



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة باتيميتال هياكل الغرب عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

* ظريف عبد الله

إعداد الطالبتين:

* أوزوقزو فايزة

* بن موسى آية

لجنة المناقشة

الصفة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

اسم و لقب الاستاذ(ة)

الأستاذة : شيشة نوال

الاستاذ: ظريف عبد الله

الاستاذ: بوكريطة عبد القادر

السنة الجامعية : 2019-2020

شكر وتقدير

بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الارض ولا في السماء وهو السميع العليم نحمده ونشكره سبحانه الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي سير طريقنا.

الحمد لله على فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي يسر لنا من الوقت والجهد والصحة لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

بداية نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم "ظريف" الذي لم يدخر جهدا في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في اخراج هذه المذكرة في أحسن صورة لها.

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى اعضاء لجنة التقييم الذين تكرموا بقراءة هذا البحث ليقيموه و يثروه كل من الاستاذة شيشة نوال و الاستاذ بوكريطة عبد القادر

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى كل عمال باتيميتال و على راسهم مدير الوحدة محمودي عبد القادر

ونرفع شكرنا أيضا لكل أساتذتنا من الإبتدائي إلى الجامعي كل باسمه

والشكر موصول أيضا إلى كل من مد لنا يد العون سواء بالكلمة أو الحرص أو الإهتمام.

كما نسأل الله تعالى أن ينفع اخواننا من طلاب العلم بهذا العمل

وفي الأخير نشكر كل من جمعتنا بهم الحياة هم في ذاكرتنا و غرسوا في قلوبنا ولم يسعهم قلمنا.

إهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين

حفظهما الله وأطال في عمرهما

كما أهديه إلى إخوتي: نبيل، عبد الكريم، هشام الذين إذا ذاقت علي الأرض وسعتني قلوبهم

إلى جميع الصديقات والزملاء والأهل والأقارب

فايزة

إهداء

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى نور حياتي ورفيقة دربي المليئة بالحب والحنان إلى أعز وأغلى امرأة في العالم.....أمي الحبيبة

إلى الذي تحمل مشقة الحياة من أجلي وبفضل دعمه واهتمامه البالغ وصلت إلى هذه المرحلة من حياتي.....أبي الحنون

إلى إخوتي الأعزاء: عبد القادر، معمر

إلى سندي في الحياة الذي طالما كان بحياتي على حلوها ومرها.....زوجي الغالي منصف

إلى كل الصديقات وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع وإلى كل من ترك أثر جميلا من الزملاء والأهل والأقارب

آية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى . اتبعنا في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل لتحليل البيانات وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين بمؤسسة باتيميتال البالغ عددهم 248 موظف.

توصلت الدراسة إلى النمط المتبني في المؤسسة هو النمط الديموقراطي نظرا للعلاقة الجيدة بين القائد وعمال المؤسسة والتشجيعات والتحفيز المقدم من طرف المؤسسة حتى يشجعهم على الإبداع في العمل.

Abstract

The aim of this study is to identify the effect of the leadership styles on the performance of the employees of the Batimital Foundation structures west of Ain Al-Dafla.

In this study, we followed the descriptive approach with its tools. Description and analysis of data analysis and questionnaire as a tool for studying data collection. The study population consisted of 248 administrative staff members in Batimital.

The study found that the adopted style in the institution is the democratic pattern because of the good relationship between the leader and the workers of the institution and the encouragement and motivation provided by the institution to encourage them to creativity in the work.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

اهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

أ.....مقدمة

الفصل الأول: عموميات عن القيادة الادارية والأداء الوظيفي

6.....تمهيد

7المبحث الاول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية والأداء الوظيفي

7المطلب الاول: مفهوم القيادة الإدارية

7الفرع الاول: تعريف القيادة الادارية

8الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

8الفرع الثالث: النظريات المفسرة للقيادة

9الفرع الرابع: أنماط القيادة الإدارية

11.....المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

11.....الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته

13.....الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

15.....الفرع الثالث: طرق وأساليب تقييم الاداء

17.....المبحث الثاني: دور الأنماط القيادية في تحسين الاداء الوظيفي

17.....المطلب الاول: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

17.....الفرع الاول: خصائص شخصية القائد

18.....الفرع الثاني: نمط القيادة

20.....المطلب الثاني: فريق العمل وأثره على مستوى أداء العاملين

22.....المطلب الثالث : التحفيز وأثره على أداء العاملين

22.....المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

22.....المطلب الاول: تحليل ومناقشة الدراسات الوطنية

23.....المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات الأجنبية

23.....المطلب الثالث: أوجه الاختلاف

24.....خلاصة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل

26.....تمهيد:

27.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -

27.....المطلب الأول: عموميات حول باتيميتال هياكل الغرب

27.....الفرع الأول: نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس

28.....الفرع الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب

28.....المطلب الثاني: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -

28.....الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

30.....الفرع الثاني: شرح تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة

35.....المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

35.....الفرع الأول : مهام مؤسسة باتيميتال هياكل غرب

36.....الفرع الثاني: أهداف مؤسسة باتيميتال هياكل غرب

36.....المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

37.....المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

37.....الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

37.....الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

38.....الفرع الثالث: عينة الدراسة

39.....المطلب الثاني: ادوات الدراسة

39.....الفرع الأول: الاستبيان

41.....الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

42.....المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

42.....الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

45.....الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

51.....الفرع الثالث : اختبار الفرضيات

55.....خلاصة

57.....خاتمة:

61.....قائمة المراجع

65.....الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): معامل الفاكرومباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان 41
- الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 43
- الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري 43
- الجدول رقم (04): وتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 44
- الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب مكان العمل 44
- الجدول رقم (06): ترتيب العبارات الممثلة لأراء افراد عينة الدراسة للنمط الديموقراطي..... 45
- الجدول رقم (07): ترتيب العبارات الممثلة لأراء افراد عينة الدراسة للنمط الأوتوقراطي..... 46
- الجدول رقم (08): ترتيب العبارات الممثلة الآراء افراد عينة الدراسة للنمط الحر 47
- الجدول رقم (09): ترتيب العبارات الممثلة لأراء افراد عينة الدراسة لبعء الكفاءة 48
- الجدول رقم (10): ترتيب العبارات الممثلة لأراء أفراد عينة الدراسة لبعء الكفاءة 49
- الجدول رقم (11): ترتيب العبارات لأراء افراد عينة الدراسة لمحور الأنماط القيادية والأداء الوظيفي 50
- الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين محور الانماط القيادية وأداء العاملين..... 52
- الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين النمط الديموقراطي ومستوى اداء العاملين 52
- الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومستوى أداء العاملين 53
- الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين النمط الحر ومستوى أداء العاملين 54

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب -عين الدفلى- 29
- الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال هياكل - 30
- الشكل رقم (03): عينة ومجتمع الدراسة..... 38

مقدمة

تعتبر إدارة الأعمال من العلوم الادارية التي شهدت اهتماما بالغا وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، والقيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. فالقيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الإتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وان نحاح القائد يتوقف اساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء.

ومن جهة أخرى فإن أداء المنظمة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة وعلى الرغم من أن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح ، و إنما عنصر مهم فيه اذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتزدي الى منظمة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول المنظمة الناجحة الى فاشلة.

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام انماط قيادية فعالة داخل المنظمة. حيث يتولى القائد مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل ، فهي تعني عملية التأثير على الآخرين من اجل تنفيذ الأهداف التنظيمية وتركز على العنصر البشري وتحفيز الأفراد العاملين وتظافر جهودهم ، وبالرغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبطة بالكيفية التي يديرها القائد والنمط القيادي الذي يمارسه.

العامل يعتبر المحور الأساسي للعملية القيادية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من اجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

اشكالية البحث:

وعليه بناء على ما تم التطرق اليه نطرح السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين في منظمات الأعمال ؟

الأسئلة الفرعية:

لتحليل هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل للأنماط القيادية دور في تفعيل القيادة في منظمات الأعمال ؟

2. فيما تكمن المداخل الوظيفية الموجودة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين ؟
3. فيما تكمن فاعلية النمط القيادي وكيف يؤثر على أداء العاملين ؟
4. ما مدى مساهمة الأنماط القيادية الناجحة في تحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال ؟
5. كيف تتعامل مؤسسة باتيميتال في اختيار نمط قيادي ناجح بغرض تعظيم عائد مخرجاتا ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يساهم النمط القيادي الأوتوقراطي المبني على الرقابة الصارمة وأسلوب العقاب والمتابعة أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة مما يحسن من مستويات أدائهم الفردي والجماعي.

الفرضية الثانية: ينشد العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي المبني على المشاركة، المبادرة، العدالة وسهولة الاتصال للرفع من معنوياتهم لتعظيم عائد أدائهم الفردي والجماعي

الفرضية الثالثة: تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بناء على مداخل حرية العمل وعدم انتقاد الأداء، وسهولة الاتصال لتجسيد نمط قيادي يزيد من مستويات الرضا لدى العمال مما يؤمن مؤشر الأداء الفردي والجماعي لديهم.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- معرفة الجوانب الايجابية والسلبية للأنماط القيادية و تقصي حقائقها
- بما أن هناك علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي فيجب الوصول لنقطة تقاطع هذه العلاقة.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الاداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة
- الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) في الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الانماط القيادية والأداء الوظيفي وهما احد المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين وتتبع أهميتها من خلال ما يلي :

- معرفة مدى تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي
- تسعى الى توضيح العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال
- تساعد في تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تساهم في احداث تغييرات تنظيمية ناجحة في مؤسسة باتيميتال

اسباب اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع ودور الأنماط القيادية في المؤسسات كانت الأسباب كالتالي :

• الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع القيادة.
- الشعور بالأهمية الكبيرة للموضوع والسعي لإبراز الارتباط الموجود بين الأنماط القيادية وأداء العاملين.

• الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه الأنماط القيادية على أداء العاملين من اجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- ان اداء العاملين مزال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون او النتائج وذلك لوجود خلل ما وجب تحديده ومعالجته.
- سعي القادة في المؤسسات الاقتصادية الى رفع المردود وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعمال.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تناولت الدراسة ابراز تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال وقد ركزت الدراسة على رؤساء الأقسام والمديرين وذلك للإلمام بجميع نواحي الموضوع والوصول إلى نتائج وراجع ذلك لكبر حجم المؤسسة التي تحتوي على 248 عامل مما ساعدنا أكثر في الدراسة وفي مصداقية الموضوع
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من ديسمبر الى مارس 2020

منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قمنا باستخدام المنهج الإستنباطي الذي من أدواته الوصف في استعراض المفاهيم ومن ثمة محاولة التعمق فيها والربط بينها من خلال هذا التحليل واعتمدنا على الأدوات التالية: المسح المكتبي والأدوات الإحصائية وذلك بالإستعانة ببرمجيات SPSS.

صعوبات الدراسة:

الجانب النظري: حظي متغيرا الدراسة الأنماط القيادية وكذا الأداء الوظيفي باهتمام كبير أفرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتتظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس، علم الاجتماع وعلم الإدارة هذا التشعب أوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية، والاجتماعية، والإدارية وذلك كي لا يغلب أو يطغى على بعد آخر في الدراسة.

الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة التي واجهتنا خلال هذه الدراسة في الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة نظرا لضيق الوقت وأثناء توزيع وجمع الاستبيان وكيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الآخر هم من يعتبرون أن هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

* من الصعوبات التي واجهتنا انتشار جائحة كورونا "كوفيد 19" و التي ترتب عنها الحجر المنزلي و صعوبة التواصل لاتمام البحث بالإضافة الى الافتقار للأماكن والغرف المخصصة للأغراض البحثية كالمكتبات بسبب "فيروس كورونا".

هيكل الدراسة:

بناء على الأهداف الأساسية للموضوع واستنادا للإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا تم تقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وقسمت فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والأداء وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، عالج الأول الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية والأداء، والمبحث الثاني يتم التطرق فيه إلى دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث تناول تحليل ومناقشة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يخص الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى ويتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

عموميات عن القيادة الادارية والأداء الوظيفي

تمهيد:

الادارة عملية انسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود المرؤوسين في المنظمات من افراد و جماعات لتحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها , متوخين في ذلك افضل استخدام ممكن للامكانيات المادية و البشرية و الفنية المتاحة لها , و القائد هو الانسان الذي يوجه جهوده و جهود الاخرين معه لتحقيق الاهداف المتفق عليها , مستعملا في ذلك العمليات و المهارات الادارية مع التوظيف الامثل للقدرات و الامكانيات.

ومن اجل تحقيق الاهداف تتفاعل انماط مختلفة من السلوك و الجماعات داخل المنظمة نحو تحقيق هدف مشترك حيث يقوم الافراد حسب وظائفهم بادوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي و الواجبات الوظيفية المحددة لهم في المنظمة و يتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الادارية داخل المنظمة.

المبحث الاول : الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية والأداء الوظيفي

المبحث الثاني : دور الأنماط القيادية في تحسين الاداء الوظيفي

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية والأداء الوظيفي

لا يختلف اثنان على ان للقيادة الادارية اثر بالغ على اداء العاملين داخل المنظمة, و بعبارة اشمل للقيادة اثر سواء كان ايجابيا او سلبيا على الفرد المؤسسة, و على المجتمع ككل; وعليه سنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم عن القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

المطلب الاول: مفهوم القيادة الإدارية

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف القيادة الإدارية, اهميتها, النظريات المفسرة لها وعلى مختلف انماطها.

الفرع الاول: تعريف القيادة الادارية

يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الادارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والادارة بدراسة الوسائل التي تتضمن الاعداد الجيد للقيادات الادارية, وقد اختلفت الاراء حول مفهوم القيادة ونعرض فيما يلي بعض هذه الاراء.

1- يرى البعض أنّ القيادة هي:

عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة, لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتعدد من خلال التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

2- ويعرفها "عبد الكريم درويش ودليلي نكلا" بقولهما: وهي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن مهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته¹.

3- ويرى باس (BASS): بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب².

من التعاريف السابقة للقيادة نستخلص ما يلي:

القيادة: هي سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة.

القيادة: تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر.

القيادة: تحقيق رضا العاملين وتزويد تماسك الجماعة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي والسلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، مصر 2003، ص241.

² محمد حسن العجمي والقيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص57.

القيادة: تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

القيادة: تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة¹.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

ان اهمية القيادة الادارية نابعة من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية. كاداة محرك لها لتحقيق اهداف المؤسسة و يمكن لنا ان نختصر الحديث عن اهمية القيادة الادارية في النقاط التالية²:

- القيادة الادارية تؤثر على دافعية الافراد للاداء و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق افضل اداء
- تعتبر القيادة الادارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد و مرؤوسيه.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الادارية ادراكا لاهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في اي مؤسسة و بالتالي يسعى القائد الى تنمية و تدريب و رعاية المورد البشري و تشجيعه على الابداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الافراد و اتجاهاتهم النفسية و من خلال تأثيره في سلوكهم و ادائهم كما ونوعا. و في الاخير يمكن ان نخلص بان القيادة الادارية هي حلقة وصل بين الموارد البشرية و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية. بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية و توظيفها او التكيف معها لخدمة اهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: النظريات المفسرة للقيادة

القيادة هي عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها . وعلى امتداد السنوات التي انقضت، تم وضع نظريات متعددة من قبل الباحثين في الإدارة حول القيادة، ويمكن تصنيف أغلبية هذه النظريات التي ولدت في الولايات المتحدة وفق التصنيفات التالية:

- نظرية السمات
- النظرية السلوكية
- النظرية الموقفية

¹- التعريف الذي تبنته الطالبتان خلال كل فصول الدراسة.

²- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية،الدار الجامعية ،2003،ص:253.

وفق نظرية السمات إن القادة يولدون ولا يصنعون، إذ إن القادة العظام لديهم سمات موروثية مثل الذكاء المرتفع، وفهم الآخرين، والثقة بالنفس، والكاريزما . وحسب هذه المدرسة فإن القيادة هي مجموعة من السمات والخصائص الرائعة الموجودة داخل القائد .

في المقابل، ترى النظريات السلوكيات أن السلوك القيادي موجود على شكل سلسلة متصلة، تبدأ بالسلوك الاستبدادي وتنتهي بالنمط التشاركي . وقد حدد الباحثون وجود بنيتين سلوكيتين، تتعلق الأولى بالتركيز على الأفراد، وتتعلق الثانية بالتركيز على المهمة .

أما النظرية الموقفية، فقد ظهرت منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها في طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة¹ .

الفرع الرابع: أنماط القيادة الإدارية

تعتبر عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية . وباختلاف وسائل التأثير التي يستعملها القائد في التأثير على العاملين أو الأفكار تختلف وتتوسع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجهه للمواطنين وتعتبر هذه الأنماط من أكثر الأنماط استعمالاً وشيوعاً وانفق معظم الباحثين على وجود ثلاثة أنماط وهي

1- النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي):

1-1 مفهوم النمط الأوتوقراطي : هي القيادة التي يتصف فيها القائد سلوكاً أوتوقراطياً تسلطياً يتخذ من خلاله القرارات بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويملي أساليب العمل وهو الذي يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم².

1-2 أنواع النمط الأوتوقراطي: ميز الباحثون ثلاثة أنماط كما يأتي :

¹ - جريدة الخليج تاريخ النشر: 2014/11/09 أطلع عليه على الموقع: <http://www.alkhaleej.ae/economics/page/92e38434->

2033-461c-a58e-ce49af564d3f أطلع عليه يوم: 2020/02/22

² - عبد العزيز صالح بن حنور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 184.

1. الأوتوقراطي المتشدد: (المتسلل أو المتحكم): يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود
ب. الأوتوقراطي المناور أو اللبق: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا في صنع القرار.

ج. الأوتوقراطي الخير : هو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الأطرء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات¹.

2- النمط الديموقراطي:

2-1 - مفهوم النمط الديموقراطي: على نقيض القيادة الاستبدادية نجد ان القيادة الديموقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل ويتقبل المرؤوسون قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها².

ويقوم هذا النمط أيضا على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية لحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذي ترى أنهم قادرين بحكم كفاءاتهم وخبرتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديموقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة³.

2-2- خصائص النمط الديموقراطي⁴ :

- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة. وتحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين .
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها .
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

¹- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان،2008، ص 153

²- علي عباس، عبد الله عزت بركات، ، مدخل الى علم الادارة، دار النظم للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 128.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 246

⁴- محسود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 271.

- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد .

3- القيادة الحرة (الفوضوية).

3-1- مفهوم القيادة الحرة (الفوضوية): يطلق عليها بالقيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة عن سلطة القائد، ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل، أما البعض الآخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يعمل ما يشاء وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتولي توجيه المرؤوسين والاشتراك معهم في جميع الحلول والمقترحات¹.

3-2- خصائص القيادة الحرة:

- يقوم القائد بإمداد الفرد بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء معلومات لمن يسأل .
- لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو .
- لا يحاول أن ينظم سير العمل .
- ذكر المناقشات الفورية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع وسديد².
- اتجاه القائد لإعلاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم .
- الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين .
- لا تزايد الاعتماد على سياسة الباب مفتوح في الاتصالات³.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

تمكنا في هذا المطلب من جمع عدة تعاريف فيما يخص ماهية الأداء الوظيفي وطرق وأساليب تقييمه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته.

1- مفهوم الأداء الوظيفي: يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة فهو البعد الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعليه سيتم تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم.

¹- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 64

²- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 158. نفس المرجع السابق.

³- فتحي أحمد ذياب، مرجع سابق، ص 337.

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة¹.

كما يعرف على أنه عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا راجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال².

ويعرف أنه درجة اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فهو يعتبر قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

ويعرف أيضا جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات الموظفين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وبأقصر وقت وبأقل تكلفة⁴.

ومما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة بعمله من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين وهذا ما يحول المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وهذا بفضل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وبأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

2- مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء الوظيفي من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

2-1- الفعالية: القدرة على انجاز الأهداف، أي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ووفقا لهذا المفهوم فإن الفاعلية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي

1 - علي هلال، ادارة الأفراد، السعودية، مركز تطوير الأداء للنشر، 1996، ص11.

2 - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013، ص43.

3 - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، ص123.

4 - عبد المحسن محمد توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص03.

تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فنشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.¹

2-2- الكفاءة: وتعني الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة.²

الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي: إن تقييم الأداء الوظيفي لا يقتصر على تعريف واحد بل على عدة تعاريف نذكر منها:

- يعرف تقييم الأداء على انه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.³

- ويعرف أيضا على أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعه لهم، وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة تسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم وهي بذلك تعد خصائص تقييم الأداء في انجاز الاعمال وانما أيضا على السلوك أثناء فترات العمل.⁴

- كما يعرف على أنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية إذ يتم فيها قياس الاداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي يتم القيام بها والتي مازالت تتم أثناء مرحلة التنفيذ، ثم مقارنة الاداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الإنحرافات.⁵

¹ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، العدد 10، 2012، ص323.

² - خضير كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط5، 2013، ص149.

³ - شحادة نظيمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص75.

⁴ - محمد عبد العليم عابر، خالد عبد المجيد تغليب، ادارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2010، ص204.

⁵ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محسن صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص424-425.

من خلال التعاريف المقدمة يمكننا صياغة تعريف شامل لتقييم الأداء على أنه عملية ادارية يتم فيها دراسة وتحليل أداء العاملين بعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجه خلال فترة زمنية محددة مسبقا، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على امكانية النمو والتقدم مستقبلا ويتم ذلك باستخدام معايير قياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءاتهم.

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي: يلعب تقييم الاداء الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسة وتتمثل أهميته في:

- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافاته على الاداء المتميز، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهد لإتخاذ القرارات حول ترفيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- يمثل اداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما¹.
- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطور الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الاداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء عاملين، وتساعد في تحديد الاساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطور.
- تساهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- تساهم عملية تقييم الاداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء على اكتشاف جوانب الضعف والقصر في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها الى جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم².

¹ - عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص103.

² - الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص178.

الفرع الثالث: طرق وأساليب تقييم الاداء

تتفاوت من منشأة الى أخرى رغم إختلاف الطرق وتعددها ووجود عدّة تصنيفات أهمها ما يلي:

1- الطرق التقليدية: وتقوم على مقارنة أداء الفرد بغيره من الأفراد أو ما يسمى بنظام الترتيب، أي معرفة رتبته ومستواه وذلك من أجل الحصول على معلومات تساهم في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كما أنها تسعى الى معرفة مستوى الاداء في ضوء الاهداف العامة أو المسطرة ومنها ما يلي:

1-1- طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية: حيث يرتب المقيم في الاولى الافراد تنازليا (من الرتبة الاعلى حتى الدنيا)، أما المقارنة الثنائية فيقوم بإعطاء أسماء المطلوب تقييمهم ووضعهم في مجموعات مكونة من فردين ثم يقارن كل فرد بالآخر وأيهما أحسن داخل المجموعة، ومن خلال عدد المرات التي يتحصل عليها كل فرد تم تقييمه تحدد رتبته داخل التقييم الكلي¹.

1-2- طريقة التدرج والتدرج البياني: في التدرج يضع المقيم تصنيفا للاداء كأن نقول أداء ضعيف- مقبول- متوسط...الخ، ثم نقارن بين الافراد وفقاً له ويتم تعيين وضعيته وفقاً لدرجة أدائه، أما التدرج البياني فيحدد خصائص الاداء وكمية الانتاج ونوعيته، ثم يقوم بتقييم الافراد وفقاً لإملاكهم إياها، ويتم تحديد وضعه على مقياس التدرج البياني مسبقاً.

1-3- طريقة التوزيع والاختيار الاجباريين: في الاولى يتم تحديد نسبة مئوية لكل تصنيف مثلاً: 20% للاداء الضعيف و10% للمتوسط...الخ، ومنها يتم وضع الافراد في مجموعات وفقاً للنسبة التي ينتمون اليها في الأداء، أما الطريقة الثانية فالمقيم يختار صفة تكون أكثر وصفاً للعامل، متكونة من ثنائيات لعدّة صفات حيث تصنف سلوك الفرد إما إيجاباً أو سلباً مثلاً يتقن العامل يعمل بجدية (إيجابية) غالباً ما يتعب، يتأخر عن العمل (زوج سلبي) وفي الاخير تجمع الادارة تقييمات المشرف على العبارات وتعطيها درجات سرية لا يعرفها المقيم².

1-4- طريقة المراجعة: وتنطوي على بعض الاسئلة المتعلقة بسلوك الفرد والتي تتطلب منه الاجابة "بنعم" أو "لا"، كما يمكن أن تتضمن هذه الطريقة أوزان مختلفة لكل سؤال ويتم الاحتفاظ بمفتاحها في إدارة الموارد البشرية لأن المقيم لا يعلم الاوزان المرتبطة بكل سؤال وذلك لتجنب حدوث تحيز من طرفه، لكن هذه الطريقة تستغرق وقت طويل.

1-5- طريقة المواقف الحرجة: تتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للاحداث وفقاً لحدوثها لأنها تتضمن سلوك العمل الذي يفسر الاداء المرضي والأداء غير المرضي للشخص الذي يقيم أداءه حيث توفر الاحداث

1 - عبد الغفار الحفي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص270.

2 - علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص143-144.

المسجلة أساس لتقييم الادارة ومعلومات مرتدة للفرد لكنها تتطلب من المقيم أن يسجلها بانتظام مما يسبب عناء له وضياح للوقت، مما يؤدي في أحيان كثيرة الى توتر العلاقات بين المشرف وعماله للاحتفاظ بالسجلات الخاصة بهم¹.

1-6- طريقة المقابلة أو المعايير المخططة للإنجاز: وذلك باستخدام أساليب تستند على مقارنة أداء الفرد بالمعايير المعدّة مسبقاً، وتقديم المشرف لجوانب الضعف والقوة وفقاً لعدد من الخصائص المتصلة بالعامل كالمهارة والمعرفة والسلوك المرتبط بالأداء وغيرها.

2- الطرق الحديثة: وهي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على أساس مؤهلاته، وتستند الى مبدأ إنجاز الرجل النموذجي وقياس أدائه بمعزل عن الآخرين وأهمّها:

2-1- طريقة الوقائع الحرجة: وتتم ملاحظة دقيقة لأداء الفرد وتجميع أكبر عدد من الوقائع المؤثرة فيه وبعد الانتهاء منه تقوم الادارة باحتساب معدل أدائه.

2-2- مقياس التدرج على الاساس السلوكي: يرتبط فيه بين التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم تصميم خصائص لكل سلوك من الواقع الفعلي للعمل، ثم يتم التقييم على أساس هذه الصفات².

2-3- مقياس الملاحظات السلوكية: يتم التركيز على السلوك ومتابعة أداء العاملين وتقييم أدائهم على أساس النتائج المحققة مقارنة بالمطلوب إنجازه ولقد تم تطويرها من خلال سلسلة اللقاءات بين الافراد والمشرفين، حيث يتم تحديد الجوانب المتصلة بالعمل أي مراقبة الاداء.

2-4- طريقة الادارة بالأهداف: يستخدم من طرف المتخصصين والاداريين، ويتم عن طريق تكوين مجموعة واضحة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديه الفرد ووضع خطة لتنفيذها وإعطائه فرصة لتنفيذها وقياس مدى إنجازها، وتكون قابلة للقياس والتعبير عنها بصورة مكتوبة وواضحة ثم تقييم الاداء على أساس النتائج المتحصل عليها³.

2-5- طريقة مراكز التقييم: ويتم فيها قياس مهارات وصفات معينة كالتخطيط، تنظيم العلاقات الاجتماعية... الخ، وتحديد مقاييس معينة لها في ضوء تحديد الاهداف وتحليل العمل والابعاد الضرورية للتقييم، وتستخدم في تطوير المديرين خاصة المرشحين للترقية للادارة العليا.

1 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدرا البيضاء، الاسكندرية، 2003، ص219-220.

2 - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص146-147.

3 - راوية حسن، مرجع سابق، ص ص214-221.

ولقد تزايد الإهتمام بتقييم الاداء وعلاقته بمختلف العمليات الادارية وظهرت مداخل جديدة للقياس في مجالات كثيرة، وأيضاً تقييم أداء الافراد وتحليل النظم والمراجعة الادارية وأكدت الشواهد تسارع تحسين الاداء من خلال عوامل عديدة مثل إدارة الجودة الشاملة...الخ¹.

المبحث الثاني: دور الأنماط القيادية في تحسين الاداء الوظيفي

سننظر من خلال هذا المبحث الى دور الأنماط القيادية في تحسين الاداء الوظيفي وعليه سنذكر العلاقة بين القيادة والأداء من خلال دراسة أهم الوسائل التي يستعملها القادة الاداريين بهدف التأثير على أداء المرؤوسين وتحسين مستواهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه الوسائل والمؤثرة على الأداء نجد نمط القيادة المطبق من طرف القادة، بناء فوق العمل والتحفيز.

المطلب الاول: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

إنّ حجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الاول خصائص شخصية القائد والثاني نمط القيادة.

الفرع الاول: خصائص شخصية القائد

إنّ سمات القائد من أهم الأمور التي تمكنه من أدائه مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان مستوى أدائهم وتوجيههم الى تحقيق أهداف المؤسسة وللقائد الناجح سمات تميزه عن غيره نذكر منها²:

- أن يكون ديموقراطي، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئاً الا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الاشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة.
- الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف.
- القدرة على تحمل المسؤولية وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين.
- الالمام بالأصول العلمية للإدارة، والمعرفة الجيدة للعمل فهذا يعدّ مصدر قوة بالنسبة له.
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

1 - علي غربي وآخرون، المرجع نفسه، ص148.

2 - عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دارأسامة للنشر، الاردن، 2008، ص226 (بتصرف).

- القدرة على اكتساب الثقة.
- المحبة المتبادلة بينه وبين الاتباع.

الفرع الثاني: نمط القيادة

يعدّ أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وفيما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد.

1- آثار النمط الديكتاتوري على الأفراد¹:

- تؤدي الديكتاتورية داخل التنظيمات الى ظهور أفراد يعملون على التزلف والتملق للقائد وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل.
- المركزية في وضع القرارات ووضع السياسات والخطط إن وجدت دون المشاركة لأراء المرؤوسين ممّا يشعرهم بعدم القيمة.
- يخضع القائد الديكتاتوري المرؤوسين الى مراقبة فرعية لصيقة تؤدي الى كرههم للعمل.
- تكون العلاقات مبنية على الشك وعدم اليقين.
- انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب.
- في حالة غياب القائد الدكتاتوري تحدث حالة التسبب داخل المؤسسة.

2- آثار نمط القيادة الديموقراطي على الأفراد²:

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم وفيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا.
- لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلط على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الافراد.
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والاختذ بها.
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالامن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.

1 - هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة والادارة، عمان، دار الكندي، 2008، ص67.

2 - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، المسيرة للنشر، الاردن، 2008، ص84 (بتصرف) نفس مرجع السابق.

- كل ما سبق يخلق جو ملائماً يساعد على الابتكار والابداع والتفكير لصالح المؤسسة.

3- آثار نمط القادة الحر على الأفراد¹:

- إزدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والاختفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم.
- كل هذا يؤدي الى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدّد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، ممّا يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

ممّا سبق نستنتج أن للقيادة الناجحة أثر إيجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل.

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في²:

- تحقيق أهداف المنظمة.
- تنظيم أكثر وضغط عمل أقل وراحة نفسية.
- كسب واحترام ومحبة التابعين.

أمّا بالنسبة للأفراد:

- كل فرد من فريق العمل يعرف ما له وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل.
- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وغياب القائد.
- يساهم العاملون بحل المشاكل باقتراح حلول ابتكارية وإبداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير.

بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
- السمعة الجيدة.
- أداء حسن.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، المسيرة للنشر، الاردن، 2008، ص81 (بتصرف).

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، القاهرة، الدار الجامعية، 2009، ص425.

- تحقيق الأهداف المسطرة بجهد ووقت أقل.

مما سبق يتبين أن الأسلوب الديمقراطي في التسيير يعتبر الأنجع والأفضل بسبب التأثير البالغ للقائد على سلوك وتوجهات العاملين وهو الأسلوب الملائم لبناء فرق العمل التي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة¹.

المطلب الثاني: فريق العمل وأثره على مستوى أداء العاملين

ان لفرق العمل وخاصة المتماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، وتماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها والزامهم بما تفرضه من قيود، هذا التماسك يعتمد على مدى اشباع الجماعة لإحتياجات هؤلاء الأعضاء، وتأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية²:

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

¹ - عاطف جابر طه عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 426.

² - عبد الله بن عيد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص ص 171-172. (بتصرف)

المطلب الثالث: التحفيز وأثره على أداء العاملين.

يعتبر التحفيز وسيلة من وسائل القيادة في التأثير على الأداء حيث يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء بحيث يؤثر التحفيز على أداء العاملين من خلال:

- الجهد المبذول يجب أن يكون في علاقة مع الكفاءات المستهدفة، أي توافق الوظيفة مع كفاءة الفرد.
- المكافأة لا يجب أن تكون مبالغاً فيها ؛
- يجب أن تكون فترة الحصول على المكافأة غير بعيدة في الزمن عن الأداء المحقق (أقصر ما يمكن أن تكون).
- ان يكون الحافز متناسباً مع دوافع الأفراد (أو فئة معينة من الأفراد)، بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة و مرغوباً فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعانون منه، أو يصلح لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب للإشباع من رغبة حالية لدى العاملين مثل : إعلان مكافآت تشجيعية وغيرها.¹
- ان مضمون النتائج السابقة يفيد الى انه بالدرجة التي يكون فيها القائد حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم ، فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وهذا يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف ايضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين انفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة القائد، كلما قوي تأثير سلوك القائد إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس.²

¹ - علي سلمى، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، 1999، ص372.

² - محمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص148.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة الى إبراز أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

المطلب الاول: تحليل ومناقشة الدراسات الوطنية

1- دراسة الصالح جيلح: أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة مجمع صيدال مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الجزائر 2004-2006

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الادارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الادارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الاداريين لرفع أداء المؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- إن القيادة الادارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- لها دور محدد ورئيسي في الاداء الفردي والجماعي للعاملين.
- القادة الاداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أقل من الاقناع الشخصي للتأثير على العاملين.

2- دراسة صحراوي فرحات، جامعة المسيلة، كلية الادب والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديمغرافيا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، سنة 2012 بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

هدفت الدراسة الى معرفة السلوكيات التي يمارسها مدرء الثانويات على أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المسيلة وأثرها على الاداء الوظيفي لديهم، كما اهتمت بالكشف على النمط السائد في هذه المؤسسات وكذا علاقة الاستاذ مع المدير والعكس.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- إن المدير لا يشارك الاستاذ في تسيير المؤسسة.
- غياب بدائل في اتخاذ القرارات نتج عنه غياب الفعالية في التسيير.
- غياب قياس الاداء ومقارنتها بالمعايير الموضوعية.
- عد إعطاء القيادة الادارية الالهية اللازمة للاتصالات الرسمية والغير الرسمية وضروري في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات الاجنبية

دراسة Oyebami Florence Funmilola بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة إيبادان جنوب غرب نيجيريا سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير أبعاد الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مدينة إيبادان جنوب غرب نيجيريا وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على 105 مبحوث من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ثلاث قطاعات مختلفة في تلك المنطقة حيث تم الاعتماد في معالجة وتحليل النتائج على برنامج spss وقد توصلت الدراسة على جملة من النتائج أهمها: أن أبعاد الرضا الوظيفي لها تأثير على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي للعاملين حيث أن 33% من المتغيرات التي تحدث في الاداء الوظيفي تفسرها أبعاد الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف

يمكننا وضع أهم الفروقات بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- ضرورة اتخاذ القائد الجيد في المؤسسات وأن يمارس النمط الديمقراطي لما له من آثار جيدة على أداء العاملين في المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال اكتساب للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة.
- اجراء دورات تدريبية قصد معرفة مستوى كفاءة العاملين وابرزالقدرات الإبداعية.
- الإبتعاد عن العمل بالنمط الأوتوقراطي عند اتخاذ القرارات بالمؤسسة لما لها من آثار سلبية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- يجب على القادة بالمؤسسة اشراك العاملين وذلك عند اتخاذ القرار لأن اشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى القيادة الإدارية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها حيث تعتبر القيادة من المواضيع الهامة وهي من مكونات العملية الإدارية والتي لا يمكن الاستغناء عليها ولقد تعددت النظريات التي تفسر القيادة الإدارية حيث ركزت النظرية الفردية القيادة على شخصية القائد سواء كانت جسمية أو عقلية، التي تعتبر أن السمات القيادية لها دور في معرفة العديد من الفروق الفردية والخصائص الجسمانية التي تؤثر على أنماط القيادة والتي تعددت بدورها إلى عدة أنماط كالنمط الأوتوقراطي والديموقراطي والنمط الحر ويعتبر النمط الديمقراطي من أكثر الأنماط استعمالاً وهذه الأنماط تساهم في اختيار النمط القيادي المناسب حتى يضمن نتائج جيدة ويحقق الأهداف المرغوبة.

كذلك تم التوصل إلى المكانة الذي يحتلها الأداء الوظيفي في المنظمات الذي يعتبر الركيزة الأساسية لقيام أي مؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل

تمهيد:

بعد الإحاطة بالجانب النظري و المتعلق بتأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين سنحاول الآن في هذا الفصل التعرف بالمؤسسة ومعرفة مختلف أنشطتها وإسقاط كل ما سبق في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة المؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى - وكانت دراستنا على النحو التالي بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -

مؤسسة باتيميتال من أهم المؤسسات الاقتصادية بولاية عين الدفلى المتخصصة في مجال البناءات المصنعة والتتحييس التي تساهم في الاقتصاد الوطني من خلال انتاجها المحلي وانشاء فرص عمل للشباب، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى: نشأة هذه المؤسسة، ثم تقديم المؤسسة، وعرض هيكلها التنظيمي، وأهدافها، ومهامها.

المطلب الأول: عموميات حول باتيميتال هياكل الغرب

تعتبر مؤسسة باتيميتال هياكل غرب من بين الوحدات الاقتصادية التي تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد الجزائري وذلك من خلال تعديل وإنجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.

الفرع الأول: نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس

يعود تأسيس شركة المباني المعدنية إلى سنة 1902 على يد أندري دورفون ثم بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم (S-N-METAL) والمؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع (4) مؤسسات (PROMETA BATIMETALEROUIALE- E-N-C-C) وبعد ذلك في سنة 1983 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة القابضة HOLDING PUBLIC المسماة SIDENT وفي ديسمبر 1997 تفرعت الشركة BATIMETAL بدورها إلى سبعة (7) وحدات وهي:

- هندسة مدنية وعمارات BATIGEC

- الكهربائية الأعمدة BATICIM

- تركيب وصيانة صناعية BATIRIM

- الهندسة BATENCO

- صناعة الأغذية المدنية BATICOMPO

- تقديم خدمات COTRANS

- مباني صناعية BATIMETAL

وبتاريخ 1-1-2001 تم تجميع وحدة عين الدفلى ووحدة وهران تحت اسم باتيميتال هياكل الغرب¹.

¹- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المورد البشرية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ظهرت بعد إعادة هيكلة شركة الأم باتيميتال مقرها بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى وهي شركة ذات أسهم، أنشأت سنة 1998 يبلغ رقم أعمالها حوالي 1.085.800.000.00 دج عدد عمالها أكثر من 271.

1 - الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 غرب العاصمة يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 4 ومن الغرب المتعلقة صناعية بما فيها شركة SIM.

2- الموارد البشرية: لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب مؤهلات بشرية فهي الآن تستغل أزيد من 271 عامل من اطارات، مهندسين، تقنيين و اعوان تحطم يمتازون بكفاءة عالية.

3-الموارد المالية: تتمتع باتيميتال هياكل غرب بحجم رأس مال مائل ومداخل كبيرة تمكنها من انجاز وتطوير مشاريعها¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -

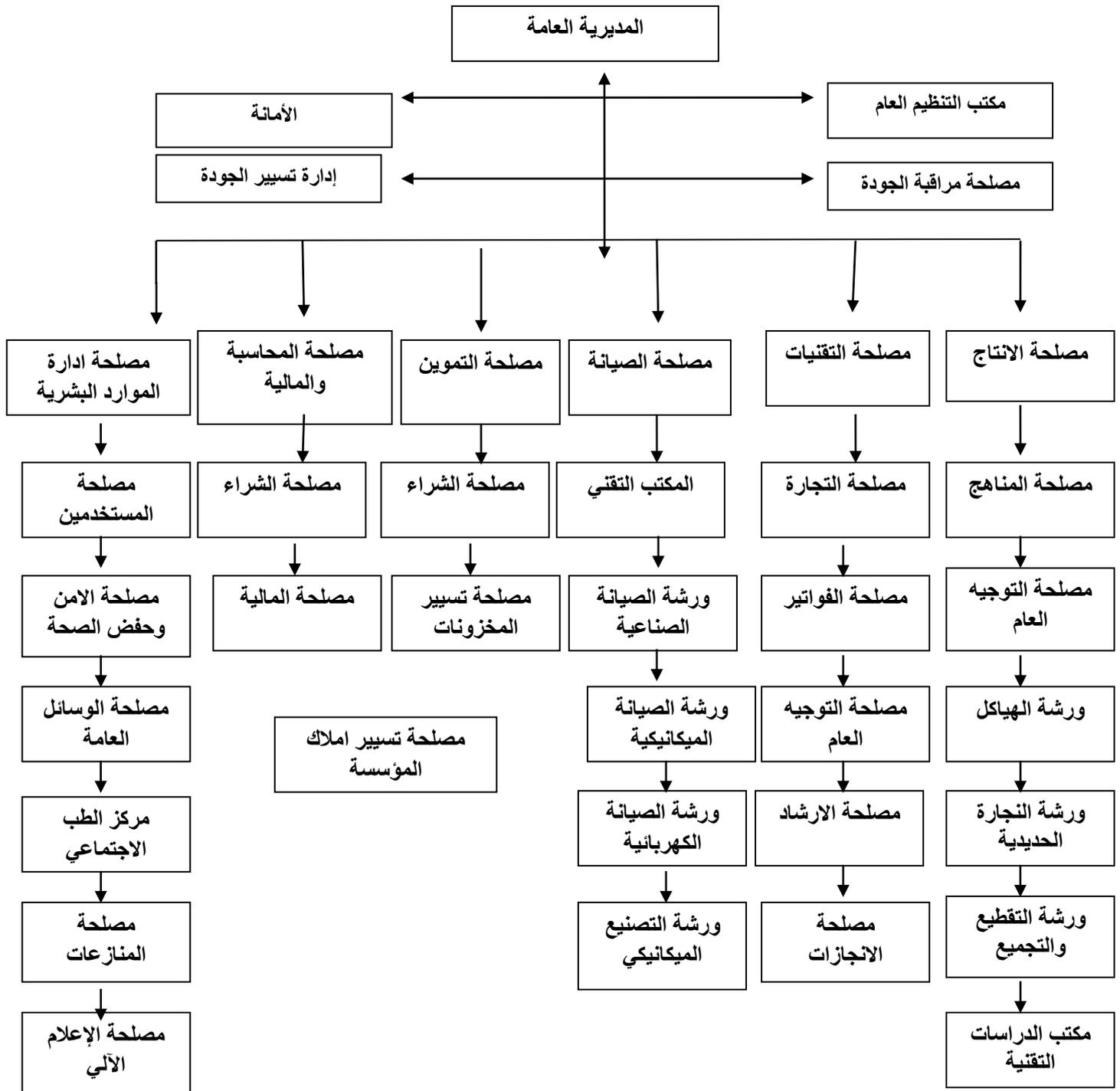
ويتضمن هذا المطلب الهيكل التنظيمي للوحدة ومختلف المصالح المكونة له وأهم مهام هذه الأخيرة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

إن نجاح إي مؤسسة يمكن في مدى اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطها وتحقيق أهدافها المسطرة، وتسيير وتخطيط جميع القرارات والبرامج المحددة بشكل عام، والمبرمجة من طرف الإدارة على المدى القصير، وكذلك المدى المتوسط والطويل وهذا دون إشغال الجانب التنسيقي فيما بينها، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

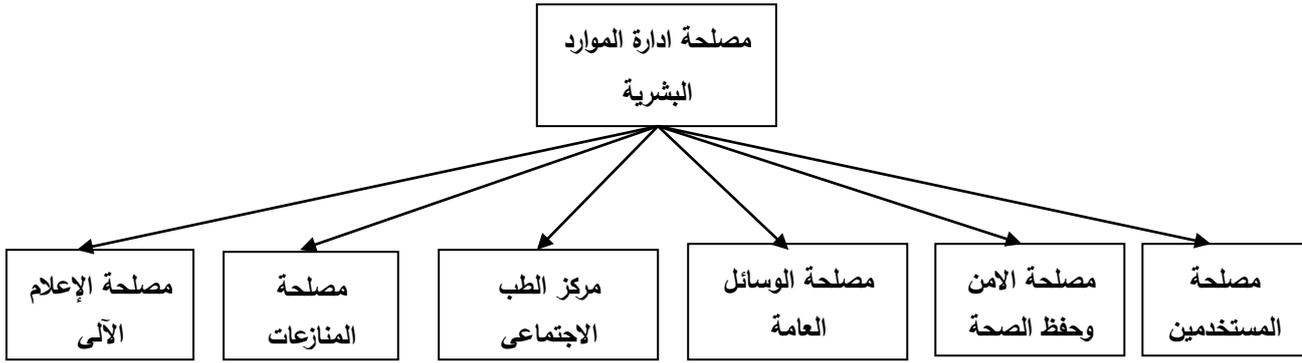
¹- نفس المرجع.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال هياكل



المصدر: من أعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة

الفرع الثاني: شرح تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن الهيكل التنظيمي في إعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من المديرية والمصالح.

1- المديرية: تعتبر العقل المدير والمسير للمؤسسة حيث تتمثل فروعها فيما يلي:

- أ- المدير: هو المسؤول عن كل الخدمات المؤسسية بما فيها الخدمات المالية والمحاسبية والخدمات والبشرية.
- ب- الأمانة: دورها الحفاظ والائتمان على مصالح المؤسسة.
- ت- مكتب التنظيم العام: يلعب دور المستقبل.
- ث- مصلحة إدارة الجودة: مراقبة الإنتاج من حيث الجودة، وكذلك الإشراف على الورشات أثناء العمل من حيث التقنية.
- ج- الدوائر: وهي بدورها تنقسم إلى ستة دوائر سنأتي على ذكرها.

2- دائرة الإنتاج:

ويكمن دورها في إنتاج مواد مصنعة إي تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة ومن أهم إنجازاتها: الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية، أبواب، نوافذ، سلام، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها والهياكل النحاسية، وللقيام بهذه الانجازات لابد من إتباع المصالح والورش التالية:

- أ- ورشة الهياكل المعدنية: وتضم التقطيع والتجميع والتي تتم فيها قطع وجمع الحديد حسب الاحتياجات ووضع هذه الهياكل يكون مرورا بالمراحل التالية: ثقب، تجميع، تلحيم، دهن.
- ب- ورشة التجارة الحديدية: تقوم بصنع النوافذ، الأبواب الحديدية، خزانات المياه.

ج- ورشة التقطيع والتجميع: تقوم بتقطيع الحديد وتجميعه.

د- مصلحة المنهجية: وهي المشرفة على المنهجية المتبعة في الإنتاج.

هـ- مصلحة التنظيم والتوجيه: يكمن دوره في استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية كما تقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات المختلف ورشات النتاج فهي عماد الإنتاج، وكذا تعمل على وضع تخطيط شامل وكامل للمراجع المتعلقة بالإنتاج.

3- دائرة التقنيات التجارية: وتنقسم بدورها إلى ستة مصالح:

أ- مصلحة التجارة: تقوم هذه المصلحة بعمليتين هما:

- بيع المنتج للزبون مع تركيبية له، وهذا بطلب من الزبون.
- بيع المنتج جاهز التركيب.

ب- مصلحة التسويق: ولديها عدة صلاحيات منها:

- إبرام عقود بيع مع الموزعين أو الممولين.
- التنسيق مع المصالح المالية كالبنوك.
- دراسة الطلبات ومطابقتها مع ما بين المنتج والمخزون.

ج- مصلحة الإرسال:

- تعمل على تخزين المواد الجاهزة حتى تسلم لأصحابها المعنيين بها.
- وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع.
- مراقبة الإنتاج المخزن لها.

د- مصلحة التوجيه العام: هو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع ذات دراسة تقنية وينقسم بدوره إلى ثلاث فروع:

- فرع الملفات التقنية.
- فرع الرسم التخطيطي العام.
- فرع الهندسة المعمارية.

هـ- مصلحة الإنجازات: عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ المخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

4- دائرة الصيانة:

تلعب دورا هاما في المؤسسية والمتمثل في تصليح الأجهزة الموجودة بورشات التصنيع وكذا في أقسام الدوائر، وكما عدة فروع منها:

- مكتب تقني للصيانة يقوم بالدراسة مع ضمان كامل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج.
- ورشة الصيانة الصناعية وبما ورشتين: ورشة الصيانة الميكانيكية وورشة الصيانة الكهربائية.
- ورشة الإنتاج الميكانيكي تقوم بإنتاج الوسائل الميكانيكية كقطع الغيار سواء بطلبات الزبائن أو المؤسسة.
- محطة السوائل تقوم بتوفير المياه مع صيانة الأنابيب وكذا استغلال الطاقة في مختلف الغازات الكربونية والطبيعية مثل: الأكسجين.

5- دائرة التموين:

وتضم مصلحتين: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، وتموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية واحترام أجل تسليمها.

أ- **مصلحة الشراء:** تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزنو يوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

ب- **مصلحة تسيير المخزونات:** وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر و و كل ما يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

6- دائرة المالية والمحاسبة:

وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات).

تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح مي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة المادية والتحليلية.

أ- **مصلحة المحاسبة:** يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء... الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.

- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
 - إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية.
 - مسلك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ.
 - مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم والممضي.
 - إصدار الموازنة المحاسبية وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية الضريبية.
- ب- مصلحة المالية: تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات، حيث تسهر على:
- دفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم.
 - إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير المومنين.
 - تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك.
 - متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار والاستثمارات ... الخ.
 - إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية بذلك.
 - تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري النشاطات الدائرة .
- ج- مصلحة تسيير أملاك المؤسسة: وتعمل على:
- تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.
 - إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
 - تحديد سعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.
 - مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للإهلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
 - تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
 - إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد.
 - إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية ... الخ.
 - تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.

7- دائرة الإدارة والموارد البشرية:

تسهر هذه الدائرة على:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
- تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل المنوية والاستثنائية.
- تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.
- وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
- متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي.

تتكون هذه الدائرة من خمس (05) مصالح هي:

أ- مصلحة المستخدمين: تتدرج تحتها ثلاث فروع:

- فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا:

- تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.

- متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

- الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال، والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية، وحوادث العمل... الخ).

- فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

ب- مصلحة أمن وحفظ الصحة: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم بما يلي:

- الحراسة ليلا ونصارا للوحدة.

- مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
 - مراقبة العمال أثناء العمل وإلزامهم باحترام القوانين، كما لهما اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجالية، حرائق، الغاز ... الخ.
 - ج- **مصلحة الوسائل العامة:** وتتكون هذه المصلحة من فرشين:
 - فرع النقل.
 - فرع النظافة والخدمات العام.
 - د- **مصلحة المنازعات:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:
 - استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.
 - دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها منازعات حول الأجور، القرارات... الخ).
 - هـ- **مصلحة الإعلام الآلي:**
 - تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
 - تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن استعملوا الإعلام الآلي.
 - وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.
 - و- **المركز الطبي الاجتماعي:** يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.
- المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة باتيميتال عين الدفلى**
- لأي مؤسسة اقتصادية أهداف ومهام تمارسه لذا سوف نعرض في هذا المطلب مختلف المهام والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- الفرع الأول : مهام مؤسسة باتيميتال هياكل غرب**
- تتمثل مهام مؤسسة باتيميتال هياكل غرب لصناعة الهياكل فيما يلي:
- 1- في مجال الهياكل المعدنية:**
- بنايات ومرائب صناعية وعمارات سكنية.

- منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية.
- مرائب للاستعمال الفلاحي ومخازن.
- مخازن مبردة.

2- في مجال البناءات النحاسية:

- كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية.
- التجهيزات الصناعية.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة باتيميتال هياكل غرب

إن مؤسسة باتيميتال هياكل غرب تعمل وفق إطار منظم واستراتيجية مدروسة بدقة، وهذه المؤسسة عدّة أهداف تسعى لتحقيقها والتي تتجلى في:

- كسب أكبر حصة سوقية بين المتنافسين لها، حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية.
- الزيادة في مبيعات المؤسسة، وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة وذلك لتحقيق أكبر ربح.
- إمداد السوق الوطني بمواد البناء والنحاس والمعادن.
- تصدير المنتجات إلى خارج الوطن، والعمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.
- تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين وهي مهمة لكل مؤسسة.
- تنمية النشاط السوقي.
- تحقيق أكبر مردودية ممكنة.
- كسب ثقة أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- المساهمة في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة حيث يناقش منهج الدارسية الذي استخدمه الباحث، كما، " محل الدراسة " مؤسسة باتيميتال، بعين الدفلى يبين محتتم الدارسية وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

- المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

- المطلب الثاني: أدوات الدراسة

- المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة.

خصص لدراسة منهج وعينة ومجتمع الدراسة وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات للعاملين وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الاستنباطي التحليلي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، ويقوم المنهج الاستنباطي على وصف الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الاستنباطي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، انما ويشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

1- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة باتيميتال - هياكل غرب- بعين الدفلى .

- **الحدود البشرية:** تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة باتيميتال- (الاطارات والعمال التنفيذيون) دون استثناء احد.

- **الحدود الزمنية:** تم هذا البحث في الفترة الممتدة من ديسمبر الى مارس من سنة 2020.

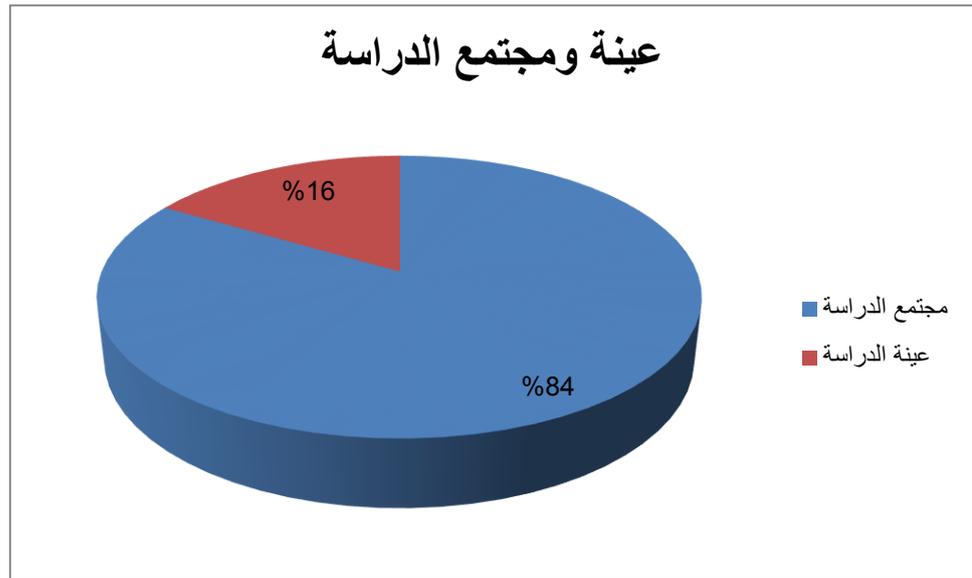
2- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى بمجموع يد عاملة قدرت ب 248 عامل، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

ان كان مجتمع الدراسة يتكون من جميع عمال مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى والبالغ عددهم 248 عامل وعاملة قمنا بتوزيع 49 استبانة على عينة الدراسة أي ما نسبة 16 % وللحصول على تقدير دقيق المعلومات المجتمع والذي يتكون من مجموعات فرعية، اخترنا العينة على اساس العينة العشوائية.

الشكل رقم (03): عينة ومجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ادوات الدراسة

الفرع الأول: الاستبيان

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وتدوين اجاباته على نص القائمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الاجابات.

1. بناء الاستبيان: تم اعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلائم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي في تصميمه، وتم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- استخدام مصطلح القائد بدلا من المدير وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم المصطلحات.
- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة.
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

أ- المحور الأول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية للمفردة للبحث - المستوى التعليمي؛ - المستوى الإداري، - الخبرة المهنية - مكان العمل.

ب- المحور الثاني: خاص بالأنماط القيادية وتضمن هذا المحور 16 عبارة حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كآتي:

• **البعد الأول:** ويمثل النمط الديمقراطي وتضمن هذا النمط 5 عبارات من العبارة (01-05) وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكارت الثلاثي.

• **البعد الثاني:** ويتمثل في النمط الأوتوقراطي وتضمن هذا النمط 5 عبارات من العبارة (06-10) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الثلاثي.

• البعد الثالث: ويتمثل في النمط الحر وتضمن 6 عبارات من العبارة (11-16) والتي سيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الثلاثي.

ج- المحور الثالث: يركز على الأداء الوظيفي حيث احتوى هذا المحور على 10 عبارات حيث ضم بعدين اساسين نذكرهما كالآتي:

• البعد الأول: ويمثل بعد الكفاءة وتضمن هذا البعد 5 عبارات من العبارة (01-05). وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الثلاثي.

• البعد الثاني: ويتمثل في بعد الفعالية وتضمن هذا البعد 5 عبارات من العبارة (06-10) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الثلاثي.

د- المحور الرابع: خاص بالأنماط القيادية والأداء الوظيفي وتضمن هذا المحور 15 عبارة حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كالآتي:

• البعد الأول: ويمثل بعد الاشراف وتضمن هذا البعد 5 عبارات من العبارة (01-05) وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الثلاثي.

• البعد الثاني: ويتمثل في بناء فرق العمل وتضمن هذا البعد 5 عبارات من العبارة (06-10) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الثلاثي.

• البعد الثالث: ويتمثل في الحوافز وتضمن هذا البعد 5 عبارات من العبارة (11-15) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الثلاثي.

واعتمد الباحث كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الثلاثي كما يلي:

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

2. صدق الاستبيان: ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري (المحكمن) تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمن من ذوي العلم والحيرة وقد بلغ عدد المحكمن والملحق رقم (1) يوضح اسمائهم، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمن، تم

اجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، على اداة الدراسة سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد موضع الالتباس فيها، او اضافة عبارات جديدة الاستبانة في صورتها النهائية.

3. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان: أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة اذا توفرت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ: بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): معامل الفاكرومباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
الانماط القيادية	16	0.81
الأداء الوظيفي	10	0.83
الأنماط القيادية والأداء الوظيفي	15	0.87
الكلية	41	0.92

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج Spss

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالية بما يدركها افراد عينة البحث بلغت 0.92 وتشير هذه القيمة الى ان هذه الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وهذا مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا بـ spss اداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستزال النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف محاور الدراسة؛

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة استجابات مفردات الدارسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية فريق العمل، الرضا على نظام الحوافز وتأثير ما سبق على مستوى الأداء الوظيفي؛
 - معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدارسة؛
 - معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
 - استخدام اختبار (F) او تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T) للعينات المستقلة لمعرفة مدى استقلالية نمط القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية.
- واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدارسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، ومن ثم توزيع 49 نسخة من الاستبيان استرجع منها 40 نسخة، وتعد عملية التحليل الاحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل الانماط القيادية على المتغير التابع للاداء الوظيفي لدى أفراد مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق الى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية: المستوى التعليمي، المستوى الاداري والخبرة المهنية ومكان العمل، ثم تحليل لأهم النتائج المتوصل اليها بخصوص نتغيرات الدراسة وفي الاخير اختبار صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرع الاول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

الفرع الثاني: التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

اولا : توزيع افراد عينة الدارسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي	32.5%
	جامعي	60%
	دراسات عليا	7.5%
	المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي فنجد أن اغلب افراد العينة لديهم مستوى جامعي وذلك بنسبة قدرت 60%، لتليها 32.5 % وهي تخص الفئة التي لديها مستوى تعليمي ثانوي، وفي الاخير فئة الدراسات العليا بنسبة بلغت 7.5% وهذا يدل على ان اغلب العاملين في المؤسسة لديهم مستوى جامعي.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

المتغير	الفئات	النسبة المئوية %
المستوى الاداري	إطار سامي	7.5%
	إطار	55%
	عناصر التحكم	37.5%
	المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات Spss

يتضح من الجدول (03) ان اغلب افراد عينة الدراسة والبالغة نسبتهم (55%) يشغلون منصب اطار لتليها نسبة (37.5%) وهي تخص الفئة عناصر التحكم، يلي ذلك المستوى الاداري عناصر التحكم بنسبة تقدر (7.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (04): وتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	27.5%
	من 5 الى 10 سنوات	22.5%
	من 10 الى 15 سنة	25%
	من 15 سنة فأكثر	25%
	المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

يتضح من الجدول (04) أن أعلى نسبة في الخبرة المهنية مثلت فئة خبرة أقل من 5 سنوات وقدرت نسبتهم (27.5%) وهذا يعني أن أغلبية العمال لديهم خبرة قليلة في العمل غير انه يمكن اعتباره حافز لتكوين مزيد من الخبرة لأن أغلبهم من الفئة الشابة التي تتوفر لديهم الحيوية والرغبة في العمل، لتليها نسبة كل من الفئة التي لديها خبرة من 10 الى أقل من 15 سنة بنسبة (25%) وفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة (25%)، وفي الاخير من لديهم خبرة من 5 الى أقل من 10 سنوات بنسبة قدرت (22.5%).

رابعا: توزيع العينة حسب مكان العمل

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب مكان العمل

المتغير	الفئات	النسبة المئوية %
مكان العمل	وحدة الانتاج	45%
	وحدة البيع	7.5%
	المديرية	47.5%
	المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (05) أن أعلى نسبة تخص الفئة التي تعمل في المديرية وذلك بنسبة (47.5%) وهي أكبر نسبة اذا ما قورنت بالفئات الأخرى، لتليها نسبة (45%) وهي تخص الفئة التي تعمل في وحدة الانتاج الخاص بالمؤسسة، وفي الاخير من لديهم عمل في وحدة البيع بنسبة (7.5%).

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل بيانات محور الأنماط القيادية

يضم محور الأنماط القيادية ثلاث أنماط رئيسية كما تقدم وهي النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر.

1- النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (06): ترتيب العبارات الممثلة لأراء افراد عينة الدراسة للنمط الديمقراطي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	يسعى القائد إلى تنمية الشعور بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	2.25	0.77	5	محايد
02	يشجع القائد المرؤوسين على الابداع في اسلوب المشاركة	2.42	0.78	3	موافق
03	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين	2.57	0.67	2	موافق
04	يقيم القائد علاقات جيدة مع الموظفين	2.65	0.53	1	موافق
05	يتعامل القائد بمرونة مع المرؤوسين ويتفاعل معهم	2.40	0.70	4	موافق
	النمط الديمقراطي	2.45	0.69		موافق

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

يشير الجدول رقم (06) إلى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الديمقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.45) وانحراف معياري (0.69) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير الى موافقة مرتفعة من قبل موظفي المؤسسة يدل على النمط الديمقراطي اي انه تمثل النمط السائد بكثرة في المؤسسة محل الدراسة لما ناله من درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويعني أن لهذا البعد اثر على أداء العاملين كما يتبين من الجدول ان اعلى متوسط كان للعبارة (04) "يقيم القائد علاقات جيدة مع الموظفين" بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى استجابة مرتفع، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يقيم علاقات جيدة معهم، أما بالنسبة الأدنى متوسط فقد كانت العبارة (01) "يسعى القائد الى تنمية الشعور بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى استجابة متوسط.

2- النمط الأوتوقراطي:

الجدول رقم (07): ترتيب العبارات الممثلة لآراء افراد عينة الدراسة للنمط الأوتوقراطي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
06	يستخدم القائد أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم	1.85	0.83	5	محايد
07	يعمل القائد على المتابعة المستمرة الأداء المرؤوسين للتأكد من صحة انجازهم للعمل	2.32	0.79	3	محايد
08	يهتم القائد الاداري فقط بإنجاز العمل على حساب المرؤوسين	2.40	0.70	1	موافق
09	القائد يحتفظ بجميع الصلاحيات	2.35	0.73	2	موافق
10	يستغني القائد عن استشارة الآخرين في عملية اتخاذ القرارات	1.87	0.85	4	محايد
	النمط الاتوقراطي	2.15	0.72		محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

بشير الجدول رقم (07) الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.15) وانحراف معياري (0.72) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير الى موافقة متوسطة من قبل موظفي المؤسسة يدل على النمط الأوتوقراطي نال درجة متوسطة من قبل افراد عينة الدراسة، كما يتبين من الجدول ان اعلى متوسط كان للعبارة (08) "يهتم القائد الاداري فقط بإنجاز العمل على حساب المرؤوسين" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى استجابة مرتفع، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد الاداري في المؤسسة يهتم بانجاز العمل على حساب المرؤوسين، أما بالنسبة لأدني متوسط فقد كانت العبارة (06) "يستخدم القائد أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم " بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى استجابة متوسط.

3- النمط الحر:

الجدول رقم (08): ترتيب العبارات الممثلة الآراء افراد عينة الدراسة للنمط الحر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
11	يستقبل القائد أي اقتراح يقترحه العاملين في اسلوب العمل	2.17	0.67	4	محايد
12	يعطي القائد العاملين الحرية الكاملة لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يفضلوها	2.42	0.71	2	موافق
13	يسمح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل	2.50	0.64	1	موافق
14	يترك القائد للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم	2.50	0.67	1	موافق
15	تتخذ القرارات من قبل العاملين بعشوائية دون علم القائد	2.02	0.80	5	محايد
16	يتعامل القائد مرونة مع الرؤوسين ويتفاعل معهم	2.35	0.69	3	موافق
النمط الحر		2.32	0.69		محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

بشير الجدول رقم (08) الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الحر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.32) وانحراف معياري (0.69) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير الى موافقة متوسطة من قبل موظفي المؤسسة هذا يدل على النمط الحر نال درجة متوسطة، من قبل افراد عينة الدراسة كما يتبين من الجدول ان اعلى متوسط كان للعبارة (13) "يسمح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.64)، وبمستوى استجابة مرتفع، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد في المؤسسة يسمح للموظفين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل، أما بالنسبة لأدنى متوسط فقد كانت العبارة (11) "يتقبل القائد اي تغيير يقترحه العاملين في اسلوب العمل" بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى استجابة متوسط.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور الأداء الوظيفي

يضم محور الأداء الوظيفي بعدين رئيسيين كما تقدم وهما الكفاءة، الفعالية

1- الكفاءة:

الجدول رقم (09): ترتيب العبارات الممثلة لآراء افراد عينة الدراسة لبعء الكفاءة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	يقوم العامل بتادية الاعمال بالكفاءة المطلوبة	2.65	0.62	3	موافق
02	تشجيعك للعامل يجعله ينفذ الأعمال بكفاءة	2.57	0.67	5	محايد
03	العنصر البشري مؤهل يزيد من كفاءة الاداء الوظيفي	2.75	0.58	1	موافق
04	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	2.67	0.52	2	موافق
05	يساهم توجيهكم المستمر لتحمل العامل مسؤوليته كاملة	2.62	0.58	4	موافق
	الكفاءة	2.65	0.59		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

يشير الجدول(09) الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالكفاءة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(2.65) وانحراف معياري (0.59) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير الى موافقة مرتفعة من قبل موظفي المؤسسة يدل على أن الكفاءة نالت درجة مرتفعة من قبل عينة افراد الدراسة، كما يتبين من الجدول ان اعلى متوسط كان للعبارة (03) "العنصر البشري مؤهل يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى استجابة مرتفع، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة موافقون على أن العنصر البشري مؤهل يزيد من كفاءة الاداء الوظيفي، أما بالنسبة لأدنى متوسط فقد كانت العبارة (02) "تشجيعك للعامل يجعله ينفذ الأعمال بكفاءة" بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.67) ومستوى استجابة متوسط.

2- الفعالية:

الجدول رقم (10): ترتيب العبارات الممثلة لآراء أفراد عينة الدراسة لبعدها الكفاءة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
06	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	2.12	0.75	5	محايد
07	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	2.25	0.80	4	محايد
08	دقة المعلومات المقدمة للموظف تساعد على أداء مهامه	2.50	0.71	2	موافق
09	يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال بناء على نتائج عملية التقييم	2.62	0.58	1	موافق
10	اهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	2.47	0.64	3	موافق
	الفاعلية	2.39	0.69		موافق

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

يشير الجدول (10) إلى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.39) وانحراف معياري (0.69) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير إلى موافقة مرتفعة من قبل موظفي المؤسسة على الفعالية أي نالت درجة مرتفعة من قبل عينة افراد الدراسة، كما يتبين من الجدول ان اعلى متوسط كان للعبارة (09) " يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال بناء على نتائج عملية التقييم " بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى استجابة مرتفع، وهذا يعني ان افراد عينة الدراسة موافقون على أن للكفاءة اثر على أداء العاملين، أما بالنسبة الأدنى متوسط فقد كانت العبارة (06) " ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى استجابة متوسط.

ثالثا : عرض وتحليل بيانات محور الأنماط القيادية والأداء الوظيفي

الجدول رقم (11): ترتيب العبارات الممثلة لآراء افراد عينة الدراسة لمحور الأنماط القيادية والأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	لا يقبل ولا يتفهم القائد اي اعتذار للتاخر او الغياب	2.15	0.80	3	محايد
02	لا يهتم القائد بتحديث برامج تدريب العاملين	2.05	0.84	4	محايد
03	يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	2.25	0.64	2	محايد
04	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	2.35	0.69	1	موافق
05	لا يعتمد القائد اسلوب الأمر والنهي في التعامل	2.25	0.74	2	محايد
	نمط القيادة (الإشراف)	1.86	0.74		محايد
06	يشجع القائد الفريق على المشاركة في صنع القرار	2.42	0.71	2	موافق
07	المهم بالنسبة للقائد هو بناء فريق عمل عالي الاداء	2.52	0.71	1	موافق
08	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	2.40	0.81	3	موافق
09	يعتبر القائد وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	2.05	0.81	5	محايد
10	يلتقي افراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	2.35	0.62	4	موافق
	فرق العمل	2.34	0.73		محايد
11	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الاداء المتميز بين الزملاء في العمل	2.50	0.71	1	موافق
12	تساهم ظروف العمل المتاحة في تحسين المخرجات الفردية والجماعية	2.45	0.74	2	موافق
13	يتم ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الاء	2.40	0.67	3	موافق
14	الفرصة في الترقية والتقدم ممكنة	2.45	0.63	2	موافق
14	يظهر القائد ثقة تامة بأن الأهداف سوف تتحقق	1.92	0.82	4	محايد
	الحوافز	2.34	0.71		محايد
	الأنماط القيادية والاداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال	2.18	0.72		

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

يبين الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول الانماط القيادية والاداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين حول هذا المحور بشكل عام 2018 وانحراف معياري 0.72 مما يدل على أن مستوى الأنماط القيادية والاداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال كانت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة وتكون بنسب متفاوتة حسب العبارات التي تضمنها المقياس، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعده نمط القيادة بشكل عام (1.86) وهو معدل يقع ضمن الفئة المحايدة من مقياس ليكرت الثلاثي باتجاه متوسط كما أن قيمة الانحراف المعياري لكل العبارات كانت 0.74 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن النمط الديمقراطي هو افضل الانماط المتبناة في المؤسسة محل الدراسة، وقدر المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل ب(2.34) وهو معدل يقع ضمن الفئة المحايدة من مقياس ليكرت الثلاثي باتجاه متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 73.0، مما يعني أن أفراد العينة محايدون على أن فرق العمل كوسيلة لرفع الأداء يتفق مع رؤية المرؤوسين، حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض، وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز (2.34) وهو معدل يقع ضمن الفئة المحايدة من مقياس ليكرت الثلاثي باتجاه متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري 10.72 وهذا يعني أنه بدرجة موافقة متوسطة.

الفرع الثالث : اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين وكذا معرفة درجة مساهمة الأنماط القيادية في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفرضيات . وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وصيغت الفرضيات كما يلي:

صيغت الفرضية العامة كما يلي " يساهم النمط المبني على الرقابة الصارمة وأسلوب العقاب المتابعة أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة مما يحسن من مستويات أدائهم الفردي والجماعي"

- اما الفرضيات الجزئية فكانت كالاتي:

- ينشد العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي المبني على المشاركة، المبادرة، العدالة وسهولة الاتصال للرفع من معنوياتهم لتعظيم عائد أدائهم الفردي والجماعي.
- تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بناء على مداخل حرية العمل وعدم انتقاد الأداء. وسهولة الاتصال لتجسيد نمط قيادي يزيد من مستويات الرضا لدى العمال مما يحسن مؤشر الأداء الفردي والجماعي لديهم.

أولاً : اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للنمط القيادي المتبني في المؤسسة الذي يساهم في تحقيق الاستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة مما يحسن من مستويات أدائهم الفردي والجماعي

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين محور الانماط القيادية وأداء العاملين

معامل A	B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	قيمة (f) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.986	0.664	0.59	0.35	0.00	4.08	21.280	2.454	1	2.454	الانحدار
							0.115	38	4.381	الخطأ
								39	6.835	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

كشفت نتائج التحليل الإحصائي كما هو مبين في الجدول (12) ان هناك ارتباط ما الانماط القيادية واداء العاملين بنسبة 59% وهو ما يفسر أن هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية واداء العاملين، حيث أن 35% من التغيير الحاصل في أداء العاملين سببها الأنماط القيادية، كما أن مستوى الدلالة البالغ 0.00 أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي أن يوجد أثر للانماط القيادية على أداء العاملين في منظمات الاعمال

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على أداء العاملين في منظمات الاعمال

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي ومستوى اداء العاملين

معامل A	B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	قيمة (f) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
1.264	0.513	0.63	0.39	0.00	4.08	25.082	2.718	1	2.718	الانحدار
							0.108	38	4.117	الخطأ
								39	6.835	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

كشفت نتائج التحليل الإحصائي كما هو مبين في الجدول (13) أن هناك ارتباط ما بين النمط الديمقراطي واداء العاملين بنسبة 63% وهو ما يفسر أن هناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي واداء العاملين، حيث أن 39% من التغيير الحاصل في أداء العاملين سببه النمط الديمقراطي، كما أن مستوى الدلالة البالغ 0.00 أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد وهذا يؤكد رفض الفرضية العلمية وقبول الفرضية البديلة أي أن يوجد أثر للنمط الديمقراطي على أداء العمالي في منظمات الأعمال.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على أداء العاملين في منظمات الاعمال .

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومستوى أداء العاملين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	B	معامل A
الانحدار	0.195	1	0.195	1.119	4.08	0.29	0.02	0.16	0.160	2.179
الخطأ	6.640	38	0.175							
المجموع	6.835	39								

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

كشفت نتائج التحليل الإحصائي كما هو مبين في الجدول (14) أن هناك ارتباط ما بين النمط الأوتوقراطي واداء العاملين بنسبة 16% وهو ما يفسر أن هناك علاقة طردية بين النمط الأوتوقراطي واداء العاملين، حيث أن 2% من التغيير الحاصل في أداء العاملين سببه النمط الأوتوقراطي، كما ان مستوى الدلالة البالغ 0.29 أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد وهذا يؤكد قبول الفرضية العلمية ورفض الفرضية البديلة أي أن لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي على أداء العمالي في منظمات الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الحر على أداء العاملين في منظمات الاعمال .

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين النمط الحر ومستوى أداء العاملين

معامل A	B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	قيمة (f) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
1.147	0.592	0.61	0.38	0.00	4.08	23.559	2.626	1	2.616	الانحدار
							0.111	38	4.219	الخطأ
								39	6.835	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

كشفت نتائج التحليل الإحصائي كما هو مبين في الجدول (15) أن هناك ارتباط ما بين النمط الحر واداء العاملين بنسبة 61% وهو ما يفسر أن هناك علاقة طردية بين النمط الحر واداء العاملين، حيث أن 38% من التغيير الحاصل في أداء العاملين سببه النمط الحر، كما أن مستوى الدلالة البالغ 0.00 اقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي انه لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي على أداء العاملين في منظمات الاعمال

خلاصة:

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في اختبار فرضيات الدراسة، -مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدقل- وتحليلها، وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (الانماط القيادية) على المتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد والارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة باتيميتال إلى ان الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة و إيجاد نظام مرضي للحوافز يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

خاتمة

تعتبر الأنماط القيادية حيز الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، يشترط سلامة معايير التقييم لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، وبالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الأداء ومعالجة نقاط الضعف فيه. وللأنماط القيادية دور في التأثير على الأداء الوظيفي، تعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة أو الاشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، واختلاف حجم التأثير من نمط الى اخر وذلك حسب نمط القيادة المتبع الديموقراطي او الأوتوقراطي او النمط الحر في القيادة. أما الوسيلة الثانية كانت بناء فرق العمل واهميتها في رفع مستوى أداء الأفراد، وأخيرا الوسيلة الثالثة، وتتمثل في تحقيق الرضا على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

ومن خلال دراستنا التي تناولت تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تمثلت فيما يلي:

النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- هناك نظريات متعددة للقيادة الإدارية نذكر ابرزها فيما يلي : نظرية الفردية للقيادة والتي تتم بان يتوفر في القائد سمات معينة، والنظرية السلوكية جاءت لتفسر سلوك القائد، والنظرية الموقفية فهي تراعي للموقف والنظرية الحديثة التي ركزت على الأهداف بعيدة المدى وحاولت المزج بين النظريات السابقة.
- يعد الأداء الوظيفي مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمؤسسة فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمرارها.
- يحظى أداء الأفراد في المؤسسة على أهمية كبيرة فهو يعتبر من أهم المعايير التي يقاس بها نجاح أي مؤسسة أو فشلها.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- ان هناك ممارسة الأنماط القيادة الإدارية الثلاثة لدى مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطي، يليه في المرتبة الثانية النمط الحر، ثم في المرتبة الثالثة نمط القيادة الأوتوقراطي، حيث هذه الانماط تمارس بدرجة مرتفعة لنمط القيادة الديمقراطي والحر وبدرجة متوسطة لنمط القيادة الأوتوقراطي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن للنمط الديمقراطي اثر كبير في تحسين أداء العاملين وهو النمط السائد في المؤسسة نظرا للعلاقة الجيدة بين المرؤوسين ورئيسهم
- من خلال الدراسة تبين أن النمط الأوتوقراطي كان له علاقة قليلة مقارنة بالنمط الديمقراطي والحر لدى عمال مؤسسة باتيميتال.

اختبار صحة الفرضيات:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المتبنى في المؤسسة محل الدراسة الذي يساهم في تحقيق الاستقرار المهني لدى العمال مما يحسن من مستويات أدائهم الفردي والجماعي) رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة) أي وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .
2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مما اظفر عن علاقة طيبة ونجاح فرق العمل (رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة) أي وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي واداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
3. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على أداء العاملين في المؤسسة محل لأنه احيانا يضطر القائد لاتخاذ إجراءات عقابية وتحذيرات صارمة (رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة) أي وجود علاقة طردية بين النمط الأوتوقراطي واداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
4. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الحر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة فيمكن اعتبار هذا النمط تكملة للنمط الديمقراطي لأنه يملك نفس خصائص النمط الديمقراطي (رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة) أي وجود علاقة طردية بين النمط الحر واداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم تأكيد الفرضية الثانية (يتشد العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي المبني على المشاركة المبادرة، العدالة وسهولة الاتصال للرفع من معنوياتهم لتعظيم عائد أدائهم الفردي والجماعي) لأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات والاقتراحات:

- العمل على تنمية النمط الديمقراطي وذلك من خلال تفويض السلطة وتنسيق الجهود والعمل بروح التعاون بين الموظفين.
- نقترح على المديرين والمسؤولين المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسين والاصغاء اليهم.
- محاولة الابتعاد عن النمط القيادي الحر أو الفوضوي الذي يعيق السير الحسن للأداء الوظيفي.
- محاولة المؤسسة الأخذ بجميع المتغيرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي .
- استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في العمل من أجل توفير الوقت والجهد.
- عدم تدخل القائد في اعمال ليست من مهامه.

قائمة المراجع

1-الكتب:

- الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، العدد 10، 2012.
- خضير كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط5، 2013.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدرا البيضاء، الاسكندرية، 2003.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية،الدار الجامعية، 2003.
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.
- شحادة نظيمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي والسلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، مصر 2003.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محسن صبحي ادلريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007.
- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، القاهرة، الدار الجامعية، 2009.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دارأسامة للنشر، الاردن، 2008.
- عبد العزيز صالح بن حنور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- عبد الغفار الحنفي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004.
- عبد الله بن عيد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- عبد المحسن محمد توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

- علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- علي عباس، عبد الله عزت بركات، مدخل الى علم الادارة، دار النظم للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- علي هلال، ادارة الأفراد، السعودية، مركز تطوير الأداء للنشر، 1996.
- فتحي أحمد ذياب، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صنعا، عمان، 2012.
- محسود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- محمد حسن العجمي والقيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، المسيرة للنشر، الاردن، 2008.
- محمد عبد العليم عابر، خالد عبد المجيد تعليب، ادارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- هاييل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة والادارة، عمان، دار الكندي، 2008.
- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب.

2-المذكرات:

- الصالح جيلح: أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة مجمع صيدال مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الجزائر 2004-2006.
- صحراوي فرحات، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية الادب والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة المسيلة ، سنة 2012
- Oyebami Florence Funmilola، أثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة إيبادان جنوب غرب نيجيريا سنة 2013.

3- الجرائد و المجلات

- جريدة الخليج تاريخ النشر: 2014/11/09 أطلع عليه على الموقع:

<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/92e38434-2033-461c-a58e-ce49af564d3f>

الملاحق



جامعة الجبالي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص دارة أعمال



استبيان:

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل تحية طيبة:

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة بعنوان: تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي " حيث ستطبق هذه الدراسة في

مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال.

وقد تم اختياركم للمشاركة فيها؟ لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة X في الخانة

التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلنا أمل أن تكون اجاباتكم موضوعية ودقيقة بحيث

ستستعمل فقط لإغراض البحث العلمي وبدون الكشف عن هويتكم.

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز تقدير.

اشراف الأستاذ:

* ظريف عبد الله

إعداد الطالبتين:

* أوزوقزو فايذة

* بن موسى آية

السنة الجامعية : 2019-2020

القسم الأول:

- المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس بدقة الوضع الحالي:

<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<u>المستوى التعليمي:</u>
--------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/> عناصر التحكم	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> إطار سامي	<u>المستوى الإداري:</u>
---------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------

الخبرة المهنية: من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات من 15 سنة فأكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة المديرية وحدة بيع وحدة إنتاجمكان العمل:

القسم الثاني :

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس بدقة مدى موافقتك على انطباق كل من الفقرات التالية على طبيعة الوضع في منطقتك :

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
الجزء الأول : الأنماط القيادية المتبناة في مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى				
1. النمط الديموقراطي:				
01	يسعى القائد الى تنمية الشعور بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات			
02	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل.			
03	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين.			
04	يقيم القائد علاقات جيدة مع الموظفين			
05	يتعامل القائد بمرونة مع المرؤوسين ويتفاعل معهم			
2. النمط الأوتوقراطي.				
01	يستخدم القائد أسلوب الضغط و التهديد على الموظفين لأداء عملهم.			
02	يعمل القائد على المتابعة المستمرة لأداء المرؤوسين للتأكد من صحة انجازهم للعمل.			
03	يهتم القائد الإداري فقط بإنجاز العمل على حساب المرؤوسين			
04	قائدك يحتفظ بجميع الصلاحيات			
05	يستغني القائد عن استشارة الآخرين في عملية اتخاذ القرارات			
3. النمط الحر.				
01	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل.			
02	يعطي القائد للعاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.			
03	يسمح القائد للمرؤوسين بالإجتهد الشخصي في حل مشكلات العمل			
04	يترك القائد للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم			
05	تتخذ القرارات من قبل العاملين بعشوائية دون علم القائد 7 يتعامل القائد بمرونة مع المرؤوسين و يتفاعل معهم			

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى			
1. الكفاءة			
1	يقوم العامل بتأدية الاعمال بالكفاءة المطلوبة		
2	تشجيعكم للعامل يجعله ينفذ الأعمال بكفاءة		
3	العنصر البشري مؤهل يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي		
4	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم آدائه في تحسينها		
5	يساهم توجيهكم المستمر لتحمل العامل مسؤوليته كاملة		
2. الفعالية			
1	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي		
2	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي		
3	دقة المعلومات المقدمة للموظف تساعده على أداء مهامه		
4	يتم تقويم الأداء الوظيفي بشكل فعال بناء على نتائج عملية التقييم		
5	اهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم		

الجزء الثالث: الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى			
1. نمط القيادة (الإشراف).			
1	لا يقبل و لا يتفهم القائد أي اعتذار للتأخر او الغياب.		
2	لا يهتم القائد بتحديث برامج تدريب العاملين.		
3	يهتم القائد بالمناقشة و تبادل الآراء حول العمل.		
4	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.		
5	لا يعتمد القائد أسلوب الأمر والنهي في التعامل.		
2. فرق العمل			
1	يشجع القائد الفريق على المشاركة في صنع القرارات .		
2	المهم بالنسبة للقائد هو بناء فريق عمل عالي الأداء.		
3	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة.		

			يعتبر القائد وجود فريق متماسك بمثابة تحديد له	4
			يلتقى أفراد الجماعة و الزملاء خارج نطاق العمل	5
3. الحوافز				
			يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الأداء المتميز بين الزملاء في العمل	1
			تساهم ظروف العمل المتاحة في تحسين المخرجات الفردية و الجماعية	2
			يتم ربط الحوافز و المكافآت بنتائج تقييم الأداء .	3
			الفرصة في الترقية والتقدم ممكنة	4
			يظهر القائد ثقة تامة بأن الاهداف سوف تتحقق	5

نتائج تحليل الإستبيان وفق برنامج Spss

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.599 ^a	.359	.342	.33958

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.454	1	2.454	21.280	.000 ^b
	Résidus	4.381	38	.115		
	Total	6.835	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.986	.338		2.920	.008
	X	.664	.144	.599	4.613	.000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.631 ^a	.398	.382	.32817

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	--	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	2.718	1	2.718	25.082	.000 ^b
	Résidus	4.117	38	.108		
	Total	6.835	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.264	.257		4.913	.000
	A	.513	.102	.631	5.008	.000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.169 ^a	.029	.003	.41800

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.195	1	.195	1.119	.297 ^b
	Résidus	6.640	38	.175		
	Total	6.835	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	2.179	.334		6.528	.000
	B	.180	.151	.169	1.058	.297

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.619 ^a	.383	.366	.33322

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.616	1	2.616	23.559	.000 ^b
	Résidus	4.219	38	.111		
	Total	6.835	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.147	.289		3.971	.000
	C	.592	.122	.619	4.854	.000

a. Variable dépendante : Y

المستويات التكرارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	32.5	32.5	32.5
	جامعي	24	60.0	60.0	92.5
	على دراسات	3	7.5	7.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	11	27.5	27.5	27.5
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	9	22.5	22.5	50.0
سنة 15 من أقل إلى 10 من	10	25.0	25.0	75.0
أكثر سنة 15 من	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

مكتاتبعين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الانتاج وحدة	18	45.0	45.0	45.0
البيع وحدة	3	7.5	7.5	52.5
المنجارية	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	40	1.00	3.00	2.2500	.77625
x2	40	1.00	3.00	2.4250	.78078
x3	40	1.00	3.00	2.5750	.67511
x4	40	1.00	3.00	2.6500	.53349
x5	40	1.00	3.00	2.4000	.70892
X6	40	1.00	3.00	1.8500	.83359
X7	40	1.00	3.00	2.3250	.79703
X8	40	1.00	3.00	2.4000	.70892
X9	40	1.00	3.00	2.3500	.73554
X10	40	1.00	3.00	1.8750	.85297
X11	40	1.00	3.00	2.1750	.67511
X12	40	1.00	3.00	2.4250	.71208
X13	40	1.00	3.00	2.5000	.64051
X14	40	1.00	3.00	2.5000	.67937

X15	40	1.00	3.00	2.0250	.80024
X16	40	1.00	3.00	2.3500	.69982
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y1	40	1.00	3.00	2.6500	.62224
Y2	40	1.00	3.00	2.5750	.67511
Y3	40	1.00	3.00	2.7500	.58835
Y4	40	1.00	3.00	2.6750	.52563
Y5	40	1.00	3.00	2.6250	.58562
Y6	40	1.00	3.00	2.1250	.76744
Y7	40	1.00	3.00	2.2500	.80861
Y8	40	1.00	3.00	2.5000	.71811
Y9	40	1.00	3.00	2.6250	.58562
Y10	40	1.00	3.00	2.4750	.64001
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
T1	40	1.00	3.00	2.1500	.80224
T2	40	1.00	3.00	2.0500	.84580
T3	40	1.00	3.00	2.5250	.64001
T4	40	1.00	3.00	2.3500	.69982
T5	40	1.00	3.00	2.2500	.74248
T6	40	1.00	3.00	2.4250	.71208
T7	40	1.00	3.00	2.5250	.71567
T8	40	1.00	3.00	2.4000	.81019
T9	40	1.00	3.00	2.0500	.81492
T10	40	1.00	3.00	2.3500	.82224
T11	40	1.00	3.00	2.5000	.71611
T12	40	1.00	3.00	2.4500	.74936
T13	40	1.00	3.00	2.4000	.67178
T14	40	1.00	3.00	2.4500	.63851
T15	40	1.00	3.00	1.9250	.82858
N valide (liste)	40				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.818	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	41

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.838	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.876	13

المستوى الإداري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
مباي اطار	3	7.5	7.5	7.5
اطار	22	55.0	55.0	62.5
التحكم عناصر	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	