيوم	126	بومرداس
74	Sarl Filmoplast	صناعي	خاص	-----	32	سطيف
75	SNC Badraoui	صناعي	خاص	عصر الزيتون وتصفيته	16	عين الدفلى
76	مديرية مجمع طهراوي	الفلاحة والري	خاص	نشاطات زراعية	65	بسكرة
77	جودي ميطل	صناعي	خاص	صناعة المعدات الصناعية	30	الجزائر
78	COFEED	صناعي	خاص	إنتاج أغذية الأنعام	135	معسكر
79	Epe asfertrade spa(groupe asmidal)	تجاري	خاص	تسويق الأسمدة والمدخلات الزراعية.	102	فرع الجزائر
80	groupe rahmani	صناعي	خاص	صناعة الألواح المعدنية	113	المسيلة
81	ملبنة فرومالي	صناعي	خاص	إنتاج الحليب ومشتقاته	57	سيدي بلعباس
82	ش.ذ.ش.و.م.م. حميدي للطاقة	صناعي	خاص	الزيوت والشحوم	10	
83	ش.ذ.م.م مطاحن أشواق وإخوته	فلاحي	خاص	مطاحن وتربية أمهات اللحوم	78	معسكر
84	Baraka green house	صناعي	خاص	-----	10	البلدية
85	EPE EPE asfertrade SPA	تجاري	عام	تسويق الأسمدة الفلاحية	124	فرع عنابة
86	المؤسسة الوطنية للحصى	صناعي	عام	استخراج وتحويل الرخام	143	عين تموشنت
87	مؤسسة بشاري	صناعة	خاص	صناعة الجبن	105	برج بوعريج
88	EKOSEL	زراعي	خاص	الزراعة والغذاء الزراعي	75	الوادي
89	Sarl La Telloise	صناعة	خاص	تحويل وتصبير الخضر والفواكه	54	الشلف
90	KIOWA	صناعة	خاص	صناعة الأجهزة الكهرومنزلية	80	وهران

الملحق رقم (3): يتضمن قائمة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وخصائصها

91	مؤسسة فردية Bouighi Houari	خدماتي	خاص	الري	45	وهران
92	ODISMAL	صناعة	خاص		45	وهران
93	مؤسسة بن عابد للترقية العقارية	صناعي	خاص	أشغال البناء	67	وهران
94	فرع مجمع شيالي	خدماتي - صناعي	خاص	متعدد النشاطات	120	سيدي بلعباس
95	Alver SPA – groupe condor	صناعة	خاص	تصنيع وبيع الزجاج المجوف	95	وهران
96	جيو فارم	صناعة	خاص	صناعة الدواء	35	وهران
97	عدن فينيكس	خدمي	خاص	فندق وسياحة	66	وهران
98	الشركة الجزائرية الإماراتية للترقية العقارية	إنتاجية	مختلط	أشغال البناء	58	الجزائر
99	ش.ذ.م.م فاكنتو	إنتاجية	خاص	صناعة القهوة والحليب	40	الجزائر
100	ش.ذ.م.م حفظ اللحوم	إنتاجية	خاص	حفظ اللحوم	53	الجزائر
عدد العاملين في كل المؤسسات محل الدراسة: 6 345 عامل						مجموع المؤسسات مئة

الملحق رقم (4): عدد العاملين والمؤسسات الاقتصادية حسب الانتماء الولائي

ت	اسم الولاية	عدد المؤسسات حسب الولاية	العدد الكلي للعاملين
1	الشلف	مؤسسات	64
2	بجاية	مؤسسة واحدة	56
3	بسكرة	مؤسسة واحدة	65
4	البليدة	ثلاث (03) مؤسسات	154
5	تلمسان	عشرين (20) مؤسسة	887
6	الجزائر	أربعة عشر (14) مؤسسة	615
7	سطيف	مؤسسات	57
8	سكيكدة	مؤسسات	155
9	سيدي بلعباس	ثمان (08) مؤسسات	589
10	عنابة	مؤسسة واحدة	124
11	مستغانم	سبع (07) مؤسسات	447
12	المسيلة	مؤسسات	163
13	معسكر	مؤسسات	213
14	وهران	واحد وعشرون (21) مؤسسة	1412
15	الوادي	مؤسسة واحدة	75
16	برج بوعريبيج	ثلاث (03) مؤسسات	227
17	بومرداس	مؤسسة واحدة	126
18	عين الدفلى	مؤسسة واحدة	16
19	عين تموشنت	سبع (07) مؤسسات	855
20	غليزان	مؤسسة واحدة	54
مجموع الولايات عشرين			العدد الكلي للعاملين: 6 345
عدد المؤسسات الكلي مئة			

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على الاستبيانات المسترجعة من أفراد عينة الدراسة

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

		الإدارية القيادة: المستقل المتغير
العاملين لكافة المؤسسة أهداف توضيح في رئيسي يساهم	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
ذلك على القدرة ولديه المرؤوسين لإقناع رئيسي يسعى	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000
القرارات اتخاذ في المشاركة على المرؤوسين رئيسي يحفز وكفاءة بفعالية الأهداف وتحقيق	Corrélation de Pearson	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000
مشكلات لحل أفكارهم تقديم على المرؤوسين رئيسي يشجع والإبداع الفردية المبادرات على ويحفزهم العمل	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000
فجوة لتقليص ملائمة التدريبية البرامج تكون أن رئيسي يسعى المرؤوسين لدى الأداء	Corrélation de Pearson	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000
وبصفة المرؤوسين مع طيبة علاقات بتنمية رئيسي يسعى دائمة	Corrélation de Pearson	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000
عند الوظيفية المرؤوسين وإمكانات قدرات رئيسي يراعى عليهم الواجبات توزيع	Corrélation de Pearson	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
		القيادة: المستقل المتغير الإداري
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
مع للتعامل وقته من جزء رئيسي بخصص والأخطاء الانحرافات	Corrélation de Pearson	0.700**
	Sig. (bilatérale)	,000
اتخاذ الحالات بعض في رئيسي يتجنب بالعمل المتعلقة القرارات	Sig. (bilatérale)	,669
		,035
ما أنجز ما عند رئيسي ورضا بتقدير أحظى مني توقعه	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
المعقدة العمل مشكلات لحل رئيسي يتدخل والمستعصية	Corrélation de Pearson	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000
مقابل للمرؤوسين الحوافز منح رئيسي يربط المطلوبة بالفعالية العمل مهام أداء	Corrélation de Pearson	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000
المرؤوسين تحفيز في خبرته رئيسي يستخدم	Corrélation de Pearson	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000
		القيادة: المستقل المتغير الإداري
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
إصدار القرار اتخاذ بسلطة رئيسي ينفرد الأوامر	Corrélation de Pearson	,700
	Sig. (bilatérale)	,010
في المرؤوسين مناقشة رئيسي يتجنب مهامهم تأدية تعترض التي المشكلات	Corrélation de Pearson	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000
للتسيير أحادي نمط إتباع في رئيسي يحرص	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
وفق قراراته تنفيذ و متابعة في رئيسي يحرص تعليماته	Corrélation de Pearson	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000
عملية في المرؤوسين مشاركة رئيسي يتجنب ومهاراتهم قدراتهم في ثقته لعدم القرار صنع	Corrélation de Pearson	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000
		القيادة: المستقل المتغير الإداري

القيادة: المستقل المتغير		
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
أداء أجل من والدعم المساندة رئيسي لنا يقدم فعل بشكل المهام	Corrélation de Pearson	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000
آرائهم إبداء على المرؤوسين رئيسي يشجع أفكارهم وطرح	Corrélation de Pearson	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000
الأداء تحسين أجل من مرؤوسيه خبرات يوظف وتطويره.	Corrélation de Pearson	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000
ولمن عادلة بصورة الحوافز رئيسي يمنح يستحقها	Corrélation de Pearson	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000
ذوي للمرؤوسين وتقديره عرفانه رئيسي يُظهر الجيد الأداء	Corrélation de Pearson	,325**
	Sig. (bilatérale)	,000
بسيطة كانت مهما للمرؤوسين المكافآت يقدم	Corrélation de Pearson	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000
القيادة: المستقل المتغير الإدارية		
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
بالمعلومات معه المرؤوسين رئيسي يزود إليهم الموكلة المهام لتأدية الضرورية	Corrélation de Pearson	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000
المبادرات طرح على المرؤوسين رئيسي يشجع الأداء بتحسين المتعلقة الأفكار ودعم	Corrélation de Pearson	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000
بأنفسهم المرؤوسين يختار أن رئيسي يفضل مهامهم لإنجاز المناسبة والأساليب الآليات	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000
كاملة صلاحياتهم بممارسة للمرؤوسين يسمح مهامهم أداء في	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
في العاملين وإمكانات قدرات في رئيسي يثق إليهم الموكلة المهام أداء	Corrélation de Pearson	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000

الأداء: التابع المتغير الوظيفي		
الوظيفي الأداء: التابع المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
لمعايير طبقاً العمل مهام المرؤوسين ينجز المعتمدة الجودة	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
المهام لانجاز الكافي الجهد المرؤوسين يبذل المحدد الوقت في إليهم الموكلة	Corrélation de Pearson	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000
انجاز على للمرؤوسين الرئيس توجيهات تساعد المطلوبة والكفاءة بالمهارة المهام	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
الكامل والإلمام المعرفة المرؤوسين لدى إليهم الموكلة الأعمال بطبيعة	Corrélation de Pearson	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000
على يساعد المرؤوسين لجهود الرئيس تقدير المطلوبة بالجودة العمل انجاز	Corrélation de Pearson	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000
الأداء: التابع المتغير الوظيفي		
الوظيفي الأداء: التابع المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
انجاز في للمرؤوسين الرئيس قبل من المستمر التوجيه يساهم	Corrélation de Pearson	,788**

المطلوبة بالفعالية المهام	Sig. (bilatérale)	,000
بفعالية العمل انجاز على والمهارة القدرة المرؤوسين لدى	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000
بتعليمات والالتزام الانضباط على المرؤوسين يحرص	Corrélation de Pearson	,529**
العمل وقواعد	Sig. (bilatérale)	,000
الوظيفة متطلبات مع المرؤوسين ومهارات قدرات تتناسب	Corrélation de Pearson	,558**
يشغلونها التي	Sig. (bilatérale)	,000
الخطط وضع في المشاركة على القدرة المرؤوسين لدى	Corrélation de Pearson	,583**
المناسبة القرارات واتخاذ	Sig. (bilatérale)	,000
الأداء: التابع المتغير الوظيفي		
الوظيفي الأداء: التابع المتغير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
في الدقيق البحث على المرؤوسين يحرص	Corrélation de Pearson	,781**
الوظيفي اختصاصهم مجال	Sig. (bilatérale)	,000
على تحفيزك في تتقاضاه الذي الراتب يساهم	Corrélation de Pearson	,534**
الجاد العمل	Sig. (bilatérale)	,000
والتطوير الإبداع على القدرة المرؤوسين لدى	Corrélation de Pearson	,241**
العمل أساليب في	Sig. (bilatérale)	,000
وتحسين تطوير على المرؤوسين يحرص	Corrélation de Pearson	,668**
مستمر بشكل ومهاراتهم أدائهم	Sig. (bilatérale)	,000
على والقدرة المهارة المرؤوسين لدى يتوفر	Corrélation de Pearson	,686**
العمل مشكلات حل	Sig. (bilatérale)	,000

– معامل الثبات باستخدام الفا كرونباخ :

معامل الثبات الفا كرونباخ للنمط القيادي التحويلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	7

معامل الثبات الفا كرونباخ للنمط القيادي التبادلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	6

معامل الثبات الفا كرونباخ للنمط القيادي الأوتوقراطي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	5

معامل الثبات الفاكرونباخ للسلوك القيادي المحفز على العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	6

معامل الثبات الفاكرونباخ لتمكين العاملين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	5

معامل الثبات الفاكرونباخ للمتغير المستقل: القيادة الإدارية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	29

معامل الثبات الفاكرونباخ لكفاءة الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,601	5

معامل الثبات الفاكرونباخ لفعالية الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,650	5

معامل الثبات الفاكرونباخ للإبداع الفردي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,598	5

معامل الثبات الفاكرونباخ للمتغير التابع: الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	15

معامل الثبات الفاكرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	44

الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة

توصيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

		الجنس				
			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر		385	52,7	52,7	52,7
	أنثى		346	47,3	47,3	100,0
Total			731	100,0	100,0	

توصيف عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

		العمر				
			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل		67	9,2	9,2	9,2
	[35-25]		286	39,1	39,1	48,3
	[45-35]		206	28,2	28,2	76,5
	[50-45]		109	14,9	14,9	91,4
	فأكثر سنة 50		63	8,6	8,6	100,0
Total			731	100,0	100,0	

توصيف عينة الدراسة وفق المستوى العلمي

		العلمي المستوى				
			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي		27	3,7	3,7	3,7
	متوسط		55	7,5	7,5	11,2
	ثانوي		169	23,1	23,1	34,3
	جامعي		381	52,1	52,1	86,5

عليا دراسات	99	13,5	13,5	100,0
Total	731	100,0	100,0	

توصيف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	170	23,3	23,3	23,3
	من أقل- سنة 25 من سنة 35	138	18,9	18,9	42,1
	45 من أقل- سنة 35 من سنة	177	24,2	24,2	66,3
	50 من أقل -سنة 45 من سنة	121	16,6	16,6	82,9
	فأكبر سنة 50 من	125	17,1	17,1	100,0
	Total	731	100,0	100,0	

توصيف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير نائب	38	5,2	5,2	5,2
	قسم رئيس	99	13,5	13,6	18,8
	مصلحة رئيس	146	20,0	20,0	38,8
	عامل	446	61,0	61,2	100,0
	Total	729	99,7	100,0	
Manquant	Systeme	2	,3		
Total		731	100,0		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد نمط القيادة التحويلية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة أهداف توضيح في رئيسي يساهم العاملين لكافة	731	3,87825	1,072805
القدرة ولديه المرؤوسين لإقناع رئيسي يسعى ذلك على	731	3,8290	1,05832
في المشاركة على المرؤوسين رئيسي يحفز بفعالية الأهداف وتحقيق القرارات اتخاذ وكفاءة	731	3,6293	1,14230

أفكارهم تقديم على المرؤوسين رئيسي يشجع المبادرات على ويحفزهم العمل مشكلات لحل والإبداع الفردية.	731	3,6416	1,16578
التدريبية البرامج تكون أن رئيسي يسعى المرؤوسين لدى الأداء فجوة لتقليص ملائمة.	731	3,4952	1,10338
مع طيبة علاقات بتنمية رئيسي يسعى دائمة وبصفة المرؤوسين	731	3,7045	1,10303
المرؤوسين وإمكانات قدرات رئيسي يراعي عليهم الواجبات توزيع عند الوظيفية	731	3,6060	1,10697
التحويلي القيادي النمط	731	3,6834	,88183
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد نمط القيادة التبادلية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة أهداف توضيح في رئيسي يساهم العاملين لكافة	731	3,87825	1,072805
القدرة ولديه المرؤوسين لإقناع رئيسي يسعى ذلك على	731	3,8290	1,05832
في المشاركة على المرؤوسين رئيسي يحفز بفعالية الأهداف وتحقيق القرارات اتخاذ وكفاءة	731	3,6293	1,14230
أفكارهم تقديم على المرؤوسين رئيسي يشجع المبادرات على ويحفزهم العمل مشكلات لحل والإبداع الفردية.	731	3,6416	1,16578
التدريبية البرامج تكون أن رئيسي يسعى المرؤوسين لدى الأداء فجوة لتقليص ملائمة.	731	3,4952	1,10338
مع طيبة علاقات بتنمية رئيسي يسعى دائمة وبصفة المرؤوسين	731	3,7045	1,10303
المرؤوسين وإمكانات قدرات رئيسي يراعي عليهم الواجبات توزيع عند الوظيفية	731	3,6060	1,10697
التحويلي القيادي النمط	731	3,6834	,88183
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد نمط القيادة

الأوتوقراطي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
إصدار القرار اتخاذ بسلطة رئيسي ينفرد الأوامر	731	3,5349	1,23857
في المرؤوسين مناقشة رئيسي يتجنب مهامهم تأدية تعترض التي المشكلات	731	3,0711	1,23105
للتسيير أحادي نمط إتباع في رئيسي يحرص	731	3,1122	1,27720

وفق قراراته تنفيذ و متابعة في رئيسي يحرص تعليماته	731	3,7127	1,08392
عملية في المرؤوسين مشاركة رئيسي يتجنب ومهاراتهم قدراتهم في ثقته لعدم القرار صنع	731	3,2244	1,50124
الأوتوقراطي القيادي النمط	731	3,3311	,52023
الإدارية القيادة أنماط	731	3,5237	,57632
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد السلوك القيادي المحفز على العمل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أداء أجل من والدعم المساندة رئيسي لنا يقدم فعال بشكل المهام	731	3,8386	1,07458
آرائهم إبداء على المرؤوسين رئيسي يشجع أفكارهم وطرح	731	3,6183	1,10076
تحسين أجل من مرؤوسيه خبرات يوظف. وتطويره الأداء	731	3,7291	1,52440
ولمن عادلة بصورة الحوافز رئيسي يمنح يستحقها	731	3,4200	1,24089
للمرؤوسين وتقديره عرفانه رئيسي يُظهر الجيد الأداء ذوي	731	3,5691	1,15109
بسيطة كانت مهما للمرؤوسين المكافآت يقدم العمل على المحفز القيادي السلوك	731	3,2544	1,26636
	731	3,5716	,97384
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد تمكين العاملين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بالمعلومات معه المرؤوسين رئيسي يزود إليهم الموكلة المهام لتأدية الضرورية	731	3,8865	,97051
طرح على المرؤوسين رئيسي يشجع بتحسين المتعلقة الأفكار ودعم المبادرات الأداء	731	3,6512	1,04163
بأنفسهم المرؤوسين يختار أن رئيسي يفضل مهامهم لإنجاز المناسبة والأساليب الآليات	731	3,3762	1,09641
كاملة صلاحياتهم بممارسة للمرؤوسين يسمح مهامهم أداء في	731	3,5239	1,07673
في العاملين وإمكانات قدرات في رئيسي يتق إليهم الموكلة المهام أداء	731	3,6498	1,04051
العاملين تمكين	731	3,6175	,84121
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأنماط القيادة الإدارية

	N	Moyenne	Ecart type
الإدارية القيادة أنماط	731	3,5237	,57632
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للمتغير المستقل القيادة الإدارية وأبعادها

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
التحويلي القيادي النمط	3,6834	,88183	731
التبادلي القيادي النمط	3,5565	,81088	731
الأوتوقراطي القيادي النمط	3,3311	,52023	731
الإدارية القيادة أنماط	3,5237	,57632	731
العمل على المحفز القيادي السلوك	3,5716	,97384	731
العاملين تمكين	3,6175	,84121	731
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	3,5520	,64619	731

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد كفاءة الأداء الوظيفي

	N	Moyenne	Ecart type
لمعايير طبقاً العمل مهام المرؤوسين ينجز المعتمدة الجودة	731	4,0082	,87894
المهام لانجاز الكافي الجهد المرؤوسين يبذل المحدد الوقت في إليهم الموكلة	731	3,9767	,89182
على للمرؤوسين الرئيس توجيهات تساعد المطلوبة والكفاءة بالمهارة المهام انجاز	731	3,8714	,96366
الكامل والإلمام المعرفة المرؤوسين لدى إليهم الموكلة الأعمال بطبيعة	731	3,8304	,91933
على يساعد المرؤوسين لجهود الرئيس تقدير المطلوبة بالجودة العمل انجاز	731	4,0971	,89756
الوظيفي الأداء كفاءة	731	3,9568	,68221
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد فعالية الأداء الوظيفي

	N	Moyenne	Ecart type
الرئيس قَبِل من المستمر التوجيه يساهم المطلوبة بالفعالية المهام انجاز في للمرؤوسين	731	3,9767	,86532
انجاز على والمهارة القدرة المرؤوسين لدى بفعالية العمل	731	3,9193	,86819
والالتزام الانضباط على المرؤوسين يحرص العمل وقواعد بتعليمات	731	3,9740	,91600
مع المرؤوسين ومهارات قدرات تتناسب يشغلونها التي الوظيفة متطلبات	731	3,6689	1,03360

في المشاركة على القدرة المرؤوسين لدى المناسبة القرارات واتخاذ الخطط وضع	731	3,6785	1,04780
الوظيفي الأداء فعالية	731	3,8435	,72612
N valide (liste)	731		

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في عينة الدراسة حول بعد الإبداع الفردي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
في الدقيق البحث على المرؤوسين يحرص الوظيفي اختصاصهم مجال	731	3,7729	1,04574
على تحفيزك في تتقاضاه الذي الراتب يساهم الجاد العمل	731	3,3899	1,33339
والتطوير الإبداع على القدرة المرؤوسين لدى العمل أساليب في	731	3,7428	1,01202
وتحسين تطوير على المرؤوسين يحرص مستمر بشكل ومهاراتهم أدائهم	731	3,7907	,99380
على والقدرة المهارة المرؤوسين لدى يتوفر العمل مشكلات حل	731	3,6703	1,02406
الفردي الإبداع	731	3,6733	,83518
الوظيفي الأداء: التابع المتغير	731	3,8245	,66822
N valide (liste)	731		

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي التحويلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 ^a	,423	,422	,50791

a. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	137,894	1	137,894	534,528	,000 ^b
	de Student	188,062	729	,258		
	Total	325,956	730			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير

b. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط

coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,009	,081		24,885	,000
	التحويلي القيادي النمط	,493	,021	,650	23,120	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي التبادلي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,589 ^a	,347	,346	,54037		
a. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	113,089	1	113,089	387,296	,000 ^b
	de Student	212,866	729	,292		
	Total	325,956	730			
a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط						
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,098	,090		23,322	,000
	التبادلي القيادي النمط	,485	,025	,589	19,680	,000
a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير						

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,145 ^a	,021	,020	,66163		
a. Prédicteurs : (Constante), الأوتوقراطي القيادي النمط						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,833	1	6,833	15,610	,000 ^b
	de Student	319,122	729	,438		
	Total	325,956	730			
a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), الأوتوقراطي القيادي النمط						
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,205	,159		20,196	,000
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,186	,047	,145	3,951	,000
a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير						

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار السلوك القيادي المحفز على العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,163	,116		9,995	,000
	الإدارية القيادة أنماط	,755	,033	,652	23,190	,000

a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحفز القيادي السلوك العمل على ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 ^a	,374	,374	,52885

a. Prédicteurs : (Constante), العمل على المحفز القيادي السلوك

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	122,069	1	122,069	436,459	,000 ^b
	de Student	203,887	729	,280		
	Total	325,956	730			

a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), العمل على المحفز القيادي السلوك

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,325	,074		31,246	,000
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,420	,020	,612	20,892	,000

a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,671 ^a	,450	,449	,49579

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	146,758	1	146,758	597,033	,000 ^b
	de Student	179,197	729	,246		
	Total	325,956	730			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير

b. Prédictors : (Constante), العاملين تمكين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,896	,081		23,408	,000
	العاملين تمكين	,533	,022	,671	24,434	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708 ^a	,501	,500	,47235

a. Prédictors : (Constante), الإدارية القيادة: المستقل المتغير

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	163,303	1	163,303	731,920	,000 ^b
	de Student	162,652	729	,223		
	Total	325,956	730			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير

b. Prédictors : (Constante), الإدارية القيادة: المستقل المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,225	,098		12,538	,000
	القيادة: المستقل المتغير الإدارية	,732	,027	,708	27,054	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء: التابع المتغير

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	النمط, العاملين تمكين, الأوتوقراطي القيادي, التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, المحفز القيادي السلوك العمل على ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	169,138	5	33,828	156,392	,000 ^b
	de Student	156,818	725	,216		
	Total	325,956	730			
a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء						
b. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين, النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, المحفز القيادي السلوك, العمل على المحفز القيادي السلوك, التحويلي						

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,233	,133		9,274	,000
	التحويلي القيادي النمط	,204	,034	,269	5,963	,000
	التبادلي القيادي النمط	,043	,036	,052	1,185	,236
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,127	,034	,099	3,748	,000
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,062	,033	,091	1,908	,057
	العاملين تمكين	,288	,036	,363	8,109	,000
a. Variable dépendante : التابع المتغير : الوظيفي الأداء						

المتغيرات المستقلة المستبعدة من نموذج معادلة الانحدار باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		Corrélation simple
1	(Constante)	1,896	,081		23,408	,000
	العاملين تمكين	,533	,022	,671	24,434	,000
2	(Constante)	1,662	,081		20,441	,000
	العاملين تمكين	,333	,030	,420	10,937	,000
	التحويلي القيادي النمط	,260	,029	,343	8,925	,000
3	(Constante)	1,260	,133		9,468	,000
	العاملين تمكين	,338	,030	,425	11,171	,000
	التحويلي القيادي النمط	,250	,029	,330	8,640	,000
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,127	,033	,099	3,801	,000
4	(Constante)	1,242	,133		9,354	,000
	العاملين تمكين	,294	,035	,370	8,336	,000
	التحويلي القيادي النمط	,220	,031	,290	6,971	,000
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,134	,033	,104	4,005	,000
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,074	,031	,108	2,408	,016
a. Variable dépendante : التوظيفي الأداء: التابع المتغير						
b. Prédictors dans le modèle : (Constante), العاملين تمكين						
c. Prédictors dans le modèle : (Constante), العاملين تمكين, التحويلي القيادي النمط						
d. Prédictors dans le modèle : (Constante), العاملين تمكين, التحويلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط						
e. Prédictors dans le modèle : (Constante), العاملين تمكين, التحويلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك						

أولاً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,618 ^a	,382	,381	,53655
2	,639 ^b	,408	,407	,52555
3	,645 ^c	,416	,413	,52254
4	,657 ^d	,432	,429	,51570
5	,690 ^e	,476	,473	,49544
a. Prédictors : (Constante), التحويلي القيادي النمط				
b. Prédictors : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط				
c. Prédictors : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط				
d. Prédictors : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي القيادي النمط				
e. Prédictors : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, العاملين تمكين, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي القيادي النمط				

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	129,887	1	129,887	451,181	,000 ^b
	de Student	209,867	729	,288		
	Total	339,754	730			
2	Régression	138,680	2	69,340	251,049	,000 ^c
	de Student	201,074	728	,276		
	Total	339,754	730			
3	Régression	141,251	3	47,084	172,441	,000 ^d
	de Student	198,503	727	,273		
	Total	339,754	730			
4	Régression	146,679	4	36,670	137,885	,000 ^e
	de Student	193,075	726	,266		
	Total	339,754	730			
5	Régression	161,798	5	32,360	131,834	,000 ^f
	de Student	177,956	725	,245		
	Total	339,754	730			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء كفاءة
b. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط
c. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط
d. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط
e. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, السلوك الأوتوقراطي القيادي النمط
f. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, السلوك الأوتوقراطي القيادي النمط, العاملین تمكين, العمل على المحفز القيادي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,195	,085		25,734	,000
	التحويلي القيادي النمط	,478	,023	,618	21,241	,000
2	(Constante)	1,989	,091		21,822	,000
	التحويلي القيادي النمط	,334	,034	,432	9,912	,000
	التبادلي القيادي النمط	,207	,037	,246	5,642	,000
3	(Constante)	1,640	,145		11,280	,000
	التحويلي القيادي النمط	,337	,034	,436	10,057	,000
	التبادلي القيادي النمط	,194	,037	,230	5,280	,000
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,115	,038	,088	3,069	,002

4	(Constante)	1,553	,145		10,722	,000
	التحويلي القيادي النمط	,270	,036	,349	7,425	,000
	التبادلي القيادي النمط	,117	,040	,139	2,932	,003
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,141	,038	,108	3,769	,000
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,146	,032	,209	4,518	,000
5	(Constante)	1,342	,142		9,475	,000
	التحويلي القيادي النمط	,189	,036	,244	5,193	,000
	التبادلي القيادي النمط	,077	,039	,092	1,988	,047
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,144	,036	,110	4,002	,000
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,025	,035	,035	,714	,475
	العاملين تمكين	,297	,038	,366	7,848	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء كفاءة

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	,246 ^b	5,642	,000	,205	,428
	,106 ^b	3,641	,000	,134	,992
	,249 ^b	5,883	,000	,213	,451
	,406 ^b	10,128	,000	,351	,462
2	,088 ^c	3,069	,002	,113	,979
	,182 ^c	3,948	,000	,145	,376
	,368 ^c	8,755	,000	,309	,416
3	,209 ^d	4,518	,000	,165	,367
	,381 ^d	9,124	,000	,321	,414
4	,366 ^e	7,848	,000	,280	,332

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء كفاءة

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي القيادي النمط

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط

e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك

ثانياً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,569 ^a	,324	,323	,59742
2	,580 ^b	,336	,335	,59229
3	,590 ^c	,348	,345	,58758
4	,597 ^d	,357	,353	,58405

5	,624 ^e	,389	,385	,56941
<p>a. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط</p> <p>b. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط</p> <p>c. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, الأوتوقراطي</p> <p>d. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي</p> <p>e. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, العاملين تمكين, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي</p>				

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	124,706	1	124,706	349,401	,000 ^b
	de Student	260,191	729	,357		
	Total	384,897	730			
2	Régression	129,511	2	64,755	184,591	,000 ^c
	de Student	255,386	728	,351		
	Total	384,897	730			
3	Régression	133,900	3	44,633	129,279	,000 ^d
	de Student	250,996	727	,345		
	Total	384,897	730			
4	Régression	137,251	4	34,313	100,591	,000 ^e
	de Student	247,646	726	,341		
	Total	384,897	730			
5	Régression	149,835	5	29,967	92,427	,000 ^f
	de Student	235,062	725	,324		
	Total	384,897	730			

- a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء فعالية
- b. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط
- c. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط
- d. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي
- e. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, السلوك, الأوتوقراطي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي
- f. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, السلوك, الأوتوقراطي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, العاملين تمكين, العمل على المحفز القيادي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,117	,095		22,293	,000	
	التحويلي القيادي النمط	,469	,025	,569		18,692	,000
2	(Constante)	1,965	,103			19,128	,000
	التحويلي القيادي النمط	,362	,038	,440		9,530	,000
	التبادلي القيادي النمط	,153	,041	,171		3,701	,000
3	(Constante)	1,509	,164			9,230	,000
	التحويلي القيادي النمط	,366	,038	,445	9,708	,000	
	التبادلي القيادي النمط	,136	,041	,152		3,291	,001
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,151	,042	,108		3,566	,000
4	(Constante)	1,440	,164			8,782	,000
	التحويلي القيادي النمط	,313	,041	,380		7,610	,000
	التبادلي القيادي النمط	,076	,045	,085		1,671	,095
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,171	,043	,123		4,028	,000
	المحفز القيادي السلوك العمل على	,115	,037	,154		3,134	,002
	العاملين تمكين	,271	,044	,314		6,230	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء فعالية :

Variables exclues ^a						
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance	
1	التبادلي القيادي النمط	,171 ^b	3,701	,000	,136	,428
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,120 ^b	3,948	,000	,145	,992
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,171 ^b	3,802	,000	,140	,451
	العاملين تمكين	,323 ^b	7,484	,000	,267	,462
2	الأوتوقراطي القيادي النمط	,108 ^c	3,566	,000	,131	,979
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,123 ^c	2,517	,012	,093	,376
	العاملين تمكين	,301 ^c	6,628	,000	,239	,416
3	العمل على المحفز القيادي السلوك	,154 ^d	3,134	,002	,116	,367

العاملين تمكين	,316 ^d	7,015	,000	,252	,414
4 العاملين تمكين	,314 ^e	6,230	,000	,225	,332

- a. Variable dépendante : الوظيفة الأداء فعالية
- b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي القيادي النمط
- c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط
- d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط
- e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي النمط, التبادلي النمط, الأوتوقراطي النمط, العمل على المحفز السلوك

ثالثاً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 ^a	,315	,314	,69171
2	,575 ^b	,331	,329	,68395
3	,576 ^c	,331	,328	,68440
4	,608 ^d	,370	,367	,66473
5	,632 ^e	,400	,395	,64941

a. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط

b. Prédicteurs : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط

c. Prédicteurs : (Constante), الأوتوقراطي القيادي النمط, التبادلي النمط, التحويلي النمط

d. Prédicteurs : (Constante), القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي

e. Prédicteurs : (Constante), القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط, العاملين تمكين, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	160,388	1	160,388	335,213	,000 ^b
	de Student	348,802	729	,478		
	Total	509,190	730			
2	Régression	168,639	2	84,319	180,251	,000 ^c
	de Student	340,551	728	,468		
	Total	509,190	730			
3	Régression	168,658	3	56,219	120,022	,000 ^d
	de Student	340,532	727	,468		
	Total	509,190	730			
4	Régression	188,391	4	47,098	106,587	,000 ^e
	de Student	320,799	726	,442		
	Total	509,190	730			
5	Régression	203,433	5	40,687	96,475	,000 ^f
	de Student	305,757	725	,422		
	Total	509,190	730			

- a. Variable dépendante : الفردي الإبداع
- b. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط
- c. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط
- d. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط
- e. Prédicteurs : (Constante), التحويلي النمط, التبادلي النمط, الأوتوقراطي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك
- f. Prédicteurs : (Constante), التحويلي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, الأوتوقراطي القيادي النمط, السلوك, الأوتوقراطي القيادي النمط, العاملین تمكين, العمل على المحفز القيادي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
2	(Constante)	1,715	,110		15,601	,000
	التحويلي القيادي النمط	,532	,029	,561	18,309	,000
		1,516	,119		12,781	,000
	التحويلي القيادي النمط	,392	,044	,414	8,931	,000
	التبادلي القيادي النمط	,200	,048	,195	4,200	,000
3	(Constante)	1,486	,190		7,804	,000
	التحويلي القيادي النمط	,392	,044	,414	8,927	,000
	التبادلي القيادي النمط	,199	,048	,194	4,145	,000
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,010	,049	,006	,201	,841
4	(Constante)	1,319	,187		7,068	,000
	التحويلي القيادي النمط	,263	,047	,278	5,624	,000
	التبادلي القيادي النمط	,053	,052	,052	1,035	,301
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,060	,048	,037	1,235	,217
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,279	,042	,325	6,683	,000
5	(Constante)	1,110	,186		5,975	,000
	التحويلي القيادي النمط	,183	,048	,193	3,832	,000
	التبادلي القيادي النمط	,013	,051	,013	,261	,794
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,063	,047	,039	1,323	,186
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,158	,045	,184	3,464	,001
	العاملين تمكين	,296	,050	,298	5,972	,000

a. Variable dépendante : الفردي الإبداع

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance

1	التبادلي القيادي النمط	,195 ^b	4,200	,000	,154	,428
	الأوتوقراطي القيادي النمط	,021 ^b	,679	,497	,025	,992
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,340 ^b	7,757	,000	,276	,451
	العاملين تمكين	,395 ^b	9,243	,000	,324	,462
2	الأوتوقراطي القيادي النمط	,006 ^c	,201	,841	,007	,979
	العمل على المحفز القيادي السلوك	,316 ^c	6,569	,000	,237	,376
	العاملين تمكين	,373 ^c	8,290	,000	,294	,416
3	العمل على المحفز القيادي السلوك	,325 ^d	6,683	,000	,241	,367
	العاملين تمكين	,376 ^d	8,331	,000	,295	,414
4	العاملين تمكين	,298 ^e	5,972	,000	,217	,332

a. Variable dépendante : الفردي الإبداع

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحويلي القيادي النمط

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التبادلي القيادي النمط, التحويلي القيادي النمط

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الأوتوقراطي القيادي النمط, التبادلي القيادي النمط, التحويلي النمط

e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التبادلي النمط, التحويلي القيادي النمط, العمل على المحفز القيادي السلوك, الأوتوقراطي

اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية

نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي الأداء كفاءة	ذكر	385	3,9423	,69425	,03538
	أنثى	346	3,9728	,66921	,03598
الوظيفي الأداء فعالية	ذكر	385	3,8343	,74601	,03802
	أنثى	346	3,8538	,70427	,03786
الفردي الإبداع	ذكر	385	3,6509	,82960	,04228
	أنثى	346	3,6983	,84184	,04526
الإدارية القيادة: المستقل المتغير	ذكر	385	3,5487	,66496	,03389
	أنثى	346	3,5557	,62559	,03363

Test des échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat éral)	Différenc e moyenn e	Différenc e erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supéri eur

كفاءة الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,998	,318	-,603	729	,547	-,03049	,05056	-,12975	,06876
	Hypothèse de variances inégales			-,604	725,41	,546	-,03049	,05046	-,12956	,06857
فعالية الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	1,01	,313	-,362	729	,718	-,01947	,05382	-,12514	,08619
	Hypothèse de variances inégales			-,363	727,22	,717	-,01947	,05366	-,12481	,08587
الإبداع الفردى	Hypothèse de variances égales	,187	,665	-,765	729	,444	-,04736	,06189	-,16885	,07414
	Hypothèse de variances inégales			-,765	718,37 5	,445	-,04736	,06193	-,16895	,07424
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	Hypothèse de variances égales	2,39 2	,122	-,147	729	,883	-,00705	,04790	-,10109	,08699
	Hypothèse de variances inégales			-,148	727,46 6	,883	-,00705	,04775	-,10079	,08668

نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر

Descriptives									
		N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minim um	Maxim um
						Borne inférieur e	Borne supérieur e		
كفاءة الأداء الوظيفي	سنة 25 من أقل	67	4,0209	,68943	,08423	3,8527	4,1891	1,40	5,00
	[35-25]	286	4,0000	,67455	,03989	3,9215	4,0785	1,00	5,00
	[45-35]	206	3,8359	,66441	,04629	3,7447	3,9272	2,00	5,00
	[50-45]	109	3,9303	,76370	,07315	3,7853	4,0753	1,80	5,00
	فأكثر سنة 50	63	4,1333	,55880	,07040	3,9926	4,2741	2,80	5,00
Total		731	3,9568	,68221	,02523	3,9072	4,0063	1,00	5,00
فعالية الأداء الوظيفي	سنة 25 من أقل	67	3,8299	,65529	,08006	3,6700	3,9897	1,60	4,80
	[35-25]	286	3,8692	,68310	,04039	3,7897	3,9487	1,00	5,00
	[45-35]	206	3,7233	,74581	,05196	3,6209	3,8258	1,40	5,00
	[50-45]	109	3,8789	,85722	,08211	3,7161	4,0416	1,40	5,00

	فأكثر سنة 50	63	4,0730	,61623	,07764	3,9178	4,2282	2,60	5,00
	Total	731	3,8435	,72612	,02686	3,7908	3,8962	1,00	5,00
الإبداع الفردى	سنة 25 من أقل	67	3,7224	,84850	,10366	3,5154	3,9294	1,20	5,00
	[35-25]	286	3,7147	,82419	,04874	3,6188	3,8106	1,00	5,00
	[45-35]	206	3,5544	,82383	,05740	3,4412	3,6675	1,20	5,00
	[50-45]	109	3,6862	,85824	,08220	3,5233	3,8492	1,40	5,00
	فأكثر سنة 50	63	3,8000	,85005	,10710	3,5859	4,0141	2,00	5,00
	Total	731	3,6733	,83518	,03089	3,6127	3,7340	1,00	5,00
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	سنة 25 من أقل	67	3,6864	,53316	,06514	3,5563	3,8164	2,18	4,68
	[35-25]	286	3,5573	,62498	,03696	3,4845	3,6300	1,45	4,81
	[45-35]	206	3,4583	,68611	,04780	3,3640	3,5525	1,40	4,88
	[50-45]	109	3,5566	,68184	,06531	3,4271	3,6861	1,90	4,84
	فأكثر سنة 50	63	3,6841	,62083	,07822	3,5277	3,8404	2,17	4,73
	Total	731	3,5520	,64619	,02390	3,5051	3,5989	1,40	4,88

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الوظيفي الأداء كفاءة	Intergruppes	5,859	4	1,465	3,185	,013
	Intragruppes	333,895	726	,460		
	Total	339,754	730			
الوظيفي الأداء فعالية	Intergruppes	6,633	4	1,658	3,183	,013
	Intragruppes	378,263	726	,521		
	Total	384,897	730			
الفردى الإبداع	Intergruppes	4,595	4	1,149	1,653	,159
	Intragruppes	504,595	726	,695		
	Total	509,190	730			
الإدارية القيادة: المتغير المستقل	Intergruppes	4,128	4	1,032	2,492	,042
	Intragruppes	300,694	726	,414		
	Total	304,823	730			

مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بفئات العمر

Variable dépendante	العمر (I)	العمر (J)	Différence moyenn e (I-J)	Erreur standard	Sig.
الأداء كفاءة الوظيفي	سنة 25 من أقل	[35-25]	,02090	,09205	,820
		[45-35]	,18497	,09538	,053
		[50-45]	,09062	,10528	,390
		فأكثر سنة 50	-,11244	,11901	,345
	[35-25]	سنة 25 من أقل	-,02090	,09205	,820
		[45-35]	,16408	,06197	,008
		[50-45]	,06972	,07634	,361
		فأكثر سنة 50	-,13333	,09438	,158
[45-35]	سنة 25 من أقل	-,18497	,09538	,053	

		[35-25]	-,16408*	,06197	,008	
		[50-45]	-,09435	,08032	,241	
		فأكثر سنة 50	-,29741*	,09764	,002	
	[50-45]	سنة 25 من أقل	-,09062	,10528	,390	
		[35-25]	-,06972	,07634	,361	
		[45-35]	,09435	,08032	,241	
		فأكثر سنة 50	-,20306	,10733	,059	
	فأكثر سنة 50	سنة 25 من أقل	,11244	,11901	,345	
		[35-25]	,13333	,09438	,158	
		[45-35]	,29741*	,09764	,002	
		[50-45]	,20306	,10733	,059	
الأداء فعالية الوظيفي	سنة 25 من أقل	[35-25]	-,03938	,09797	,688	
		[45-35]	,10655	,10152	,294	
		[50-45]	-,04905	,11206	,662	
		فأكثر سنة 50	-,24317	,12668	,055	
	[35-25]	سنة 25 من أقل	,03938	,09797	,688	
		[45-35]	,14593*	,06596	,027	
		[50-45]	-,00967	,08125	,905	
		فأكثر سنة 50	-,20379*	,10046	,043	
	[45-35]	سنة 25 من أقل	-,10655	,10152	,294	
		[35-25]	-,14593*	,06596	,027	
		[50-45]	-,15560	,08549	,069	
		فأكثر سنة 50	-,34971*	,10392	,001	
	[50-45]	سنة 25 من أقل	,04905	,11206	,662	
		[35-25]	,00967	,08125	,905	
		[45-35]	,15560	,08549	,069	
		فأكثر سنة 50	-,19412	,11424	,090	
	فأكثر سنة 50	سنة 25 من أقل	,24317	,12668	,055	
		[35-25]	,20379*	,10046	,043	
		[45-35]	,34971*	,10392	,001	
		[50-45]	,19412	,11424	,090	
	الفردى الإبداع	سنة 25 من أقل	[35-25]	,00770	,11315	,946
			[45-35]	,16802	,11725	,152
			[50-45]	,03615	,12942	,780
			فأكثر سنة 50	-,07761	,14631	,596
[35-25]		سنة 25 من أقل	-,00770	,11315	,946	
		[45-35]	,16032*	,07618	,036	
		[50-45]	,02845	,09384	,762	
		فأكثر سنة 50	-,08531	,11603	,462	
[45-35]		سنة 25 من أقل	-,16802	,11725	,152	
		[35-25]	-,16032*	,07618	,036	
		[50-45]	-,13187	,09874	,182	
		فأكثر سنة 50	-,24563*	,12003	,041	

	[50-45]	سنة 25 من أقل	-,03615	,12942	,780
		[35-25]	-,02845	,09384	,762
		[45-35]	,13187	,09874	,182
		فأكثر سنة 50	-,11376	,13194	,389
	فأكثر سنة 50	سنة 25 من أقل	,07761	,14631	,596
		[35-25]	,08531	,11603	,462
		[45-35]	,24563*	,12003	,041
		[50-45]	,11376	,13194	,389
المستقل المتغير: الإدارية القيادة	سنة 25 من أقل	[35-25]	,12910	,08735	,140
		[45-35]	,22809*	,09051	,012
		[50-45]	,12975	,09991	,194
		فأكثر سنة 50	,00230	,11294	,984
	[35-25]	سنة 25 من أقل	-,12910	,08735	,140
		[45-35]	,09899	,05881	,093
		[50-45]	,00065	,07244	,993
		فأكثر سنة 50	-,12680	,08957	,157
	[45-35]	سنة 25 من أقل	-,22809*	,09051	,012
		[35-25]	-,09899	,05881	,093
		[50-45]	-,09833	,07623	,197
		فأكثر سنة 50	-,22579*	,09265	,015
	[50-45]	سنة 25 من أقل	-,12975	,09991	,194
		[35-25]	-,00065	,07244	,993
		[45-35]	,09833	,07623	,197
		فأكثر سنة 50	-,12745	,10185	,211
	فأكثر سنة 50	سنة 25 من أقل	-,00230	,11294	,984
		[35-25]	,12680	,08957	,157
		[45-35]	,22579*	,09265	,015
		[50-45]	,12745	,10185	,211

نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
كفاءة الأداء الوظيفي	ابتدائي	27	3,9111	,55006	,10586	3,6935	4,1287	2,40	4,60
	متوسط	55	3,9636	,71294	,09613	3,7709	4,1564	1,00	5,00
	ثانوي	169	3,9562	,70860	,05451	3,8486	4,0638	1,00	5,00
	جامعي	381	3,9475	,69006	,03535	3,8780	4,0170	1,40	5,00
	عليا دراسات	99	4,0020	,62954	,06327	3,8765	4,1276	2,60	5,00
	Total	731	3,9568	,68221	,02523	3,9072	4,0063	1,00	5,00
فعالية الأداء	ابتدائي	27	3,7481	,60152	,11576	3,5102	3,9861	2,20	4,80
	متوسط	55	3,8073	,75421	,10170	3,6034	4,0112	1,00	5,00

الملحق رقم (5): مخرجات البرنامج الإحصائي الأصلية (SPSS. V 25)

الوظيفي	ثانوي	169	3,8497	,71207	,05477	3,7416	3,9578	1,00	5,00
	جامعي	381	3,8567	,74434	,03813	3,7817	3,9317	1,40	5,00
	عليا دراسات	99	3,8283	,70451	,07081	3,6878	3,9688	1,80	5,00
	Total	731	3,8435	,72612	,02686	3,7908	3,8962	1,00	5,00
الإبداع الفردي	ابتدائي	27	3,7333	,70165	,13503	3,4558	4,0109	2,40	5,00
	متوسط	55	3,7164	,75786	,10219	3,5115	3,9212	1,00	5,00
	ثانوي	169	3,7172	,84501	,06500	3,5888	3,8455	1,00	5,00
	جامعي	381	3,6451	,86064	,04409	3,5585	3,7318	1,20	5,00
	عليا دراسات	99	3,6667	,80255	,08066	3,5066	3,8267	1,00	5,00
	Total	731	3,6733	,83518	,03089	3,6127	3,7340	1,00	5,00
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	ابتدائي	27	3,5606	,42443	,08168	3,3927	3,7285	2,44	4,30
	متوسط	55	3,5242	,56563	,07627	3,3713	3,6771	1,45	4,55
	ثانوي	169	3,5685	,68168	,05244	3,4650	3,6720	1,45	4,72
	جامعي	381	3,5526	,65090	,03335	3,4870	3,6181	1,40	4,84
	عليا دراسات	99	3,5348	,66764	,06710	3,4017	3,6680	1,70	4,88
	Total	731	3,5520	,64619	,02390	3,5051	3,5989	1,40	4,88

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الأداء كفاءة الوظيفي	Intergruppes	,294	4	,074	,157	,960
	Intragruppes	339,460	726	,468		
	Total	339,754	730			
الأداء فعالية الوظيفي	Intergruppes	,413	4	,103	,195	,941
	Intragruppes	384,483	726	,530		
	Total	384,897	730			
الفردي الإبداع	Intergruppes	,831	4	,208	,297	,880
	Intragruppes	508,359	726	,700		
	Total	509,190	730			
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	Intergruppes	,120	4	,030	,071	,991
	Intragruppes	304,703	726	,420		
	Total	304,823	730			

مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بالمستوى العلمي

Comparaisons multiples :							
LSD							
Variable dépendante	(I) المستوى العلمي	(J) المستوى العلمي	Différence moyenn e (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
الأداء كفاءة الوظيفي	ابتدائي	متوسط	-,05253	,16068	,744	-,3680	,2629
		ثانوي	-,04510	,14172	,750	-,3233	,2331
		جامعي	-,03640	,13618	,789	-,3037	,2310

	متوسط	عليا دراسات	-,09091	,14846	,541	-,3824	,2006
		ابتدائي	,05253	,16068	,744	-,2629	,3680
		ثانوي	,00742	,10615	,944	-,2010	,2158
		جامعي	,01613	,09863	,870	-,1775	,2098
	ثانوي	عليا دراسات	-,03838	,11500	,739	-,2642	,1874
		ابتدائي	,04510	,14172	,750	-,2331	,3233
		متوسط	-,00742	,10615	,944	-,2158	,2010
		جامعي	,00871	,06320	,890	-,1154	,1328
	جامعي	عليا دراسات	-,04581	,08654	,597	-,2157	,1241
		ابتدائي	,03640	,13618	,789	-,2310	,3037
		متوسط	-,01613	,09863	,870	-,2098	,1775
		ثانوي	-,00871	,06320	,890	-,1328	,1154
	دراسات عليا	عليا دراسات	-,05451	,07714	,480	-,2060	,0969
		ابتدائي	,09091	,14846	,541	-,2006	,3824
		متوسط	,03838	,11500	,739	-,1874	,2642
		ثانوي	,04581	,08654	,597	-,1241	,2157
الأداء فعالية الوظيفي	ابتدائي	جامعي	,05451	,07714	,480	-,0969	,2060
		ثانوي	-,05912	,17101	,730	-,3949	,2766
		متوسط	-,10156	,15082	,501	-,3977	,1945
		عليا دراسات	-,10854	,14493	,454	-,3931	,1760
	متوسط	عليا دراسات	-,08013	,15800	,612	-,3903	,2301
		ثانوي	,05912	,17101	,730	-,2766	,3949
		متوسط	-,04243	,11297	,707	-,2642	,1794
		جامعي	-,04942	,10497	,638	-,2555	,1567
	ثانوي	عليا دراسات	-,02101	,12239	,864	-,2613	,2193
		ثانوي	,10156	,15082	,501	-,1945	,3977
		متوسط	,04243	,11297	,707	-,1794	,2642
		جامعي	-,00699	,06726	,917	-,1390	,1251
	جامعي	عليا دراسات	,02142	,09210	,816	-,1594	,2022
		ثانوي	,10854	,14493	,454	-,1760	,3931
		متوسط	,04942	,10497	,638	-,1567	,2555
		ثانوي	,00699	,06726	,917	-,1251	,1390
دراسات عليا	عليا دراسات	,02841	,08209	,729	-,1328	,1896	
	ثانوي	,08013	,15800	,612	-,2301	,3903	
	متوسط	,02101	,12239	,864	-,2193	,2613	
	ثانوي	-,02142	,09210	,816	-,2022	,1594	
الفردية الإبداع	ابتدائي	جامعي	-,02841	,08209	,729	-,1896	,1328
		ثانوي	,01697	,19663	,931	-,3691	,4030
		ثانوي	,01617	,17343	,926	-,3243	,3567
		جامعي	,08819	,16665	,597	-,2390	,4154
	متوسط	عليا دراسات	,06667	,18168	,714	-,2900	,4233
		ثانوي	-,01697	,19663	,931	-,4030	,3691
		ثانوي	-,00080	,12990	,995	-,2558	,2542
		ثانوي					

	جامعي	جامعي	,07122	,12070	,555	-,1657	,3082	
		عليا دراسات	,04970	,14073	,724	-,2266	,3260	
	ثانوي	ابتدائي	-,01617	,17343	,926	-,3567	,3243	
		متوسط	,00080	,12990	,995	-,2542	,2558	
		جامعي	,07202	,07734	,352	-,0798	,2238	
		عليا دراسات	,05049	,10591	,634	-,1574	,2584	
	جامعي	ابتدائي	-,08819	,16665	,597	-,4154	,2390	
		متوسط	-,07122	,12070	,555	-,3082	,1657	
		ثانوي	-,07202	,07734	,352	-,2238	,0798	
		عليا دراسات	-,02152	,09440	,820	-,2068	,1638	
	دراسات عليا	ابتدائي	-,06667	,18168	,714	-,4233	,2900	
		متوسط	-,04970	,14073	,724	-,3260	,2266	
		ثانوي	-,05049	,10591	,634	-,2584	,1574	
		جامعي	,02152	,09440	,820	-,1638	,2068	
	المستقل المتغير: الإدارية القيادة	ابتدائي	متوسط	,03637	,15223	,811	-,2625	,3352
			ثانوي	-,00796	,13427	,953	-,2716	,2556
جامعي			,00799	,12902	,951	-,2453	,2613	
عليا دراسات			,02572	,14066	,855	-,2504	,3019	
متوسط		ابتدائي	-,03637	,15223	,811	-,3352	,2625	
		ثانوي	-,04433	,10057	,659	-,2418	,1531	
		جامعي	-,02839	,09345	,761	-,2118	,1551	
		عليا دراسات	-,01065	,10895	,922	-,2245	,2032	
ثانوي		ابتدائي	,00796	,13427	,953	-,2556	,2716	
		متوسط	,04433	,10057	,659	-,1531	,2418	
		جامعي	,01594	,05987	,790	-,1016	,1335	
		عليا دراسات	,03368	,08199	,681	-,1273	,1946	
جامعي		ابتدائي	-,00799	,12902	,951	-,2613	,2453	
		متوسط	,02839	,09345	,761	-,1551	,2118	
		ثانوي	-,01594	,05987	,790	-,1335	,1016	
		عليا دراسات	,01773	,07308	,808	-,1257	,1612	
دراسات عليا		ابتدائي	-,02572	,14066	,855	-,3019	,2504	
		متوسط	,01065	,10895	,922	-,2032	,2245	
		ثانوي	-,03368	,08199	,681	-,1946	,1273	
		جامعي	-,01773	,07308	,808	-,1612	,1257	

نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخدمة في المؤسسة

Descriptives										
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minim um	Maxim um		
					Borne inférieure	Borne supérieure				
كفاءة	سنوات 3 من أقل	170	4,0765	,66602	,05108	3,9756	4,1773	1,40	5,00	

الملحق رقم (5): مخرجات البرنامج الإحصائي الأصلية (SPSS. V 25)

الأداء الوظيفي	5 من أقل -3 من	138	4,0348	,62171	,05292	3,9301	4,1394	2,40	5,00
	سنوات								
	من أقل -5 من	177	3,8712	,63970	,04808	3,7763	3,9661	1,00	5,00
	سنوات 10								
	أقل-10 من	121	3,8595	,69313	,06301	3,7347	3,9843	1,80	5,00
سنة 15 من									
سنة 15 من	125	3,9232	,78444	,07016	3,7843	4,0621	1,00	5,00	
فأكثر									
Total	731	3,9568	,68221	,02523	3,9072	4,0063	1,00	5,00	
فعالية الأداء الوظيفي	سنوات 3 من أقل	170	3,9341	,67650	,05188	3,8317	4,0365	1,60	5,00
	5 من أقل -3 من	138	3,8696	,64600	,05499	3,7608	3,9783	1,40	5,00
	سنوات								
	من أقل -5 من	177	3,7537	,69241	,05204	3,6510	3,8564	1,00	5,00
	سنوات 10								
أقل-10 من	121	3,7124	,81236	,07385	3,5662	3,8586	1,40	5,00	
سنة 15 من									
سنة 15 من	125	3,9456	,80578	,07207	3,8030	4,0882	1,00	5,00	
فأكثر									
Total	731	3,8435	,72612	,02686	3,7908	3,8962	1,00	5,00	
الإبداع الفردى	سنوات 3 من أقل	170	3,7718	,80452	,06170	3,6500	3,8936	1,20	5,00
	5 من أقل -3 من	138	3,7580	,78245	,06661	3,6263	3,8897	1,20	5,00
	سنوات								
	من أقل -5 من	177	3,5616	,83441	,06272	3,4378	3,6854	1,00	5,00
	سنوات 10								
أقل-10 من	121	3,5653	,86436	,07858	3,4097	3,7209	1,20	5,00	
سنة 15 من									
سنة 15 من	125	3,7088	,88591	,07924	3,5520	3,8656	1,00	5,00	
فأكثر									
Total	731	3,6733	,83518	,03089	3,6127	3,7340	1,00	5,00	
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	سنوات 3 من أقل	170	3,6876	,62911	,04825	3,5924	3,7829	1,51	4,88
	5 من أقل -3 من	138	3,6105	,57375	,04884	3,5140	3,7071	1,71	4,84
	سنوات								
	من أقل -5 من	177	3,4529	,61621	,04632	3,3615	3,5443	1,45	4,76
	سنوات 10								
أقل-10 من	121	3,5115	,63943	,05813	3,3964	3,6266	1,87	4,73	
سنة 15 من									
سنة 15 من	125	3,4826	,75565	,06759	3,3488	3,6163	1,40	4,72	
فأكثر									
Total	731	3,5520	,64619	,02390	3,5051	3,5989	1,40	4,88	
ANOVA									
		Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.		
الوظيفي الأداء كفاءة		Intergroupes		5,858	4	1,464	3,184	,013	

	Intragroupes	333,896	726	,460		
	Total	339,754	730			
الوظيفي الأداء فعالية	Intergroupes	6,301	4	1,575	3,021	,017
	Intragroupes	378,596	726	,521		
	Total	384,897	730			
الفردى الإبداع	Intergroupes	6,416	4	1,604	2,316	,056
	Intragroupes	502,774	726	,693		
	Total	509,190	730			
القيادة: المستقل المتغير الإدارية	Intergroupes	6,139	4	1,535	3,731	,005
	Intragroupes	298,683	726	,411		
	Total	304,823	730			

مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بسنوات الخدمة في المؤسسة

Comparaisons multiples :							
LSD							
Variabl e dépen dante	(I) في الخدمة سنوات (I) الحالية المؤسسة	(J) في الخدمة سنوات (J) الحالية المؤسسة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standa rd	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférie ure	Borne supérieure
كفاءة الأداء الوظيفي	سنوات 3 أقل	سنوات 5 من أقل 3 من	,04169	,07770	,592	-,1109	,1942
		سنوات 10 من أقل 5 من	,20528*	,07283	,005	,0623	,3483
		سنة 15 من أقل 10 من	,21697*	,08066	,007	,0586	,3753
		فأكثر سنة 15 من	,15327	,07990	,055	-,0036	,3101
	سنوات 5 من أقل 3 من	سنوات 3 من أقل	-,04169	,07770	,592	-,1942	,1109
		سنوات 10 من أقل 5 من	,16360*	,07701	,034	,0124	,3148
		سنة 15 من أقل 10 من	,17528*	,08446	,038	,0095	,3411
		فأكثر سنة 15 من	,11158	,08374	,183	-,0528	,2760
	10 من أقل 5- سنوات	سنوات 3 من أقل	-,20528*	,07283	,005	-,3483	-,0623
		سنوات 5 من أقل 3 من	-,16360*	,07701	,034	-,3148	-,0124
		سنة 15 من أقل 10 من	,01168	,08000	,884	-,1454	,1687
		فأكثر سنة 15 من	-,05201	,07923	,512	-,2076	,1035
	سنة 15 من أقل 10- من	سنوات 3 من أقل	-,21697*	,08066	,007	-,3753	-,0586
		سنوات 5 من أقل 3 من	-,17528*	,08446	,038	-,3411	-,0095
		سنوات 10 من أقل 5 من	-,01168	,08000	,884	-,1687	,1454
		فأكثر سنة 15 من	-,06370	,08649	,462	-,2335	,1061
فأكثر سنة 15 من	سنوات 3 من أقل	-,15327	,07990	,055	-,3101	,0036	
	سنوات 5 من أقل 3 من	-,11158	,08374	,183	-,2760	,0528	
	سنوات 10 من أقل 5 من	,05201	,07923	,512	-,1035	,2076	
	سنة 15 من أقل 10 من	,06370	,08649	,462	-,1061	,2335	
فعالية الأداء الوظيفي	سنوات 3 من أقل	سنوات 5 من أقل 3 من	,06455	,08274	,436	-,0979	,2270
		سنوات 10 من أقل 5 من	,18045*	,07755	,020	,0282	,3327
		سنة 15 من أقل 10 من	,22172*	,08589	,010	,0531	,3903
		فأكثر سنة 15 من	-,01148	,08508	,893	-,1785	,1556

	سنوات 5 من أقل -3 من	سنوات 3 من أقل	-,06455	,08274	,436	-,2270	,0979
		سنوات 10 من أقل -5 من	,11589	,08201	,158	-,0451	,2769
		سنة 15 من أقل-10 من	,15717	,08994	,081	-,0194	,3337
		فأكثر سنة 15 من	-,07603	,08917	,394	-,2511	,0990
	10 من أقل -5 من سنوات	سنوات 3 من أقل	-,18045*	,07755	,020	-,3327	-,0282
		سنوات 5 من أقل -3 من	-,11589	,08201	,158	-,2769	,0451
		سنة 15 من أقل-10 من	,04128	,08518	,628	-,1260	,2085
		فأكثر سنة 15 من	-,19193*	,08437	,023	-,3576	-,0263
	سنة 15 من أقل-10 من	سنوات 3 من أقل	-,22172*	,08589	,010	-,3903	-,0531
		سنوات 5 من أقل -3 من	-,15717	,08994	,081	-,3337	,0194
		سنوات 10 من أقل -5 من	-,04128	,08518	,628	-,2085	,1260
		فأكثر سنة 15 من	-,23320*	,09210	,012	-,4140	-,0524
فأكثر سنة 15 من	سنوات 3 من أقل	,01148	,08508	,893	-,1556	,1785	
	سنوات 5 من أقل -3 من	,07603	,08917	,394	-,0990	,2511	
	سنوات 10 من أقل -5 من	,19193*	,08437	,023	,0263	,3576	
	سنة 15 من أقل-10 من	,23320*	,09210	,012	,0524	,4140	
الإبداع الفردي	سنوات 3 من أقل	سنوات 5 من أقل -3 من	,01379	,09535	,885	-,1734	,2010
		سنوات 10 من أقل -5 من	,21018*	,08937	,019	,0347	,3856
		سنة 15 من أقل-10 من	,20648*	,09898	,037	,0122	,4008
		فأكثر سنة 15 من	,06296	,09805	,521	-,1295	,2555
	سنوات 5 من أقل -3 من	سنوات 3 من أقل	-,01379	,09535	,885	-,2010	,1734
		سنوات 10 من أقل -5 من	,19639*	,09450	,038	,0109	,3819
		سنة 15 من أقل-10 من	,19268	,10364	,063	-,0108	,3962
		فأكثر سنة 15 من	,04917	,10275	,632	-,1526	,2509
	10 من أقل -5 من سنوات	سنوات 3 من أقل	-,21018*	,08937	,019	-,3856	-,0347
		سنوات 5 من أقل -3 من	-,19639*	,09450	,038	-,3819	-,0109
		سنة 15 من أقل-10 من	-,00371	,09816	,970	-,1964	,1890
		فأكثر سنة 15 من	-,14722	,09723	,130	-,3381	,0437
سنة 15 من أقل-10 من	سنوات 3 من أقل	-,20648*	,09898	,037	-,4008	-,0122	
	سنوات 5 من أقل -3 من	-,19268	,10364	,063	-,3962	,0108	
	سنوات 10 من أقل -5 من	,00371	,09816	,970	-,1890	,1964	
	فأكثر سنة 15 من	-,14351	,10613	,177	-,3519	,0648	
فأكثر سنة 15 من	سنوات 3 من أقل	-,06296	,09805	,521	-,2555	,1295	
	سنوات 5 من أقل -3 من	-,04917	,10275	,632	-,2509	,1526	
	سنوات 10 من أقل -5 من	,14722	,09723	,130	-,0437	,3381	
	سنة 15 من أقل-10 من	,14351	,10613	,177	-,0648	,3519	
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	سنوات 3 من أقل	سنوات 5 من أقل -3 من	,07708	,07349	,295	-,0672	,2214
		سنوات 10 من أقل -5 من	,23471*	,06888	,001	,0995	,3699
		سنة 15 من أقل-10 من	,17613*	,07629	,021	,0264	,3259
		فأكثر سنة 15 من	,20506*	,07557	,007	,0567	,3534
	سنوات 5 من أقل -3 من	سنوات 3 من أقل	-,07708	,07349	,295	-,2214	,0672
		سنوات 10 من أقل -5 من	,15763*	,07284	,031	,0146	,3006
		سنة 15 من أقل-10 من	,09905	,07988	,215	-,0578	,2559

سنوات	10 من أقل-5 من سنوات	فأكثر سنة 15 من	,12799	,07920	,107	-,0275	,2835
		سنوات 3 من أقل	-,23471*	,06888	,001	-,3699	-,0995
		سنوات 5 من أقل-3 من	-,15763*	,07284	,031	-,3006	-,0146
		سنة 15 من أقل-10 من	-,05858	,07566	,439	-,2071	,0900
	سنة 15 من أقل-10 من	فأكثر سنة 15 من	-,02965	,07494	,693	-,1768	,1175
		سنوات 3 من أقل	-,17613*	,07629	,021	-,3259	-,0264
		سنوات 5 من أقل-3 من	-,09905	,07988	,215	-,2559	,0578
		سنوات 10 من أقل-5 من	,05858	,07566	,439	-,0900	,2071
	فأكثر سنة 15 من	فأكثر سنة 15 من	,02893	,08180	,724	-,1317	,1895
		سنوات 3 من أقل	-,20506*	,07557	,007	-,3534	-,0567
		سنوات 5 من أقل-3 من	-,12799	,07920	,107	-,2835	,0275
		سنوات 10 من أقل-5 من	,02965	,07494	,693	-,1175	,1768
		سنة 15 من أقل-10 من	-,02893	,08180	,724	-,1895	,1317

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

مصدر الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بالمسمى الوظيفي والقيادة الإدارية

Descriptives									
		N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minim um	Maximu m
						Borne inférieure	Borne supérieure		
كفاءة الأداء الوظيفي	مدير نائب	38	4,1316	,73268	,11886	3,8908	4,3724	2,60	5,00
	قسم رئيس	100	4,0580	,63392	,06339	3,9322	4,1838	2,00	5,00
	رئيس مصلحة	147	3,9619	,59603	,04916	3,8647	4,0591	2,60	5,00
	عامل	446	3,9175	,71164	,03370	3,8513	3,9837	1,00	5,00
	Total	731	3,9568	,68221	,02523	3,9072	4,0063	1,00	5,00
فعالية الأداء الوظيفي	مدير نائب	38	3,9632	,80787	,13105	3,6976	4,2287	1,40	5,00
	قسم رئيس	100	3,9480	,68379	,06838	3,8123	4,0837	2,00	5,00
	رئيس مصلحة	147	3,8844	,68723	,05668	3,7723	3,9964	1,40	5,00
	عامل	446	3,7964	,73841	,03496	3,7277	3,8651	1,00	5,00
	Total	731	3,8435	,72612	,02686	3,7908	3,8962	1,00	5,00
الإبداع الفردي	مدير نائب	38	3,8474	,86797	,14080	3,5621	4,1327	1,60	5,00
	قسم رئيس	100	3,7460	,81939	,08194	3,5834	3,9086	1,20	5,00
	رئيس مصلحة	147	3,7388	,70792	,05839	3,6234	3,8542	1,80	5,00
	عامل	446	3,6206	,87169	,04128	3,5395	3,7017	1,00	5,00
	Total	731	3,6733	,83518	,03089	3,6127	3,7340	1,00	5,00
المتغير المستقل:	مدير نائب	38	3,8901	,61205	,09929	3,6889	4,0912	1,86	4,73
	قسم رئيس	100	3,6793	,59011	,05901	3,5622	3,7964	1,90	4,88

القيادة الإدارية	رئيس	147	3,5638	,63714	,05255	3,4600	3,6677	1,70	4,73
	مصلحة								
	عامل	446	3,4908	,65267	,03091	3,4300	3,5515	1,40	4,81
	Total	731	3,5520	,64619	,02390	3,5051	3,5989	1,40	4,88

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الأداء كفاءة الوظيفي	Intergruppes	2,878	3	,959	2,070	,103
	Intragruppes	336,876	727	,463		
	Total	339,754	730			
الأداء فعالية الوظيفي	Intergruppes	2,870	3	,957	1,821	,142
	Intragruppes	382,026	727	,525		
	Total	384,897	730			
الفردى الإبداع	Intergruppes	3,547	3	1,182	1,700	,166
	Intragruppes	505,642	727	,696		
	Total	509,190	730			
المستقل المتغير: الإدارية القيادة	Intergruppes	7,656	3	2,552	6,243	,000
	Intragruppes	297,167	727	,409		
	Total	304,823	730			

Comparaisons multiples :

LSD

Variable dépendante	المسمى (I) الوظيفي	المسمى (J) الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
الأداء كفاءة الوظيفي	مدير نائب	قسم رئيس	,07358	,12972	,571	-,1811	,3283
		مصلحة رئيس	,16967	,12388	,171	-,0735	,4129
		عامل	,21409	,11504	,063	-,0118	,4399
	قسم رئيس	مدير نائب	-,07358	,12972	,571	-,3283	,1811
		مصلحة رئيس	,09610	,08824	,276	-,0771	,2693
		عامل	,14051	,07532	,063	-,0074	,2884
	مصلحة رئيس	مدير نائب	-,16967	,12388	,171	-,4129	,0735
		قسم رئيس	-,09610	,08824	,276	-,2693	,0771
		عامل	,04442	,06474	,493	-,0827	,1715
عامل	مدير نائب	-,21409	,11504	,063	-,4399	,0118	
	قسم رئيس	-,14051	,07532	,063	-,2884	,0074	
	مصلحة رئيس	-,04442	,06474	,493	-,1715	,0827	
الأداء فعالية الوظيفي	مدير نائب	قسم رئيس	,01516	,13814	,913	-,2560	,2864
		مصلحة رئيس	,07880	,13192	,550	-,1802	,3378

	عامل		,16675	,12250	,174	-,0738	,4072
قسم رئيس	مدير نائب		-,01516	,13814	,913	-,2864	,2560
	مصلحة رئيس		,06365	,09397	,498	-,1208	,2481
	عامل		,15159	,08021	,059	-,0059	,3091
مصلحة رئيس	مدير نائب		-,07880	,13192	,550	-,3378	,1802
	قسم رئيس		-,06365	,09397	,498	-,2481	,1208
	عامل		,08794	,06894	,203	-,0474	,2233
عامل	مدير نائب		-,16675	,12250	,174	-,4072	,0738
	قسم رئيس		-,15159	,08021	,059	-,3091	,0059
	مصلحة رئيس		-,08794	,06894	,203	-,2233	,0474
الفردى الإبداع	مدير نائب	قسم رئيس	,10137	,15893	,524	-,2106	,4134
		مصلحة رئيس	,10859	,15177	,475	-,1894	,4066
		عامل	,22674	,14093	,108	-,0499	,5034
	قسم رئيس	مدير نائب	-,10137	,15893	,524	-,4134	,2106
		مصلحة رئيس	,00722	,10810	,947	-,2050	,2195
		عامل	,12537	,09227	,175	-,0558	,3065
	مصلحة رئيس	مدير نائب	-,10859	,15177	,475	-,4066	,1894
		قسم رئيس	-,00722	,10810	,947	-,2195	,2050
		عامل	,11815	,07932	,137	-,0376	,2739
	عامل	مدير نائب	-,22674	,14093	,108	-,5034	,0499
		قسم رئيس	-,12537	,09227	,175	-,3065	,0558
		مصلحة رئيس	-,11815	,07932	,137	-,2739	,0376
المتغير القيادة: المستقل الإدارية	مدير نائب	قسم رئيس	,21072	,12184	,084	-,0285	,4499
		مصلحة رئيس	,32621*	,11635	,005	,0978	,5546
		عامل	,39927*	,10804	,000	,1872	,6114
	قسم رئيس	مدير نائب	-,21072	,12184	,084	-,4499	,0285
		مصلحة رئيس	,11550	,08287	,164	-,0472	,2782
		عامل	,18855*	,07074	,008	,0497	,3274
	مصلحة رئيس	مدير نائب	-,32621*	,11635	,005	-,5546	-,0978
		قسم رئيس	-,11550	,08287	,164	-,2782	,0472
		عامل	,07305	,06080	,230	-,0463	,1924
	عامل	مدير نائب	-,39927*	,10804	,000	-,6114	-,1872
		قسم رئيس	-,18855*	,07074	,008	-,3274	-,0497
		مصلحة رئيس	-,07305	,06080	,230	-,1924	,0463
*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.							



الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	آية قرآنية وحكم
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	الإقرار اللغوي
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
[77-1]	الفصل الأول: المقاربة النظرية للقيادة الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تطور القيادة في ظل الفكر الإداري
3	المطلب الأول: القيادة في ظل الفكر الإداري الكلاسيكي
4	أولاً: حركة الإدارة العلمية
5	ثانياً: حركة التقسيم الإداري
6	ثالثاً: حركة الإدارة البيروقراطية
8	المطلب الثاني: القيادة في ظل الفكر الإداري السلوكي
8	أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية
10	ثانياً: نظرية هرمية الحاجات
12	ثالثاً: نظرية (X و Y) لـ "Mc Gregor-Douglas"
13	المطلب الثالث: القيادة في ظل الفكر الإداري المعاصر
14	أولاً: نظرية النظم
14	ثانياً: نظرية (Z) في الإدارة لـ William Ouchi
16	المبحث الثاني: مفاهيم حول القيادة الإدارية
17	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
17	أولاً: تعريف القيادة
19	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

22	ثالثا: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
25	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادر قوتها
26	أولاً: عناصر القيادة الإدارية
29	ثانياً: مصادر قوة القيادة الإدارية
31	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية والمعوقات التي تواجهها
31	أولاً: أهمية القيادة الإدارية
32	ثانياً: المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية
33	المبحث الثالث: مداخل نظريات القيادة الإدارية
34	المطلب الأول: المدخل الفردي لنظريات القيادة الإدارية
34	أولاً: نظرية الرجل العظيم
35	ثانياً: نظرية السمات
36	المطلب الثاني: مدخل النظريات السلوكية
37	أولاً: دراسات جامعة أيوا
38	ثانياً: دراسات جامعة أوهايو (نظرية البعدين)
39	ثالثاً: دراسات جامعة ميتشغان
40	رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية
42	المطلب الثالث: المدخل الموقفى لنظريات القيادة الإدارية
43	أولاً: نظرية ليكرت
44	ثانياً: نظرية الخط المستمر في القيادة
45	ثالثاً: النظرية الظرفية لفيدلر
47	رابعاً: نظرية الأبعاد الثلاثة
48	خامساً: نظرية المسار إلى الهدف
49	سادساً: نظرية دورة حياة القيادة
51	المطلب الرابع: الاتجاه الحديث لنظريات القيادة الإدارية
51	أولاً: نظرية القيادة التبادلية
52	ثانياً: نظرية القيادة التحويلية
55	ثالثاً: نظرية القيادة الإستراتيجية
55	المبحث الرابع: أنواع القيادة الإدارية والمهارات القيادية
56	المطلب الأول: أنواع القيادة الإدارية

56	أولاً: القيادة من حيث مصدر السلطة
57	ثانياً: القيادة من حيث أسلوب القائد
60	المطلب الثاني: المهارات القيادية
61	أولاً: تعريف المهارة
61	ثانياً: أنواع المهارات القيادية
67	المطلب الثالث: القائد الفعال
68	أولاً: تعريف القائد
69	ثانياً: خصائص القائد الفعال
72	ثالثاً: الأسس المعتمدة في اختيار القائد
72	رابعاً: إعداد القائد
73	خامساً: دور القائد في العملية الإدارية
76	خلاصة الفصل
[150-79]	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
78	تمهيد
79	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
79	المطلب الأول: ماهية الأداء
79	أولاً: تعريف الأداء
81	ثانياً: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
84	ثالثاً: أنواع الأداء
85	المطلب الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي
85	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
87	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
88	ثالثاً: الأداء الوظيفي محدداته والعوامل المؤثرة فيه
91	المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الأداء الوظيفي
92	أولاً: ماهية إدارة الأداء الوظيفي للعاملين
93	ثانياً: عناصر إدارة الأداء
94	ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأداء
96	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي
97	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي (معايير ومؤشرات التقييم)

97	أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
100	ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
102	ثالثاً: معايير وأخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي
106	رابعاً: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي
108	المطلب الثاني: سبل تحسين الأداء الوظيفي
109	أولاً: تحديد المفاهيم: تنمية وتطوير وتحسين الأداء الوظيفي
109	ثانياً: أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي
110	ثالثاً: دور الرئيس في عملية تحسين الأداء الوظيفي
111	رابعاً: طرق ونماذج تحسين الأداء
112	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
112	المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء
113	أولاً: طريقة التدرج البياني
113	ثانياً: طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
113	ثالثاً: طريقة الترتيب البسيط
114	رابعاً: طريقة طريقة التوزيع الإجباري
114	المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء
115	أولاً: طريقة الإدارة بالأهداف
115	ثانياً: طريقة قوائم المراجعة
117	ثالثاً: طريقة الاختيار الإجباري
117	رابعاً: طريقة الأحداث الحرجة
118	المطلب الثالث: الطرق المستحدثة لتقييم الأداء
118	أولاً: طريقة التقييم الذاتي
118	ثانياً: طريقة التقييم المشتركة
120	المبحث الرابع: أثر ممارسات القيادات الإدارية في الأداء الوظيفي للعاملين
121	المطلب الأول: انعكاسات النمط القيادي على الأداء الوظيفي
121	أولاً: ماهية النمط القيادي
122	ثانياً: دور الأنماط القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين
128	ثالثاً: نمط تعامل الرئيس مع المرؤوسين

130	المطلب الثاني: أثر التحفيز على الأداء الوظيفي
130	أولاً: مفهوم التحفيز
133	ثانياً: متطلبات عملية التحفيز
134	ثالثاً: مواصفات السلوك القيادي المحفز على العمل
137	المطلب الثالث: التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي
138	أولاً: عموميات حول تمكين العاملين
141	ثانياً: مزايا التمكين
142	ثالثاً: علاقة التمكين بالإبداع الفردي
145	رابعاً: الربط بين التمكين وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي
148	خلاصة الفصل الثاني
[254-152]	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية
152	تمهيد
153	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
153	المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة
153	أولاً: منهج الدراسة
153	ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة
157	المطلب الثاني: أداة الدراسة
158	أولاً: بناء أداة الدراسة
159	ثانياً: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
162	ثالثاً: قياس الاتجاهات والمستويات
164	رابعاً: الدراسة الأولية لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة
170	المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة
170	أولاً: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية
171	ثانياً: تحديد عينة الدراسة الميدانية
171	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
171	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة
171	أولاً: توصيف عينة الدراسة وفقاً للجنس
172	ثانياً: توصيف عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

174	ثالثاً: توصيف عينة الدراسة وفق المستوى العلمي
176	رابعاً: توصيف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية
177	خامساً: توصيف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
178	المطلب الثاني: تحليل وتفسير أبعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية
179	أولاً: إجابات عينة الدراسة حول محور أنماط القيادة الإدارية
187	ثانياً: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد السلوك القيادي المحفز على العمل
189	ثالثاً: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد تمكين العاملين
191	رابعاً: ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
193	المطلب الثالث: تحليل وتفسير أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي
193	أولاً: إجابات عينة لدراسة حول عبارات بعد كفاءة الأداء الوظيفي
195	ثانياً: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد فعالية الأداء الوظيفي
198	ثالثاً: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإبداع الفردي
200	رابعاً: ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
201	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
203	المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
205	أولاً: أثر القيادة الإدارية على المستوى الكلي للأداء الوظيفي
207	ثانياً: أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين
212	ثالثاً: : أثر السلوك القيادي المحفز على العمل على الأداء الوظيفي
214	رابعاً: أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي
216	خامساً: أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي
218	سادساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
219	سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد
221	ثامناً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي
224	المطلب الثاني: اختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية على أبعاد الأداء الوظيفي كل على حدى
224	أولاً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين
228	ثانياً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين
232	ثالثاً: أثر أبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الفردي للعاملين
235	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالعوامل الشخصية

	والوظيفية
237	أولاً: أثر عامل الجنس على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
238	ثانياً: أثر عامل العمر على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
243	ثالثاً: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
245	رابعاً: أثر عامل سنوات الخدمة في المؤسسة على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
250	خامساً: أثر عامل المسمى الوظيفي في المؤسسة على آراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
252	سادساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
253	خلاصة الفصل الثالث
256	الخاتمة العامة
267	المراجع
289	الملاحق
336	الفهرس العام

ملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من (731) مفردة، واختبار الفرضيات وعلاقات الارتباط تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V25). وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة الإدارية جاءت بمستوى متوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بمستوى شبه مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ بالإضافة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي باستثناء بُعد السلوك القيادي المحفز، وأيضاً أثر لأبعاد القيادة على فعالية الأداء الوظيفي ما عدا النمط التبادلي والسلوك القيادي المحفز، ونفس الأبعاد لها أثر على الإبداع الفردي ما عدا نمطي القيادة التبادلي والأوتوقراطي، وأظهرت نتائج الدراسة بأن اتجاهات عينة الدراسة تختلف تجاه متغيرات الدراسة باختلاف جميع الخصائص الشخصية والوظيفية باستثناء متغير الجنس والمستوى التعليمي، وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسة النمط القيادي التحويلي وأسلوب التمكين لأن لهما تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية : قيادة، قيادة إدارية، قائد، أداء وظيفي، عاملين، مؤسسات اقتصادية.

Résumé

L'étude visait à examiner la relation entre le leadership administratif et le niveau de performance fonctionnelle des travailleurs dans certaines institutions économiques algériennes, en identifiant la réalité de ces variables, en déterminant la nature de la relation et l'impact entre eux, et pour atteindre les objectifs du questionnaire d'étude a été conçu comme un outil de collecte de données, et a été distribué Sur un échantillon de (731) Single, pour tester les hypothèses et les relations de corrélation, le programme statistique (SPSS. V25) a été utilisé, et l'étude a constaté que la pratique des chefs pour supprimer le leadership est venu à un niveau intermédiaire, et que le niveau de rendement de l'emploi est venu à un niveau semi-élevé, et l'étude a trouvé un impact Séparer le leadership administratif du niveau fonctionnel du personnel, ainsi que l'impact du leadership managérial sur le fonctionnement efficace de la main-d'œuvre, à l'exception du comportement de conduite catalytique, ainsi que l'impact des dimensions de leadership sur l'efficacité de la fonctionnalité à l'exception du mode interactif et du comportement Le catalyseur principal, et les mêmes dimensions ont un impact sur la créativité individuelle, sauf pour le leadership interactif et autocratique typique, et les résultats de l'étude ont montré que les tendances de l'échantillon d'étude diffèrent par rapport aux variables d'étude en fonction de toutes les caractéristiques personnelles et fonctionnelles, sauf la variable de genre et le niveau d'éducation, et recommande L'étude en promouvant la pratique du leadership transformationnel et de l'autonomisation, car elles ont un impact positif sur le niveau de performance des employés.

Mots-clés: leadership, leadership administratif, leader, performance professionnelle, personnel, institutions économiques.

Abstract

The study aimed at Research on the relationship between the administrative Leadership and the level of work performance of workers in some of the Algerian economic institutions, by identifying the reality of these variables, The identification of the nature of the relationship between To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for data collection, It was distributed to a sample of (731) alone, and to test the assumptions and relationships of the link using the statistical program (SPSS), The study concluded that the practice of presidents to keep the direction (the leadership) administrative came the standard average, And that the level of performance of work, He also concluded that the impact of the administrative leadership dimensions independently on the work performance level of workers; In addition to the impact of the administrative leadership dimensions on the effectiveness of functionality except after the catalyst, leader behavior, as well as the impact for keeping to drive on the effectiveness of performance work except the behavioral leadership change model and the catalyst, the same multidimensional impact on individual creativity except autocratic leadership style, and the results of the study showed that trends in the study sample differ to study variables vary with all personal and functional characteristics apart from the variable gender, level of education, the study recommends that the promotion of the exercise of transformational leadership style and the empowerment style because they have a positive impact on the performance level of employees' work.

Keywords: Leadership, Administrative Leadership, leader, Functional Performance, employees, Economic Organizations.