



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: استراتيجية وإدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

تأثير السلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية
الريفية (BADR) وكالة عين تموشنت

تحت اشراف:

د. العشابي فاطمة الزهراء

من اعداد الطالبتين:

✓ عالم حليلة

✓ راشدي رجاء

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 26 جوان 2019

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. منقوري منال

مشرفا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. العشابي فاطمة الزهراء

ممتحنا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. حولية يحي

السنة الجامعية: 2019/2018

اهداء

الى عائلتي،

الى أصدقائنا،

إلى كافة الزملاء والأساتذة الكرام

الى كل من ساهم في وصولنا الى ما نحن عليه...

نهدي ببحثنا المتواضع هذا راجين من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

الشكر

نشكر الله تبارك وتعالى الذي يسر لنا إتمام بحثنا هذا فالفضل والشكر كله لله عز وجل
ثم نتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة: عشاي فاطمة الزهراء والتي لم تبخل علينا شيئاً
من التوجيه والمتابعة خلال إشرافها، بالإضافة إلى كل من الأستاذ حولية والأستاذ أوجامع
والأستاذ مقران على نصائحهم ومساعدتهم لنا...

وكل الشكر للعائلة الكريمة التي أمدتنا بكامل الدعم المعنوي والتشجيع
وأحاطتنا بكل ما أوتيت به من حب وأمان خلال مسيرتنا في طلب العلم والمعرفة
والى كل من قدم لنا يد العون وساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد
ونسأل الله أن يبارك في أعمالهم وأعمارهم وصل الله على نبينا وحبينا محمد وعلى أصحابه
والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين

فهرس المحتويات :

الصفحة	البیان
	الإهداء.....
	الشكر وتقدير.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة العامة.....
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
8	المطلب الأول: القيادة.....
14	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.....
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	خلاصة الفصل.....
35	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة عين تموشنت ...
37	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتعريفه.....
40	المطلب الثاني: المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه.....
43	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.....
43	المطلب الأول: الطريقة والأدوات.....
51	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
63	خلاصة الفصل.....
64	الخاتمة العامة.....

67 قائمة المراجع
72 الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	توزيع العينة حسب الجنس	1
44	توزيع العينة حسب السن	2
45	توزيع العينة حسب الأقدمية	3
46	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4
49	مقياس سلم ليكارت	5
49	مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي	6
50	معامل ألفا كرونباخ	7
51	استجابات أفراد العينة لبعدهم بالاهتمام بالعمل من محور القيادة	8
53	استجابات أفراد العينة لبعدهم بالعمل من محور القيادة	9
55	استجابات أفراد العينة لحوار الأداء الوظيفي	10
57	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي بين القيادة والأداء الوظيفي	11
58	تحليل معامل الارتباط بين القيادة والأداء الوظيفي	12
59	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي	13
60	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي	14
61	تحليل معامل الارتباط بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	محددات كفاءة الأداء الوظيفي	1
42	المهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	2
44	توزيع العينة حسب جنس كل عامل	3
45	توزيع العينة حسب سن كل عامل	4
46	توزيع العينة حسب أقدمية كل عامل	5
47	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لكل عامل	6

المقدمة العامة

شهد علم الإدارة نقلة نوعية شملت كافة جوانب المؤسسة على مدى عدة سنوات نتيجة للتطورات التكنولوجية من جهة، وإسهامات العديد من الباحثين من جهة أخرى. ومن أبرز الجوانب التي مسها هذا التطور نظرة المؤسسة للعامل، هذا الأخير الذي كان يعتبر كآلة ومصاريف وأعباء للمؤسسة أصبح حاليا يمثل أهم عناصرها. ومن هنا ظهرت إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، حيث أصبحت لا تقتصر على تسيير مورد المؤسسة البشري فقط، بل توسع مفهومها لتشمل كذلك تطوير واثمين هذا العنصر والمحافظة عليه. فالمؤسسة الناجحة في عصرنا الحالي، هي التي تتميز عن غيرها برأس مال بشري ذو أداء وظيفي كفاء. أي بعبارة أخرى، وصول المؤسسة الى أهدافها المسطرة مرهون بالأداء الوظيفي لموردها البشري. وهذا ما استوجب الاهتمام به ودراسة كافة العوامل المؤثرة فيه.

من بين أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، القيادة. والتي تتمثل في القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم من أجل بلوغ الغايات المنشودة. وكلما كان القائد واعيا، موفرا للمعلومات، محفزا، ممكنا ومؤثرا، كلما كان له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين. أما إذا كانت قيادة رديئة، فسوف تهدر الموارد والكفاءات، وتعطل تحقيق الأهداف، مما سينعكس سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة. بالإضافة الى أن مدى تأثير القيادة على الأداء الوظيفي يختلف من مؤسسة الى أخرى حسب نوعية النشاط الممارس فيها من جهة، وحسب طبيعة موردها البشري من جهة أخرى والنمط القيادي الملائم له.

أولا: إشكالية الدراسة

تعرف البنوك الجزائرية منافسة كبيرة فيما بينها، مما يتطلب أداءا وظيفيا عاليا لموظفيها، ولمعرفة كيف تؤثر القيادة الممارسة فيها على هذا الأداء، قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير السلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين

تموشنت؟

ومن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو النمط القيادي السائد في البنك محل الدراسة؟

هل توجه القائد يميل نحو الاهتمام بالعامل؟

هل توجه القائد يميل نحو الاهتمام بالعمل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر للسلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت.

وقمنا بتقسيم الفرضية الى فرضيتين جزئيتين:

✓ الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعامل وبين الأداء الوظيفي؛

✓ الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراستنا من خلال أهمية القيادة، اذ تعد هذه الأخيرة من المواضيع المهمة عند القادة والمشرفين الإداريين، مما يجعلها محورا يتطلب الدراسة والبحث الدائمين. وفي الوقت الراهن، بلوغ الأهداف وتحقيق الاستمرارية، لم يعد يقتصر على إمكانيات المؤسسة المادية فقط، بل أصبح يعتمد على مدى فعالية القيادة الممارسة فيها، ومدى نجاح القائد في توجيه الأداء نحو المستويات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتوفير الظروف الملائمة لذلك.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الى مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- ❖ توضيح مفهوم كل من القيادة والأداء الوظيفي.
- ❖ تحديد النمط القيادي السائد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت محل الدراسة.
- ❖ معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة.
- ❖ الخروج بتوصيات تعزز وتدعم مفهوم كل من القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتبسطه، وبالتالي تقدمه كمادة علمية ومعرفية سهل الاستيعاب، من أجل تحويلها الى عمل ميداني وتطبيق يومي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- ❖ عدم الدراية الكافية لدى المؤسسات الجزائرية بالدور الكبير الذي تشكله القيادة في تحسين ورفع الأداء الوظيفي للعاملين؛

- ❖ التعرف على النمط القيادي السائد لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت؛
- ❖ بالإضافة الى ميول شخصية نحو الموضوع.

سادسا: منهج الدراسة

تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة، لذا فقد تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي للإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي، من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.

سابعا: هيكلية الدراسة

من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع والاجابة على إشكالية الدراسة: قمنا بتقسيم البحث على النحو التالي:

الفصل الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية، قمنا بتجزئته الى مبحثين، المبحث الأول تضمن جميع المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلين في كل من القيادة، والأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني تضمن ملخصا لمجموعة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني تطرق الى الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة عين تموشنت، قمنا بتقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول تقديمًا عاما حول البنك محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن عرض طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

ثامنا: صعوبات الدراسة

اعترض انجازنا لهذه الدراسة مجموعة من الصعوبات، نذكر من بينها:

- ❖ قلة المراجع على مستوى المركز الجامعي؛
- ❖ الحدود الزمنية الضيقة لإجراء دراسة ميدانية شاملة ودقيقة؛

- ❖ عدم تعاون المؤسسات ورفضها التعاون معنا لإجراء الدراسة الميدانية؛
- ❖ اضراب الطلبة الذي شل المركز الجامعي، مما أعاق تواصلنا مع الأساتذة.

تاسعا: حدود الدراسة

امتد الدراسة من ديسمبر 2018 الى ماي 2019. أما بالنسبة للحدود المكانية، فأنجزت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة عين تموشنت.

الفصل الأول

تمهيد

حظيت القيادة بأهمية بالغة من قبل الباحثين، لكونها مفتاح علم الإدارة ومحركا أساسيا لنشاطها. فالقيادة هي فن وعملية تنسيق ما بين الأفراد والجماعات، حيث تعمل على توجيه قدرات العاملين واهتماماتهم التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ولكل قائد نمطه القيادي الخاص، الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم والذي يعد بمثابة النتيجة النهائية المحققة للأهداف العامة

سيتم التطرق في هذا الفصل الى أدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية قصد إعطاء نظرة شاملة حول موضوع دراستنا، حيث قمنا بتقسيمه الى مبحثين:

المبحث الأول: يتضمن الأدبيات النظرية للدراسة، حيث سيشمل المفاهيم الأساسية حول متغيري الدراسة والمتمثلين في كل من القيادة والأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: يتمحور حول الأدبيات التطبيقية للدراسة، وهذا من ملخصات مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب اللغة والتسلسل الزمني، بالإضافة الى مقارنة هذه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المطلب الأول: ماهية القيادة.

تعتبر القيادة من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة داخل المؤسسة، فهي القدرة على التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

1. مفهوم القيادة:

- ❖ عرفها (العلاق، 2009) بأنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.
- ❖ أما (المكاوي، 2013) فيرى أنها عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها.
- ❖ وقد عرفها (Roberts، 2009) على أنها قدرة التأثير على الآخرين للوصول للهدف المسطر.
- ❖ أما بالنسبة لـ (Rinfert، 2012) فالقيادة هي القدرة على خلق علاقة عاطفية حقيقية مع أعضاء المجموعة من أجل تحويل احتياجاتهم الفردية بشكل يخدم الأهداف المشتركة.
- ❖ يعرفها هانت وآخرون بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. (بن الدين وكوديد، 2018)
- ومنه، فيمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

2. القيادة الإدارية:

ترى (بلكرمي، 2013) بأن القيادة الادارية ترتبط بالمنظمة، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والاشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية هنا تجمع بين السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

3. النظريات المفسرة للقيادة:

1.3. نظرية الرجل العظيم: يرى (عريقات وآخرون، 2011) أن الرجل العظيم هو انسان لديه قدرات فردية وراثية، ويتمتع بشخصية كاريزماتية، تمكنه من التأثير الكبير على أعداد كبيرة من الناس. تركز هذه النظرية على تحليل قادة عسكريين وسياسيين متميزين.

2.3. نظرية السمات: من وجهة نظر (سعيد هاشم، 2018) تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، والتي تجعل منه قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة. حسب هذه النظرية القادة هم أشخاص متميزون يتمتعون بسمات معينة، مثل الذكاء، الشعور بالمسؤولية، الثقة بالنفس والدافعية، التفكير الإبداعي والحزم.

3.3. النظريات السلوكية: من وجهة نظر (الفارس والفارس، 2017) تركز النظرية السلوكية على الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل. جاءت هذه النظريات لتفسير ظاهرة القيادة على أساس سلوكيات وأفعال القائد بدلا من سماته وخصائصه. وحسب هذه النظريات، فان القادة في المنظمات يتوزعون بين قادة يهتمون بالعمل وكيفية أدائه، وبين قادة يهتمون بالعاملين ورضاهم. من أهم هذه النظريات:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

1.3.3 دراسة جامعة ايوا: تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من Kert Lewin،

Honald lippit & Halph White تمثلت في اجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا الى مجموعات

وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة (كبيرد، 2015/2014). ويمكن حصر هذه الأساليب

في 03 أنماط:

- الأوتوقراطية: يفرض القائد رأيه ولا يستمع لغيره؛

- الديمقراطية: يشرك القائد غيره في الأمر؛

- اللاتوجيه: لا يقوم القائد بأي عمل فهو يترك الأمور تمشي لوحدها.

2.3.3 دراسة جامعة اوهايو: ذكر (نجم، 2011) أن هذه الدراسة قد كشفت أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى

اما على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو على العامل وحاجاته. وبالتالي فانهم يكونون اما قادة موجهين الى المهمة

أو قادة موجهين الى العامل. فالقائد المهتم بالعمل يكون أوتوقراطيا، مبادرا، مجددا، متسلطا ومهتما بالإنتاج. أما

المهتم بالعامل، فيكون مشاركا، متعاطفا سهلا ومقنعا.

3.3.3 الشبكة الإدارية لـ **Blake & Mouton**: قام كل من Blake & Mouton بتطوير ما عرف بالشبكة

الإدارية (Grid Manageri) وتركز هذه الشبكة على خمسة أنماط للسلوك القيادي (مومني، 2009). تتمثل هذه

الأنماط فيما يلي:

- النمط الاوتوقراطي المتسلط (9-1): تركيز تام على الإنتاجية؛

- النمط الاجتماعي (1-9): اهتمام بالأفراد واشباع حاجياتهم؛

- النمط التسبيبي (1-1): اهتمام قليل بالأفراد والعمل؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- النمط المعتدل (5-5): اهتمام وسط بين الأفراد والعمل؛

- النمط المتكامل (9-9): القائد المثالي.

وهذا باستخدام البعدين نفسيهما من جامعة أوهايو، أي بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعامل.

4.3 النظريات الموقفية: تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب

النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف. (بن الدين وكوديد، 2018)

5.3 الاتجاهات الحديثة في القيادة: تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات

الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. وتعطي

النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له. (بن الدين وكوديد، 2018)

4. الأنماط القيادية:

تعددت تصنيفات الأنماط القيادية، ومن التصنيفات الأكثر شمولية ما يلي:

1.4 النمط الاوتوقراطي:

حسب وجهة نظر (الحري، 2016) هي القيادة التي تركز على وضع السلطة في يد أشخاص معينين كما تجعل القرار

في يد قائد واحد، ولا تسمح القيادة الاوتوقراطية في مناقشة القرارات والأوامر الجديدة. وقد أضاف (المكاوي، 2013)

وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة الى

المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الابداع والابتكار.

2.4 النمط الديمقراطي:

حسب (يوسفي، 2018) يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

3.4 القيادة الحرة:

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، فان تأثيره على سلوك الأفراد محدود (المكاوي، 2013).

5. وسائل التأثير القيادي:

ذكر (حافظ وعباس، 2016) مجموعة من الوسائل التي قد يتخذها القائد للتأثير، وحسب الكاتبين تتمثل فيما يلي:

❖ الاقناع الرشيد: يستخدم القائد أدلة منطقية وحقائق واقعية لأحداث لها تأثير ملموس في سلوك العاملين؛

❖ تقييم: يوضح القائد كيفية تدعيم مقف العاملين من خلال تقييم المسار المهني للعاملين؛

❖ الجوانب الروحية والمشاعر: يستخدم القائد القيم والمثل لإحداث تأثير عاطفي والتزام من قبل العاملين؛

❖ الاستشارة: يشجع القائد ويقترح التغيير بالأنشطة الذي يؤدي الى نتائج أفضل؛

❖ التعاون: يقدم العامل للعامل الموارد اللازمة والكافية للوصول الى أفضل الصيغ من خلال التغيير؛

❖ تحريك القدرات: يعطي القائد الثقة ويساهم في تحريك القدرات لتقليل الصعوبات أمام العاملين؛

❖ الجوانب الشخصية: يقدم القائد للعامل الدعم وعلاقات الصداقة لإحداث تأثير إيجابي عند العاملين؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

❖ التبادل: يعرض القائد الحوافز مقابل الاستثمار الجيد للموارد والوقت؛

❖ تكتيكات الائتلاف والتحالفات: يؤيد القائد ويقنع الآخرين بتشكيل ائتلاف وتحالف يدعم الحجج وما مطلوب

بجوانب العمل الأخرى؛

❖ الضغط: يستخدم القائد التهديد والوعيد والضغط لإحداث التغيير المطلوب.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي عنصرا جوهريا ومحوريا لجميع منظمات الأعمال، كونه الجانب الذي يحظى على اهتمام بالغ من طرف المؤسسة التي تسعى مرارا على تحسين أداء أفرادها والذي يؤدي حتما إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق مجمل أهدافها المسطرة ويضمن نجاحها واستمراريتها.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

❖ عرفه (المكاوي، 2013): الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، اي ان الاداء هو مجموعة الانشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.

❖ أما (حسن، 1999) فتري أن الاداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.

❖ ويعرف (وصفي، 2011) الأداء بأنه هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والمجتمع بأكمله.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

حسب (العمير، 2003) يمكن تحديد ثلاث مكونات أساسية للأداء الوظيفي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

❖ المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، البراعة، القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

❖ كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي بإمكان الموظف انجازه في ظروف العمل العادية ومقدار وسرعة هذا الإنجاز؛

❖ المثابرة والثوق: تشمل الجدية، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، التفاني في العمل.

3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرى (القرالة، 2011) أن أداء الموظفين يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها:

❖ الموظف: ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع لأجل تأدية هذه المهام حيث يمكن القول انه كلما ازدادت مهارات الموظف زادت نسبة تأديته لمهامه بالشكل الصحيح.

❖ الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحد.

❖ الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والاشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

4. إدارة الأداء:

عرف (عبد المطلب، 2011) عملية إدارة الأداء على "أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود

التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة". كما تعرف على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس

وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

عملية مستمرة: عملية تقوم بها المؤسسة بصفة دائمة لتفادي أي انحرافات عن أهدافها المسطرة.

وصف الأهداف الاستراتيجية: على الموظفين داخل المؤسسة أن يرتبط أدائهم ومخرجاتهم بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومما سبق يمكن أن نعرف إدارة لأداء على أنها عملية منهجية وعملية تقييم مستمر، تقوم بها المؤسسات في إطار مواردها

المتاحة، تهدف إلى فهم الأعمال الواجب إنجازها من طرف الموظف، وتحقيق أهداف المنشودة للمؤسسة.

1.4. مراحل عملية إدارة الأداء:

حسب (بن الدين وكوديد، 2018) يمكن تقسيمها الى المراحل التالية:

❖ **مرحلة تخطيط الأداء:** تمثل بداية الدورة يتم فيها نقل المسؤوليات الأساسية التي يتعين على الفرد القيام بها

والاستخدام الأمثل لكفاءاته وفي الأخير تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة وإزالة أي غموض عنها؛

❖ **مرحلة التدريب المستمر:** هو عملية إكساب العاملين مجموعة من المهارات والمعرفة تساعدهم على امتلاك القدرة

على الأداء الجيد ويتم ذلك أثناء دورة الأداء، حيث يتم للمرؤوس مع المشرف بصفة دورية؛

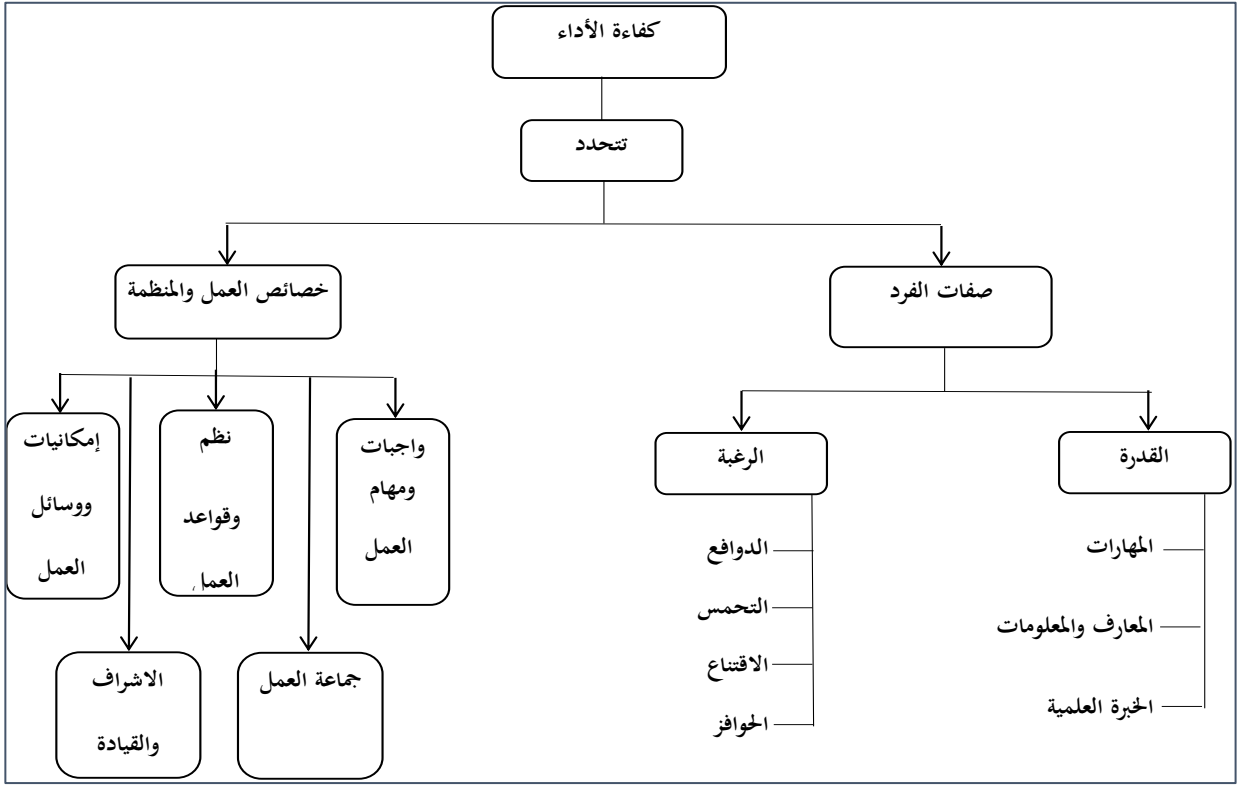
❖ **مرحلة تقييم الأداء:** يعد تقييم الأداء أهم مرحلة والتي تتمثل في عملية لمعرفة مستوى أداء الأفراد ومحاولة تطوير

وتنمية الأداء لأجل تحسين أهداف المنظمة؛

❖ **مرحلة تحسين وتطوير الأداء:** تتم بناء على النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة أي مرحلة تقييم الأداء.

2.4. محددات كفاءة الأداء الوظيفي:

الشكل (1): محددات كفاءة الأداء الوظيفي



المصدر: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 109.

ومن الشكل المبين يمكن استنتاج سبل لأجل تحسين أداء الفرد ورفع إنتاجيته وكفاءته (السلمي، 1998):

❖ القدرة: تحسين صفات الفرد: ويكون ذلك بتنمية القدرة والمعارف وكذلك باكتساب الخبرة العملية

ومختلف الاتجاهات والقيم التي تنتج اداء فعالا؛

❖ الرغبة: وهذا نابع من الفرد في حد ذاته والمتمثلة في دافع عنصر التحمس والاقتناع بالإضافة إلى الحوافز

التي تدفع الفرد إلى تحسين أدائه؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

❖ كما أن هناك سبيل ثان لتحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة والتي تفرضه المنظمة بمجموعة

النظم والقواعد التي تتبعها مثل: ضرورة الالتزام بالواجبات ومهام العمل وكذا إمكانيات ووسائل العمل.

أهمية الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة:

تبرز أهمية الأداء الوظيفي حسب (خليل، 2014) في:

- ❖ الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛
- ❖ يؤدي الأداء الفعال في خلق ميزة تنافسية من خلال الإبداع والابتكار؛
- ❖ يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات؛
- ❖ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مخرجات العملية الإنتاجية؛
- ❖ يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية ومدى سلامة برامجها؛
- ❖ يساعد الأداء الفعال والمتميز في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

تناولت عدة دراسات موضوع القيادة، وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وسنقوم فيما يلي بتلخيص بعض منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

1- الطاهر عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة حالة سونلغاز

لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 3-2010. ص.ص 119-183

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، وبيان

طبيعة العلاقة بين مدى توافر سمات القيادة التحويلية بالمنظمة ومستوى الاداء الوظيفي.

منهج وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي

يتكون مجتمع الدراسة من 260 عامل، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي

الاستبيان، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن استجابة تقدر ب 89,6%. وتمت معالجة هذه الاستبيانات بواسطة البرنامج

الاحصائي SPSS

أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود علاقة ترابطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية.

✓ تمتع الرؤساء وخصائص السلوك القيادي التحويلي، وكذا تمتعهم بدرجة مرتفعة بسلوكيات القيادة التحويلية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

توصلت الدراسة عموماً بجانبها النظري والميداني إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي.

2- شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الخريف الصمي

بميلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة منتوري قسنطينة، 2013/2012.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره على أداء العمال ومدى قدرة القادة على تطبيق البرامج باستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية والتعرف على الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المؤسسة. بالإضافة إلى إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم على الإبداع.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستعمل في الدراسة هو المنهج الوظيفي التحليلي

أدوات الدراسة: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. في هذه الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية والأداء الوظيفي تم اعتماد

الاستبيان حيث وزع على عينة عشوائية ممتثلة في 383 عامل. وتمت معالجتها بواسطة برنامج SPSS.

أهم النتائج المتوصل إليها:

هناك علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي التسلسلي وزيادة الاستقرار في العمل، حيث كشفت الشواهد الميدانية إن

النمط الذي يتبعه القائد يتصف بنوع من الصرامة ما ساهم بتحقيق الاستقرار والالتزام والنتائج الإيجابية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

3-وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية *ETRAG*،

مجلة العلوم الإنسانية العدد 40، ديسمبر 2013، ص.ص 493-506.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الاقتصادية على الأداء الوظيفي، والتعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الموجهة لتحقيق الأداء الفعال.

أدوات ومنهج الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

لقد تم اللجوء الى الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل النتائج احصائيا، وقد بلغ حجم العينة المدروسة 306 عاملا.

أهم النتائج المتوصل اليها:

أكدت النتائج أن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين.

4-كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية

التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2015/2014.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا من خلال دراسة أثر كل من نمط الاشراف، بناء فرق العمل والتحفيز على أداء العاملين إضافة الى ذلك تأثير المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

منهج وأدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي.

تم استخدام الاستبيان، حيث تم توزيع 90 استبانة واسترجاع 77 واستبعاد 13 لعدم صلاحيتها، وأجريت الدراسة على 64 استبانة باستخدام برنامج SPSS. بالإضافة الى المقابلة والملاحظة.

أهم النتائج المتوصل اليه:

✓ وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

✓ وجود علاقة طردية بين كل من نمط الاشراف السائد، بناء فرق العمل والتحفيز وبين ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية.

5- سعدية علي عمار نافع، القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو ومدى مساهمتها في تطوير

الشركات من خلال التدريب، تفويض السلطة، التحفيز والاتصال الفعال

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

قامت الباحثة بالاستعانة بالمقابلة الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات. تمثلت عينة الدراسة في مدراء الدارات بمجموعة شركات دانفوديو بالسودان. حيث تم توزيع 103 استمارة. وتمت معالجتها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS.

أهم النتائج المتوصل اليها:

توصلت هذه الدراسة الى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الموقفي ثم الاتوقراطي، وأن القادة الاداريون يتمتعون بمهارات إدارية عالية.

6- م.م محمد عبد الله أمين، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التعليم العراقية، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 3 لسنة 2017. ص.ص 201-218.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسات الدولة، نتيجة لغياب المفهوم الحقيقي للقيادة الإدارية في هذه الأخيرة. وهذا من خلال دراسة أثر كل من التأثير المثالي، التمكين والاتصالات على أداء العاملين.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 45 استبانة على بعض موظفي الوزارة التربية العراقية، استرجع

منها 35 استبانة. وقد تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الإدارية (التأثير المثالي، التمكين والاتصالات) على أبعاد أداء العاملين بالوزارة المبحوثة.

7- نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة الاسمنت بني

صاف SCIBS، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018. ص.ص 20-36.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية من خلال متغيراتها الثلاث (الاشراف، بناء فرق العمل والتحفيز) على الأداء الوظيفي.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

تم الاعتماد على الاستبيان، حيث وزعت 80 استبانة على عمال شركة الاسمنت بني صاف واسترجاع 77 وإلغاء 7 لعدم صلاحيتها. وأجريت الدراسة على 70 استبانة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V22، بالإضافة الى المقابلة مع موظفي الشركة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ الأسلوب القيادي السائد في الشركة هو النمط المشارك.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل مؤشر من مؤشرات القيادة كل على حدى على مستوى الأداء عند مستوى معنوية 0.05.

8-راضية يوسفى، أمال يوب، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقلمة، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 09، 2018. ص.ص 5-32.

الهدف من الدراسة:

التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقلمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

تمت الاستعانة بالاستبيان، حيث تم توزيع 70 استبانة على عمال المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة، وقد تم استرجاع

60 استبانة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

أهم النتائج المتوصل اليها:

✓ مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية مرتفع من وجهة نظر العاملين.

✓ مستوى الرضا الوظيفي متوسط.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

9- معمري محمد، نبيل حليلو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة

لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10

عدد 4 ديسمبر 2018 السنة العاشرة. ص.ص 568-581

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تبين دور النمط القيادي في تحسين أداء العاملين من خلال تفويض السلطة، اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

تم الاعتماد على الاستبيان في هذه الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات على جميع العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة، والبالغ عددهم 220.

أهم النتائج المتوصل اليها:

وجود علاقة إيجابية بين كل من تفويض السلطة واتخاذ القرار وبين مستوى أداء العاملين، بمعنى أن القيادة التشاركية عند القادة في المستشفى، كفيل بخلق الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

10- يحيى عبد الرزاق الصوصاع ، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة بإدارة الخدمات

الصحية بمدينة بنغازي، ليبيا، مجلة المنهل الاقتصادي جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر،

2018.ص.ص.105-122.

أهداف الدراسة:

التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة وكذا مستوى الأداء الوظيفي والعلاقة بين المتغير الأول والثاني.

منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة. تكون المجتمع من جميع العاملين بالمكاتب الإدارية الرئيسية والذي يتكون من 53 موظف. تم توزيع 53 استمارة في حين تم تحليل 46 استمارة و4 استمارات غير كاملة البيانات. أما بالنسبة للأسلوب الإحصائي المستعمل برنامج SPSS، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ أكثر الأنماط القيادية ممارسة هو النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة يليه الأوتوقراطي ومن تم الحر.

✓ وجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي، والحر مع الأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

11- صديق زكريا، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، دراسة

حالة مؤسسة نفعال، فرع الزفت عين الصفراء، جامعة طاهري محمد بشار سنة 2018.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بالقيادة الإدارية وإبراز الدور الذي تؤديه لبلوغ أهداف المؤسسة عن طريق الأداء الجيد والفعال، وتبيان تأثير القيادة الفعالة للقائد الإداري على أداء الفرد بتحسينه وزيادة مستواه لتنفيذ القرارات والعمليات الإدارية بالطريقة والنوعية الجيدة.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية نفعال، اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 30 عامل. حيث تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وقد تم تحليل هذه الأخيرة باستعمال برنامج SPSS، واستخدم سلم ليكارت الخماسي لقياس الإجابات.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ لا يوجد هناك تحسين شامل وفعال لمستوى أداء الفرد داخل المؤسسة.
- ✓ القائد الإداري لا يؤدي دوره على الوجه المطلوب.
- ✓ انعدام التحدي والرغبة لدى الموظفين في تحسين الأداء وفقدان ثقتهم بأنفسهم.
- ✓ العمل ضمن جماعة ساعد نوعا ما في سد بعض النقائص التي يعاني منها العمال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

12-يسرى هادفي، عين أحجر زهير، أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية دراسة حالة مكتبة

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 4 ديسمبر 2018. ص.ص

.721-712

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي على مستوى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير بجامعة باجي مختار عنابة.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على كامل مجتمع الدراسة والمتكون من

28 عاملا. تضمن الاستبيان 12 سؤالا، وقد تم تحليل النتائج عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

أهم النتائج المتوصل اليها:

النمط السائد في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة يليه النمط الأوتوقراطي، ويوجد

أثر إيجابي للنمط الديمقراطي على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبة، وهذا راجع الى سماح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في

اتخاذ القرارات، تقبل آرائهم وسماحه بالاتصال الصاعد.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. Andrey Charbonnier-Voirin & Assaad El Akremi, "*l'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés*". Relation industrielles, 66(1). Département des relations industrielles Lavale, 2011. P 122-149.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار مدى تأثير التمكين من خلال منح الصلاحيات، الثقة في اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال بحرية على أداء العمال.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليل.

تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 980 استمارة على مؤسستين فرنسيتين: الأولى تنشط في مجال الطيران يبلغ عدد موظفيها 468 موظفا، والثانية في مجال الاتصالات يبلغ عدد موظفيها 297 موظفا. كلتا المؤسستين تعملان بمبدأ تفويض السلطة واستقلالية الموظفين. تم استرجاع 390 استبانة (295 من المؤسسة الأولى و95 من المؤسسة الثانية). تم تحليل النتائج باستعمال طريقة المعادلات البنوية.

أهم النتائج المتوصل اليها:

وجود علاقة تأثير إيجابية بين التمكين ومستوى الأداء. ودعم الإدارة العليا يعزز دور التمكين في رفع مستوى الأداء.

2. Marie Hélène Masse, les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe : rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Mémoire en vue de l'obtention du grade de maitre ès Sciences en relations industrielles. Université de Montréal. 2013.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من العلاقات التي تجمع ما بين القيادة وأداء فرق العمل. حيث ركزت الباحثة على نمطين قياديين وهما التمكين والأوتوقراطية، ومعرفة الدور الوسيط الذي يشكله التزام الأفراد داخل فرق العمل، وما إذا كان له تأثير على نمط القيادة المستخدم.

منهج الدراسة:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة:

تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من العينة التي بلغ حجمها 381 فردا ينتمون الى 101 فريق عمل، وقد تم استبعاد 27 فريق عمل، وهذا راجع اما لتسجيل مسبة استجابة ضعيفة، أو لعدم إجابة رئيس الفريق على أسئلة الاستبيان.

أهم النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين تطبيق الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية بين الأنماط القيادية والتزام الأفراد اتجاه تحقيق أهداف الفريق. وأن هذا الالتزام يلعب دور الوسيط بين القيادة والأداء الوظيفي.

3. Bouhelal Fatima, Kerbouche Mohamed, *la qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle*, European Scientific Journal, edition vol.11, No.23. 2015. P420-441.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين النمط القيادي والفعالية الوظيفية وحجم تأثيرها في المؤسسة الجزائرية.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

تم الاعتماد على الاستبيان، حيث تم توزيع 80 استبانة على مسيري مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عبر 7 ولايات. تم استرجاع 41 استبانة وتحليلها بواسطة برنامج SPSS.

أهم النتائج المتوصل اليها:

خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة تأثير بين عناصر الأنماط القيادية والتي تتمثل في إدارة النزاعات، شخصية القائد وتلقي المعلومات، وبين الفعالية الوظيفية.

4. Raluca-Elena Hurduzeu, *The impact of leadership on organizational performance*, The Bucharest University of economic studies, SEA- Pratical Appliication Of Science, volume III, Issue 1(7)/ 2015. P289-293.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي. وقد تم التركيز على نمط القيادة التحويلية

ودورها في تسهيل رفع مستوى الأداء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستعمل هو المنهج الاستقرائي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية:

من خلال التطرق الى مجموعة من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة، اتضح بأن جميعها تناقش نفس العناصر. وبالتالي وجود أوجه تشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث معرفة مدى تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين.

أما من خلال دراستنا، فسنحاول مدى تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة عين تموشنت. وللمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، نجد أن معظم الدراسات السابقة درست تأثير القيادة من حيث بعد الاشراف، التحفيز، فرق العمل، والأنماط القيادية، خلافا لدراستنا التي درست القيادة من حيث محاولة معرفة توجه القائد ما اذا كان مهتما بالعمل أم بالعامل، وللقيام بهذه الدراسة قمنا بالاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الـ SPSS v25 .

خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بإعطاء مفاهيم موجزة حول متغيري الدراسة، فقمنا بتعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتطرقنا لأهم النظريات المفسرة لها وأنماطها. أما فيما يخص الأداء الوظيفي فعرفناه على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بالإضافة إلى عناصره، العوامل المؤثرة عليه، ادراته ومحددات كفاءته. ثم لخصنا مجموعة من الدراسات السابقة، وفي الأخير قمنا بالمقارنة فيما بينها وبين دراستنا لتحديد الفرق بينها والاضافة التي ستضيفها هذه الأخيرة.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد تطرقنا لأدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية في الفصل الأول، حيث قمنا بإعطاء المفاهيم العامة حول القيادة والأداء الوظيفي بالإضافة إلى تلخيص مجموعة من الدراسات السابقة، سيخصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية، وقد ارتأينا بأن نقسمه لمبحثين:

المبحث الأول: يتضمن تقديمًا عاملاً حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة.

المبحث الثاني: يتضمن الدراسة التطبيقية للوقوف على مدى تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من أهم البنوك الجزائرية وأعرقها، سنتناول فيما يلي تقديمًا عامًا حول هذا البنك محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتعريفه.

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب قانون 66/178 الصادر في يونيو 1966 وكان مكلفًا بتمويل القطاعات الاقتصادية وتتمثل في القطاع الزراعي وقطاع التجارة الخارجية ومختلف القطاعات الاقتصادية الزراعي ونظراً للأهمية التي تكتسبها الفلاحة الجزائرية فتطورها يعتبر خطوة هامة للدولة والاقتصاد الفلاحي، وبموجب المرسوم رقم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982 وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، حيث حدد قانونه الأساسي في هذه الفترة (1982) لسببين رئيسيين هما:

(1) الرغبة في تدعيم قطاع الفلاحة في زيادة مردوديته ومنه تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ورفع المستوى المعيشي لسكان الأرياف وتحسين ظروف حياتهم.

(2) الظروف الاقتصادية التي أدت إلى نشوء هذا البنك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج

الوطني، تنمية الوعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي جديدة.

ولقد ضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة للتكفل بتمويل احتياجات القطاع

الفلاحي وكذا تمويل مختلف النشاطات والمتمثلة في بناء السدود والمؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات وكذا تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1998 عدل وأكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك 1988/01/12 ووضع طرق العمل وإجراءات التحويل بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات كذلك تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" شركة مساهمة برأس مال قدره ثلاثة وثلاثون مليار دينار جزائري حيث سجل تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم بواسطة عقد أصلي بتاريخ 1989/02/19 لدى مكتب التوثيق للسيد "مندسان" موثق بالجزائر العاصمة.

وجاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و20 وكالة موزعة على مستوى الوطني. ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلية البشرية.

صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك (BANC Almanach) طبعة 2001 في المركز الأول في المركز الأول في الترتيب البنوك التجارية ويمثل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

ثالثا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراحل عدة نوجزها فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

✓ من 1982 إلى 1990: خلال السنوات الثمانية الأولى، كان الهدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة في الميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعية الميكانيكية الفلاحية.

✓ من 1991 إلى 1999: بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك ووسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحة الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991، وتطبيق نظام " SWIFT " لتطبيق عمليات التجارية الخارجية.

✓ في سنة 1992: تم وضع برمجيات (Progiciel Sybu) مع فروعته المختلف للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض، عمليات الصندوق للودائع، الفحص بعد حسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات.

✓ وفي 1993: تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

✓ في 1994: تشغل بطاقة السحب والتسديد .BADR.

✓ في 1996: إدخال عملية الفحص السلك (Télétraitement) وفحص إنجاز العمليات البنكية.

✓ في سنة 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

أما المرحلة الثانية فتميزت بموجب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في المجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، مع وضع برنامج خماسي يركز خاصة على عصنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ونتج عن

هذا البرنامج الإنجازات التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

✓ القيام بفحص دقيق لنقاط قوة ونقاط ضعف البنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000.

✓ تعميم نظم الشبكة المحلية مع إعداد تنظيم البرنامج (Sypu) كزبون مقدم الخدمة (Client Serveur) وهذا في سنة.

أما من جانب التطهير الحسابي والمالي:

✓ إعداد النظر في تقليل الوقت وتختلف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض " لمدة تتراوح ما بين 10 و 90 يوما " سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك.

✓ تحقيق مشروع البنك الجالس " Banque Assisse " خدمات مشخصة.

✓ إنشاء تطبيق متخصص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

من خلال ما سبق ذكره فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو البنك الأول هو البنك في ترتيب البنوك الجزائرية ويقوم باستعمال:

✓ نظام SWIFT منذ 1991.

✓ الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

✓ الشبكة الأكثر كثافة على التراب الوطني.

✓ بنك شامل يقوم بتمويل كل القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه

إن البنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهداف متمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد في تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهامه وأهدافه كالآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

✓ الإمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي، الري، الصيد البحري والنشاطات الحرفية.

✓ القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسة الخاصة، والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيدلانيين، أطباء الأسنان، البيطرة، الحرفيين (الصناعة التقليدية) تجارة الخواص.

✓ التطور الاقتصادي للوسط الفني.

✓ اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحة المسيطرة في مختلف المستويات التنموية. القيام بالعمليات التالية:

• منح القروض الطويلة ومتوسطة الأجل.

• معالجة جميع العمليات البنكية (قروض، صرف، خزينة).

• تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

✓ احترام الضوابط التقنية للسيولة النقدية والائتمان وتوزيع الدفعات.

✓ حشد جميع الاعتمادات وتلقي الودائع الفورية والمؤجلة من شخص مادي أو اعتباري.

✓ يكتب جميع السندات العمومية ويؤجرها ويرهنها ويوظفها.

✓ يمد القروض القصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.

✓ يقوم بدور مراسل البنوك الأخرى ويتولى عمل وكالة مؤسسات القرض الوطنية الأخرى كما يكون وسيطا في

ذلك.

✓ ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والفلاحة الصناعية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

✓ تنمية المنشآت الفلاحية والإنتاجية.

✓ توسيع مجالات القرض في القطاعات الأخرى غير القطاع الفلاحي.

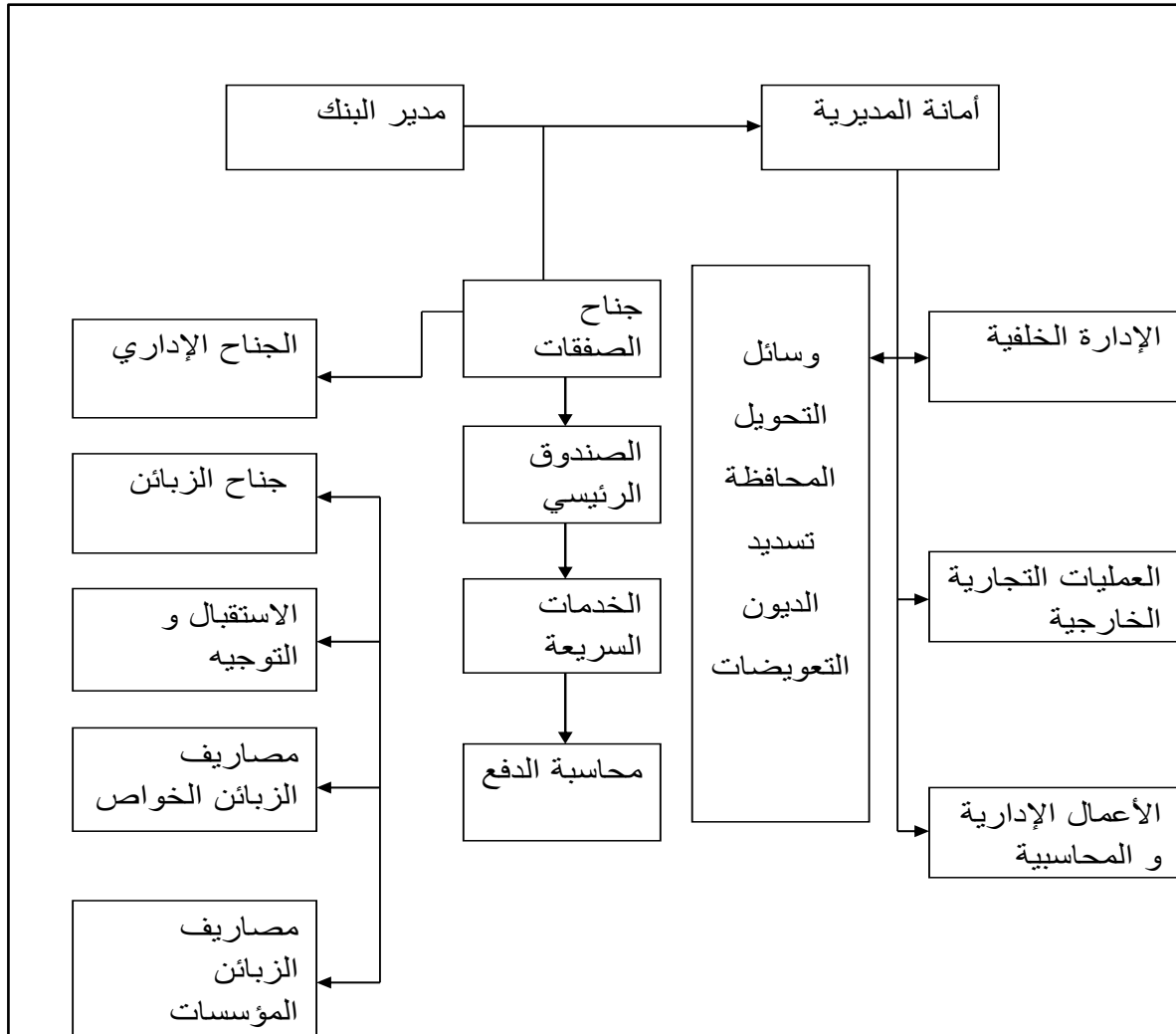
✓ المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

✓ توسيع مجالات القرض في قطاعات غير القطاع الفلاحي

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يمكن أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين تموشنت.



المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت

المطلب الأول: طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة

1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.1 مجتمع، عينة الدراسة ومجالها:

❖ مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت،

وبالبلغ عددهم 60 موظفا عاملا لسنة 2019.

❖ عينة الدراسة: قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على العينة المقصودة المتمثلة في جميع موظفي البنك، وقد

بلغ عددها 45.

❖ حدود الدراسة الميدانية:

✓ الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت؛

✓ الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة ما بين 10 أفريل 2019 الى 17 أفريل 2019.

2.1 خصائص عينة الدراسة:

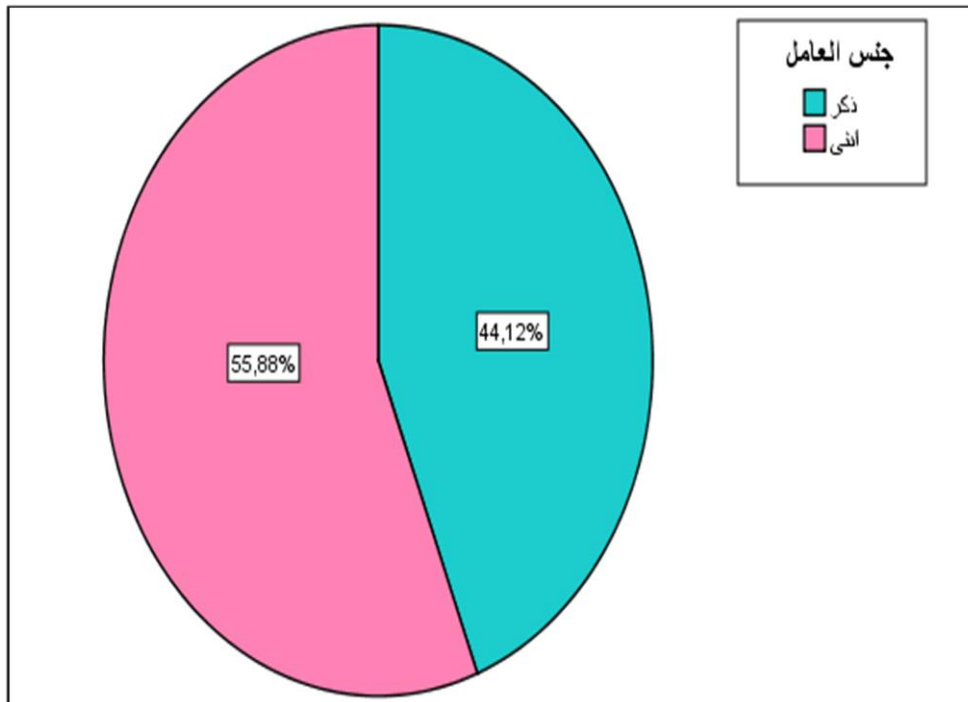
❖ توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (1) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
44.12	15	ذكر
55.88	19	أنثى
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل 02: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات الـ SPSS

تظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة اناث بنسبة بلغت 55.9%، بينما بلغت نسبة الذكور 44.12%، وهذا راجع الى طبيعة النشاط.

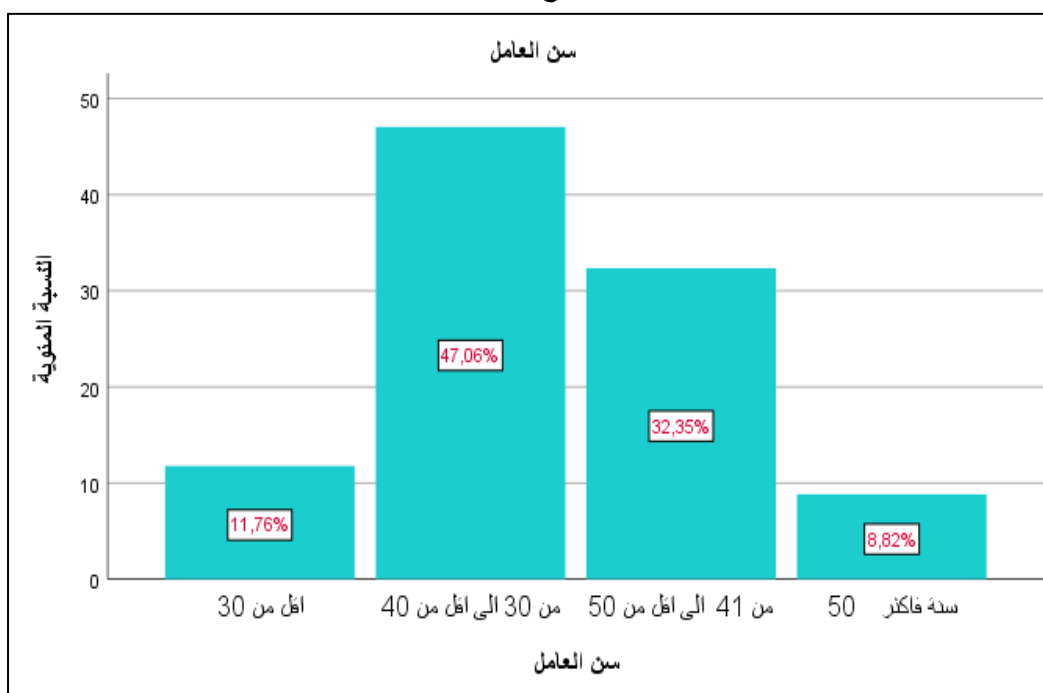
❖ توزيع العينة حسب السن:

الجدول (02): توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
11.76	4	أقل من 30 سنة
47.06	16	من 30 الى 40 سنة
32.35	11	من 41 الى أقل من 50 سنة
8.82	3	50 سنة فأكثر
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

الشكل 03: توزيع العينة حسب السن



المصدر: مخرجات الـ SPSS

تظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة بنسبة 47.06 %، تليها الفئة العمرية

من 41 الى أقل من 50 سنة بنسبة 32.35 %، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 11.76 %، وفي الأخير

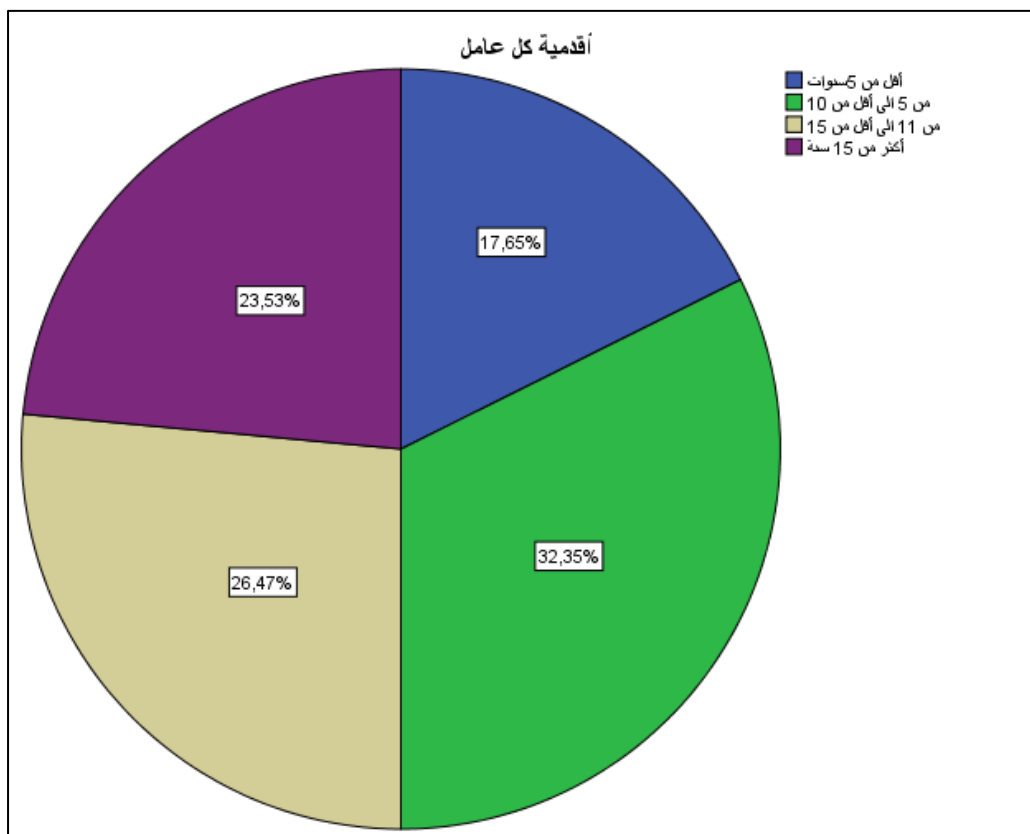
الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 8.82 % . وهذا يدل على توفر البنك على عدد كبير من الطاقات الشابة.

الجدول (03): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	
17.65	6	أقل من 5 سنوات
32.35	11	من 5 الى أقل من 10 سنوات
26.47	9	من 10 الى أقل من 15 سنة
23.53	8	أكثر من 15 سنة
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

الشكل 04: توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: مخرجات الـ SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدمتهم ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 32.35 %، تليها فئة تتراوح أقدمتها من 10 الى 15 سنة بنسبة 26.47 %، ثم فئة أقدمتها أكثر من 15 سنة بنسبة 23.53 %، والأقلية هي الفئة التي قضت أقل من 5 سنوات بنسبة 17.65 %.

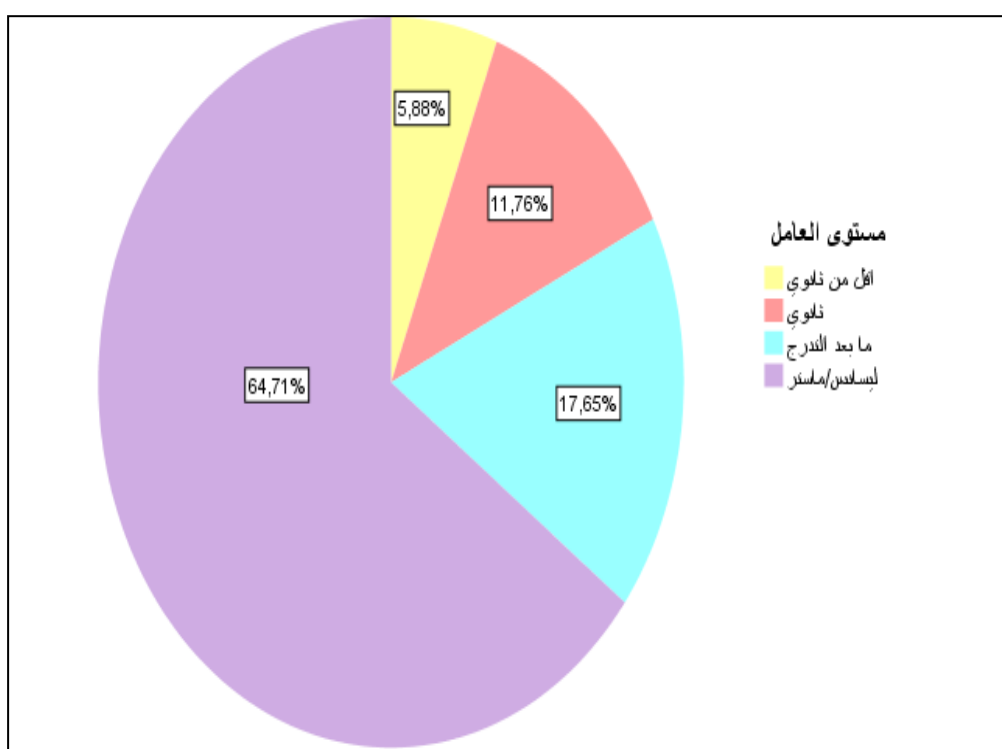
❖ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	
5.88	2	أقل من الثانوي
11.76	4	ثانوي
17.65	6	ما بعد التدرج
64.71	22	ليسانس/ماستر
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

الشكل 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة ذوي ليسانس وماستر وهذا بنسبة 64.71%، تليها فئة ما بعد التدرج بنسبة 17.65%، ثم فئة ذوي مستوى التعليم الثانوي بنسبة بلغت 11.76%، والأقلية تمثلت في ذوي مستوى أقل من الثانوي بنسبة 5.88%.

2. أدوات الدراسة:

1- وصف أداة الدراسة:

قد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، حيث قمنا بتوزيع 45 استبانة، استرجع منها 36 استمارة واستبعد 2 لعدم صلاحيتها، وبالتالي تحصلنا على 34 استمارة صالحة وقابلة للتحليل. وقد تمت معالجة البيانات بالاستعانة ببرنامج SPSS v25. قسم الاستبيان الى جزئين:

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين (النوع، السن، الأقدمية والمستوى التعليمي).

الجزء الثاني: يتمثل في الأسئلة، وقد تم تقسيمها الى محورين أساسيين:

❖ **المحور الأول:** يحتوي على 13 سؤالاً تمحور حول السلوكيات القيادية، مقسماً الى بعدين، البعد الأول

حول اهتمام القائد العامل، أما البعد الثاني فتمحور حول اهتمامه بالعمل؛

❖ **المحور الثاني:** يتكون من 10 أسئلة تمحورت حول الأداء الوظيفي.

وقد تم استبدال مصطلح (القائد) بـ (المدير) لاجتناب أي لبس وغموض لدى المبحوثين. وعرض على مجموعة

من الأساتذة لتحكيمه، بغية التأكد من تطابقه مع موضوع الدراسة من جهة، ومدى تناسق عبارات الاستبيان

وترابط محاوره.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أما بالنسبة لقياس فقرات الاستبيان، فقد اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول (05): مقياس سلم ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1	الدرجة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التصنيف

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

وبالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي، يكون مجال المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول (06): مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي للاستجابة	
	من	الى
ضعيفة جدا	1.00	1.80
ضعيفة	1.81	2.60
متوسطة	2.61	3.40
مرتفعة	3.41	4.20
مرتفعة جدا	4.21	5

المصدر: مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن المبحوثين يميلون الى رفض محتوى العبارة.
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن المبحوثين يميلون الى قبول محتوى العبارة.

وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين

فقرات الاستبيان ويعد هذا المعامل قويا إذا تجاوزت نسبته 0.7. وبعد حسابه بلغت نسبته 0.846. وتعتبر

مقبولة وتعبر عن ثبات الاستبيان.

الجدول (07): معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
23	0.846

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS v25 لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتحليل علاقات الارتباط بينها باستعمال الأساليب التالية:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب اجاباتهم؛
- ❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة استجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان؛
- ❖ معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- ❖ معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني النتائج والمناقشة:

1. عرض نتائج الدراسة:

1.1 عرض وتحليل بيانات محور السلوكيات القيادية:

يضم محور السلوكيات القيادية على بعدين أساسيين، يتمثلان في بعد اهتمام القائد بالعامل، وبعد اهتمام القائد بالعمل. وكانت النتائج كما يلي:

❖ بعد اهتمام القائد بالعامل:

الجدول(08): استجابات أفراد العينة لبعده الاهتمام بالعامل من محور القيادة

الرقم	العبرة	استجابة أفراد العينة (التكرار/ النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	الظروف المحيطة بعملك ملائمة وجيدة.	2	7	6	17	2	3.29	1.06	متوسطة
		%5.9	%20.6	%17.6	50%	%5.9			
2	فرص الترقية متكافئة في مؤسستكم	5	9	4	14	2	2.97	1.23	متوسطة
		%14.7	%26.5	%11.8	%41.2	%5.9			
3	أجرك يتوافق مع العمل الذي تقوم به	4	8	5	13	4	3.15	1.26	متوسطة
		%11.8	%23.5	%14.7	%38.2	%11.8			
4	تشعر بالتقدير عند أدائك لعملك بشكل صحيح	3	2	7	19	3	3.50	1.05	مرتفعة
		%8.8	%5.9	%20.6	%55.9	%8.8			
5	تشعر بالراحة والطمأنينة في عملك	2	6	4	20	2	3.41	1.04	مرتفعة
		%5.9	%17.6	%11.8	%58.8	%5.9			
6	يستعمل قائدك المكافأة للتأثير على الأفراد.	4	8	13	9	0	2.79	0.97	متوسطة
		%11.8	%23.5	%38.5	%26.5	0			

ضعيفة	1.07	2.41	0	6	11	8	9	يتم اتخاذ القرارات في شركتكم بصفة تشاركية	7
			0	%17.6	%32.4	%23.5	%26.5		
متوسطة	0.86	3.07	استجابات العينة لبعء الاهتمام بالعامل						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لقررات هذا البعء المتعلق باهتمام القائد بالعامل يبلغ 3.07 بانحراف معياري

قدره 0.86 وهذا بدرجة استجابة متوسطة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من 4 و5، فقد كانت درجة الاستجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 3.50 و3.41،

وانحراف معياري تراوح ما بين 1.05 و1.04، وهذا يظهر ميل المبحوثين الى قبول محتوى العبارتين.

بالنسبة لكل من العبارتين 1 و3، فقد كانت درجة الاستجابة متوسطة، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 3.29 و

3.19، وانحراف معياري ما بين 1.06 و1.26، وهذا يظهر ميل المبحوثين الى قبول محتوى العبارتين.

بالنسبة لكل من العبارتين 2 و6، فقد كانت درجة الاستجابة متوسطة، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 2.97 و

2.79، وانحراف معياري تراوح ما بين 1.23 و0.97، وهذا يدل على ميل المستجوبين الى رفض محتوى العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم 7، فقد سجلت درجة استجابة منخفضة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.41 وانحراف معياري

قدر بـ 1.07، وهذا يدل على ميل المبحوثين الى رفض محتوى العبارة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

❖ بعد اهتمام القائد بالعمل:

الجدول(09): استجابات أفراد العينة لبعد الاهتمام بالعمل من محور القيادة

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/ النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
8	يتقبل مديرك الأفكار والمقترحات الجديدة	5	3	9	15	2	3.18	1.16	متوسطة
		%14.7	%8.8	%26.5	%44.1	%15			
9	يشجعك المدير على الابداع والمبادرة في طريقة أدائك لمهامك	4	4	9	15	2	3.26	1.18	متوسطة
		%11.8	%11.8	%26.5	%38.2	%11.8			
10	تتوفر لك كافة المعلومات الخاصة بالمهام الموكلة اليك	2	9	3	15	5	3.35	1.20	متوسطة
		%5.9	%26.5	%8.8	%44.1	%14.7			
11	يمكن المدير أصحاب الاختصاص من اتخاذ القرارات في حال عدم تواجده	7	6	9	11	1	2.79	1.20	متوسطة
		%20.6	%17.6	%26.5	%32.4	%2.9			
12	يتخذ المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع الموظفين.	3	11	8	12	0	2.85	1.01	متوسطة
		%8.8	%32.4	%23.5	%35.3	-			

متوسطة	0.96	3.26	3	11	13	6	1	يفرض المدير	13
			%8.8	%32.4	%38.2	%17.6	%2.9	آراءه بحكم منصبه.	
متوسطة	0.63	3.11	استجابات العينة لبعء الاهتمام بالعمل						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعء المتعلق باهتمام القائد بالعمل يبلغ 3.11 بانحراف معياري

قدره 0.63 وهذا بدرجة استجابة متوسطة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من العبارات 8، 9، 10 و 13، سجلت درجة استجابة متوسطة بمتوسط حسابي تراوح ما بين

3.18 و 3.26، وبانحراف معياري تراوح ما بين 1.16 و 0.96، وهذا يدل على ميل المبحوثين الى قبول محتوى

العبارات.

بالنسبة لكل من العبارتين 11 و 12، سجلت درجة استجابة متوسطة بمتوسط حسابي تراوح ما بين 2.79

و 2.85، وانحراف معياري ما بين 1.20 و 1.01، وهذا يدل على ميل المبحوثين الى رفض محتوى العبارتين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2.1. عرض وتحليل بيانات محور الأداء الوظيفي

الجدول (10): استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي

الدرجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة (التكرار/ النسبة المئوية)					العبارة محور الأداء الوظيفي	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة	0.626	4.18	9	23	1	1	0	تشجيع مدير يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	14
			26.5	67.6	2.9	2.9	-		
مرتفعة	0.95	3.85	7	20	3	3	1	عدالة نظام الترقية والمكافآت تحفزك لتطوير أدائك.	15
			20.6	58.8	8.8	8.8	2.9		
مرتفعة	0.60	4	5	25	3	1	0	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي.	16
			%14.7	%73.5	%8.8	%2.9	-		
مرتفعة	0.42	4.06	4	28	2	0	0	اهتمام المدير باحتياجاتك في العمل يشجعك على رفع مستوى أدائك.	17
			%11.8	%82.4	%5.9	-	-		
مرتفعة	0.69	3.94	6	21	6	1	0	ضعف التفاعل بينك وبين مدير يعيق أدائك.	18
			%17.6	%61.8	%17.6	%2.9	-		
مرتفعة	0.67	3.97	6	22	5	1	0	شعورك بالأمان في وظيفتك يرفع من مستوى أدائك.	19
			%17.6	%64.7	%14.7	%2.9	-		
مرتفعة	0.77	4.06	9	20	3	2	0	أسلوب الأمر والنهى يخفض من مستوى أدائك.	20
			%26.5	%58.8	%8.8	%5.9	-		

مرتفعة	0.64	4.06	7	23	3	1	0	لديك استعداد للعمل لساعات إضافية.	21	
			%20.6	%67.6	%8.8	%2.9	-			
مرتفعة	0.68	4.12	9	21	3	1	0	سيرتفع مستوى أدائك إذا تغير المدير	22	
			%26.5	%61.8	%8.8	%2.9	-			
مرتفعة	0.69	4.24	12	19	2	1	0	ستغادر منصبك الحالي إذا اقترح عليك العمل في مؤسسة أخرى	23	
			%35.3	%55.9	%5.9	%2.9	-			
مرتفعة	0.33	4.04	استجابات العينة لمحور الأداء الوظيفي							

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام ل فقرات هذا المحور المتعلق بالأداء الوظيفي بلغ 4.04 بانحراف معياري قدره

0.33 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة للعبارات التي عبرت عن سلوك القائد ونمط قيادته وعلاقته بالأداء الوظيفي، والمتمثلة في كل من العبارات

14؛ 15؛ 16؛ 17؛ 18؛ 19 و 20، فقد كانت استجابة المبحوثين مرتفعة بمتوسط حسابي تراوح ما بين 3.94

و 4.18 و بانحراف معياري تراوحت قيمته ما بين 0.42 و 0.77. وهذا يدل على ميل المبحوثين الى قبول محتوى

العبارات.

أما بالنسبة لكل من العبارات 21؛ 22 و 23 والتي عبرت عن مدى رضی أفراد العينة عن سلوك قائدهم ونمط

قيادته، فقد كانت الاستجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 4.06 و 4.24 وانحراف معياري تراوحت قيمه

ما بين 0.64 و 0.69. وهذا يدل على ميل المبحوثين الى قبول محتوى العبارات.

2. اختبار الفرضيات:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو السلوكيات القيادية، ومتغير تابع وهو الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة التالية: $Y = f(x)$.

حيث أن:

الأداء الوظيفي Y : يمثل المتغير التابع؛

السلوكيات القيادية X : المتغير المستقل.

بما أن حجم العينة $N=34$ ، أي أكبر من 30، فيمكننا اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه فيمكن إجراء الاختبارات التالية:

1.2. دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية:

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (11): يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3,465	,259		13,368	,000
	lead	,188	,082	,376	2,296	,028

a. Variable dépendante : perf

المصدر: مخرجات الـ SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي:

تظهر نتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث ان مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (12): يوضح تحليل معامل الارتباط بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Mod èle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,376 ^a	,141	,115	,31612
a. Prédicteurs : (Constante), lead				

المصدر: مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة طبيعة العلاقة بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.376$ ، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته $R=0.141$ ، أي أن ارتفاع مستوى الأداء بنسبة 14.1% تفسره السلوكيات القيادية، وتبقى نسبة 85.9% تفسرها نسبة متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي:

من خلال الجدولين السابقين 11 و 12، يتبين لنا أن قيمة $Sig=0.028$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للقيادة 0.188، ومنه فانه كلما تغيرت السلوكيات القيادية (المتغير المستقل) بوحدة واحدة، تؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.188، ومنه يمكن القول أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية إيجابية للسلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي عند

مستوى معنوية 0.05، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 3.465 + 0.188 (\text{السلوكيات القيادية})$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

2.2. دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعامل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؛

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعامل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (13): يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين اهتمام القائد بالعامل والأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3,675	,209		17,547	,000
	lead1	,121	,066	,309	1,840	,075

a. Variable dépendante : perf

المصدر: مخرجات الـ SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

❖ تحليل التباين الأحادي:

تظهر نتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة غير معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول إنه لا توجد دلالة معنوية للنموذج، ومنه فإنه لا توجد علاقة ما بين اهتمام القائد بالعامل والأداء الوظيفي.

وبالتالي، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

3.2. دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؛

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (14): يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3,423	,277		12,347	,000
	lead2	,200	,087	,376	2,293	,029

a. Variable dépendante : perf

المصدر: مخرجات الـ SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي:

تظهر نتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى

الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (15): يوضح تحليل معامل الارتباط بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,376 ^a	,141	,114	,31618
a. Prédicteurs : (Constante), lead2				

المصدر: مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة طبيعة العلاقة بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.376$ ، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.141$ ، أي أن ارتفاع مستوى الأداء بنسبة 14.1% تفسره القيادة، وتبقى نسبة 85.9% تفسرها نسبة متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اهتمام القائد بالعمل والأداء الوظيفي:

من خلال الجدولين السابقين 14 و 15، يتبين لنا أن قيمة $Sig=0.029$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B لاهتمام القائد بالعمل 0.20، ومنه فانه كلما تغير اهتمام القائد بالعمل (المتغير المستقل) بوحدة واحدة، تؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0.20، ومنه يمكن القول أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية إيجابي لاهتمام القائد بالعمل على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 3.423 + 0.2(\text{اهتمام القائد بالعمل})$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

مناقشة نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج، سنحاول مناقشتها وتحليلها فيما يلي:

1. فيما يخص استجابات عينة الدراسة لعبارات محور النمط القيادي، أظهرت النتائج أن القائد يميل للاهتمام بالعمل أكثر من اهتمامه بالعامل، ومنه فإن النمط القيادي السائد في البنك هو النمط الأوتوقراطي. أي أن القائد يركز على العمل وكيفية القيام به، والنتائج المحصل عليها أكثر من تركيزه على العامل.
2. فيما يخص استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الأداء الوظيفي، أظهرت النتائج على قبول أفراد العينة وتأكيدهم على أن أدائهم الوظيفي يتأثر بسلوك فائدهم وتوجهه.
3. اختبار الفرضيات:

نصت الفرضية الرئيسية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت، أسفرت النتائج على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، أي أن السلوكيات القيادية لها تأثير ملحوظ على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، غير أنه تأثير ضعيف، كون البنك محل الدراسة عبارة عن بنك عمومي لا زال تسييره يتسم بالمركزية، ولا يمكن لمدير الوكالة أن يعتمد نمطه الخاص في القيادة، وهذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة، واختبارات الفرضيات الجزئية كون اهتمام القائد يتمحور حول العمل وكيفية أدائه فقط.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة التي قمنا بها على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت، والتي كان الهدف منها معرفة مدى تأثير السلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي لعمال البنك.

وبعد معالجة البيانات والمعلومات المحصل عليه عن طريق الاستبيان، خلصت هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة، وأن نمط هذه القيادة يميل إلى الأوتوقراطية من خلال اهتمامه بالعمل أكثر من اهتمامه بالعامل. وهذا من خلال تحليل استجابات العينة المدروسة.

الخاتمة العامة

تعتبر القيادة عملية الهامية للأفراد العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الافراد للتحرك بالشكل السليم لتحقيق اهداف المؤسسة. فالقيادة تعتبر من أهم محددات الأداء الوظيفي للعمال والممثل في انعكاس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته. وقد تزايد الاهتمام مدى تأثير القيادة على الأداء الوظيفي نظرا لكون هذا الأخير عنصرا جوهريا الذي تسعى المؤسسة الى تحسينه.

من النظريات المفسرة للقيادة نجد دراسة جامعة أوهايو والشبكة الإدارية لـ Blake & Mouton، والتي أشارت الى وجود توجيهين أساسيين للقيادة، وهما كيفية الاهتمام بالعامل وكيفية الاهتمام بالعمل. وأن القائد الناجح هو القائد الذي يحقق توليفة مثالية ما بين هذين التوجيهين. وبالتالي زادت كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين والمؤسسة على حد سواء.

من هذا المنطلق، قمنا ببناء دراستنا واسقاطها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت، بهدف معرفة مدى تأثير السلوكيات القيادية الأداء الوظيفي للعاملين في هذا البنك. واعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي قمنا بدراستنا الميدانية، وهذا بالاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات، ثم تحليل إجابات العينة المدروسة عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS v25، والقيام بمجموعة من الاختبارات لإثبات صحة الفرضية المطروحة للإجابة عن الإشكالية من عدمها. وقد كانت النتائج كالآتي:

❖ أظهرت استجابات العينة أن التوجه القيادي السائد في البنك محل الدراسة يميل الى الاهتمام بالعمل أكثر

من الاهتمام بالعامل؛

❖ أثبت اختبار الفرضيات صحة الفرضية الرئيسية التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين

السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين في البنك محل الدراسة، كما قامت بتفنيد الفرضية الجزئية

الأولى، أي أنه لا توجد علاقة بين توجه الاهتمام بالعامل وبين الأداء الوظيفي، فحين أثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية التي أكدت وجود علاقة بين توجه الاهتمام بالعمل والأداء الوظيفي.

التوصيات:

من خلال نتائج دراستنا، قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات، والتي سنحاول إنجازها فيما يلي:

❖ منح مدير الوكالة بعض الصلاحيات من طرف الإدارة العليا للبنك، لتمكينه من فرض النمط القيادي

الخاص به، والذي يتماشى مع طبيعة المورد البشري العامل في البنك؛

❖ محاولة التوفيق ما بين توجه الاهتمام بالعامل وتوجه الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل من خلال النقاط

التالية:

✓ توفير الظروف الملائمة للعمل نظرا لتأثيرها المباشر على إنجاز المهام؛

✓ إعطاء المعلومات اللازمة الخاصة بكيفية أداء المهام؛

✓ تفويض بعض السلطات لتمكين أهل الاختصاص من اتخاذ القرارات في حالة غياب المدير؛

✓ الابتعاد عن أسلوب الأمر والنهي في طريقة التعامل مع الموظفين.

آفاق الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة منطلقا لمواضيع تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، ومن هذه المواضيع نذكر:

❖ إدارة الأفراد وتنمية رأس المال البشري؛

❖ إدارة التغيير ركيزة أساسية في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. الحريري، م. س. (2016). الإدارة الدولية للشركات. الطبعة الأولى. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع. تاريخ الاضطلاع مارس 2019، المصدر:

https://books.google.dz/books?id=zZdPDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9+%D9%84%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA.&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi1v_ePxM3hAhWMMBQKHZ18BTcQ6AEIJzAA

2. السلمي، ع. (1998). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع.

3. العلاق، ب. (2009). القيادة الادارية. الاردن: دار اليازوري. تاريخ الاضطلاع فبراير 2019، المصدر:

https://books.google.dz/books?id=kk9ADwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%A8%D8%B4%D9%8A%D8%B1+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82+%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwivi_Tkss3h

4. القرالة، س. ع. (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان، الاردن: دار جليس الزمان.

5. المكاي، ع. ع. (2013). القيادة الإدارية. الطبعة الأولى. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. تاريخ الاضطلاع فبراير 2019، المصدر:

<https://books.google.dz/books?id=xrVmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%B9%D8%A7%D8%B7%D9%81+%D8%B9%D8%A8%D8%AF+%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87+%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%88%D9%8A>

10. عريقات، أ. ي.، آخرون. (2011). المفاهيم الادارية الأساسية النظرية والتطبيق. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. تاريخ الاضطلاع مارس 2019، المصدر:

<https://books.google.dz/books?id=pyOsDQAAQBAJ&pg=PA1&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9+%D9%88%D8>

11. مومني، خ. (2009). معالم في الفكر الإداري. عمان: دار المنهل. تاريخ الاضطلاع مارس 2019، المصدر:

<https://books.google.dz/books?id=dGArDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiYwL3Nws3hAhXtAmMBHcGPC7EQ6AEILjAB#v=onepage&>

12. نجم، ع. ن. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

13. وصفي، ع. ل. (2011). تحسين فعالية الأداء المؤسسي. الأردن: دار البيازوري للنشر والتوزيع.

ثانيا: رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. العمير، م. ب. (2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، 51. أكاديمية نايف العربية، السعودية.

2. كيرد، ع. (2015/2014). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. 25. البويرة، جامعة أكلي محمد أولحاج.

3. خليل، ا. (2014). جودة الحياة الوظيفية. رسالة دكتوراه. جامعة قناة السويس، فلسطين.

ثالثا: المقالات العلمية

1. بلكرمي، و. (2013، ديسمبر). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG. مجلة العلوم الإنسانية
2. بن الدين، ن.، كوديد، س. (2018، ماي). أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S. مجلة الاقتصاد والمالية.
3. يوسف، ر. (2018، جوان). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة. مجلة دفاتر بواذكس.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Rinfert, N. (2012). **leadership**. Dans *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* (p. 2). canada. Consulté le février 2019, sur http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/leadership_f.pdf
2. Roberts , B. (2009). **leadership visionnaire**. bruxelles: edition de Boeck. Consulté le février 2019, sur <https://books.google.dz/books?id=4KVawe-rqI4C&pg=PP6&dq=Robert+B.+Dilts,+Leadership+visionnaire.+Edition+de+Boeck,+Bruxelles,+2009,+p2&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjP072vtM3hAhVaBGMBHYbfCywQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Robert%20B.%20Dilts%2C%20Leadership%20visionnaire.%>

المواقع الالكترونية:

1. Asjp.
2. Google livre.
3. Google Schollar .
4. Researchgate.net

الملاحق

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية

استبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في استراتيجية وإدارة الموارد البشرية تحت عنوان "تأثير السلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت"، نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. ونحيطكم علما بأن اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وأنها ستستخدم لأغراض علمية فقط.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المعلومات الشخصية

❖ الجنس:

- أنثى

- ذكر

❖ السن:

- من 41 الى أقل من 50

- من 30 الى أقل من 40

- أقل من 30

- 50 سنة فأكثر

❖ الأقدمية:

- من 11 الى أقل من 15

- من 5 الى أقل من 10

- أقل من 5 سنوات

- 15 سنة فأكثر

❖ المستوى التعليمي:

- ليسانس/ماستر

- ما بعد التدرج

- ثانوي

- أقل من الثانوي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول السلوكيات القيادية.						
بعد الاهتمام بالعمل	1					الظروف المحيطة بعملك ملائمة وجيدة.
	2					فرص الترقية متكافئة في مؤسستكم.
	3					أجرك يتوافق مع العمل الذي تقوم به.
	4					تشعر بالتقدير عند أدائك لعملك بشكل صحيح.
	5					تشعر بالراحة والطمأنينة في عملك.
	6					يستعمل قائدك المكافأة للتأثير على الأفراد.
	7					يتم اتخاذ القرارات في شركتكم بصفة تشاركية.
بعد الاهتمام بالعمل	8					يتقبل مديرك الأفكار والمقترحات الجديدة.
	9					يشجعك المدير على الابداع والمبادرة في طريقة أدائك لمهامك.
	10					تتوفر لك كافة المعلومات الخاصة بالمهام الموكلة اليك.
	11					يمكن المدير أصحاب الاختصاص من اتخاذ القرارات في حال عدم تواجده.
	12					يتخذ المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع الموظفين.
	13					يفرض المدير آراءه بحكم منصبه.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: الأداء الوظيفي						
14	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.					
15	عدالة نظام الترقية والمكافآت تحفزك لتطوير أدائك.					
16	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي.					
17	اهتمام المدير باقتراحاتك في العمل يشجعك على رفع مستوى أدائك.					
18	ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يعيق أداءك.					
19	شعورك بالأمان في وظيفتك يرفع من مستوى أدائك.					
20	أسلوب الأمر والنهي يخفض من مستوى أدائك.					
21	لديك استعداد للعمل لساعات إضافية.					
22	سيرتفع مستوى أدائك إذا تغير المدير.					
23	ستغادر منصبك الحالي إذا اقترح عليك العمل في مؤسسة أخرى.					

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير السلوكيات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت، وهذا من خلال معرفة توجه القائد ما إذا كان يميل نحو الاهتمام بالعامل أم نحو الاهتمام بالعمل. وللقيام بهذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث تم توزيع 45 استبانة على جميع موظفي البنك محل الدراسة، استرجع منها 36 واستبعد منها 2 لعدم صلاحيتها، وبالتالي تم الحصول على 34 استبانة قابلة للتحليل. وقد تم استخدام برنامج SPSS v25 لتحليل البيانات والقيام بالاختبارات الإحصائية. خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين السلوكيات القيادية والأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة، وأن توجه القائد يميل نحو الاهتمام بالعمل أكثر من اهتمامه بالعامل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأداء الوظيفي، العامل، العمل.

Abstract:

The aim of this study is to determine the extent to which the leadership behaviors influences the organizational performance of the employees of the BADR bank in Ain Temouchent, by knowing the leader's orientation as to whether he is inclined to pay attention to the worker or to interest in work. In order to carry out this study, a descriptive analytical approach was adopted. The study tool consisted of 45 questionnaires distributed to all employees of the bank in question, of which 36 were recovered and two were excluded for lack of validity. Thus, 34 questionable samples were obtained. SPSS v25 was used for data analysis and statistical testing. This study concluded that there is a statistically significant relationship between leadership behaviors and organizational performance in the bank under study, and that the leader tends to pay more attention to work than to the worker.

Key terms: leadership, leader, organizational performance, worker, work.