

أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف - S.C.I.B.S.

Effect of the administrative leadership on the functional performance-Case study of the cement company of Beni Saf (SCIBS).

أ. نور الهدى بن الدين ، طالبة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجليلي اليايس سيدي
دسفيان كوديد-أستاذ محاضر - أ- بمعهد العلوم الاقتصادية-المركز الجامعي عين تموشنت.
بلعباس.

sou-fy-a@hotmail.fr

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الموسومة بأثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي إلى تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي. تمت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت بني صاف s.c.i.b.s، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة، فرق العمل والتحفيز على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، الأداء الوظيفي، نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز.

ABSTRACT :

The aim of this study is to identify the impact of administrative leadership on the functional performance and on its three variables (leadership style, work teams and motivation). The field study was conducted at the cement company of Beni Saf(s.c.i.b.s) and gave a series of results, the most important of which is a significant statistical impact between the administrative leadership and the functional performance, as well as a statistically significant effect between the leadership style, the work teams and the motivation on functional performance.

Keywords : administrative leadership, functional performance, leadership style, work teams, motivation.

JEL classification: C42, L25, M12, M54.

Received: 23/10/2017

Revised: 02/11/2017

Accepted: 10/01/2018

Online publication date: 05/03/2018

مقدمة :

إذا كانت الإدارة علماً منظماً له أصوله وقواعده ، فإنها أيضاً فنّ قد عرفته البشرية ومارسته منذ أقدم العصور ، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكراً في تاريخ الحضارة الإنسانية، والقيادة الإدارية تشكل أحد أهم جوانب هذا النشاط، إذ تعد محوراً محمّلاً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حدّ سواء، وفي ظلّ تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدّها ، فهي كلّها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقّق إلا في ظلّ قيادة واعية، تهدف إلى تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، من خلال السبل والأنماط القيادية التي يستخدمها القادة الإداريون لتوجيه المرؤوسين والاستثمار في قدراتهم بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها، وهذا ما ينعكس على الأداء الوظيفي الذي يعتبر بدوره من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حدّ سواء. من هنا ينبثق دور وعلاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي، وهذا بدوره ما يطرح تحدّياً كبيراً أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، ومن هنا تكمن فعالية القائد الإداري من عدمه، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع توجيه أداء الموظفين وتقييم أدائهم، وتحديد من الذي إنخفض أدائه، ويتعرف على أسباب ذلك، ويحاول علاجها .

فإعتاداً على ما سبق ذكره تنبثق إشكالية البحث الرئيسية في السؤال الجوهرى التالي :

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟

و قصد معالجة الإشكالية الرئيسية والإلمام بكافة جوانب البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة القيادة الإدارية؟
- ما طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييم الأداء وتحسينه؟
- ما هي سبل القيادة الإدارية المستعملة للتأثير في الأداء الوظيفي؟
- وتمثّلت متغيّرات الدراسة في " القيادة الإدارية" و "الأداء الوظيفي" كما يلي:
- المتغير المستقل يتمثل في "القيادة الإدارية" والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مؤشّرات تتمثل في: نمط القيادة، بناء فرق عمل، التحفيز.
- المتغير التابع ويتمثل في متغير واحد وهو: "الأداء الوظيفي".

فرضيات البحث.

تنطلق دراستنا من الفرضية الرئيسية التالية :

- ❖ يوجد تأثير للقيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي.
- وتتفرّع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية :
- يوجد تأثير لنمط القيادة على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير لبناء فرق العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير لنظام الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي.

أهمية البحث.

يستمدّ هذا البحث أهميته من كونه موضوعاً يتناول الربط بين متغيرين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لنمو المؤسسة وغالباً ما تقاس كفاءتها بمدى تحسن وتطور الأداء.

أهداف البحث.

تهدف الدراسة إلى معرفة التّمط القيادي السائد لدى القادة في الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف "scibs" ، وكذا أهمية فرق العمل بالنسبة لكلّ من القادة والمرؤوسين، و محاولة معرفة مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز بالشركة، ثم الوصول إلى تحديد مدى تأثير كلّ ما سبق على الأداء الوظيفي بإعتباره أحد محددات النجاح لكلّ مؤسسة.

المبحث الأول : الاطار النظري للدراسة.

يقال دائماً أنّ المنظّمة الناجحة خلف قيادة ناجحة، ولهذا يعدّ موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمّها في مجال الإدارة، ولهذا سنستعرض في هذا المبحث ماهية القيادة الإدارية، مفهومها، عناصرها وأهمّ النظريات المفسّرة لها وكذا مختلف الأنماط القيادية.

أولاً : ماهية القيادة الإدارية.

إن مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، إذ أنه لا يوجد تعريف عام شامل ولملك لكل ما تحمله من معاني، مما أدى إلى تباين التعاريف التي وضعها علماء الإدارة والتي سنستعرض بعضها في العنصر الموالي.

1- مفهوم القيادة الإدارية.

- تعرف القيادة " أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"¹.
- كما يمكن تعريفها على أنها: «عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق"، وقد عرّفها آخرون على أنها توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين².
- ويعرفها هانت وآخرون بأنها: "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة"³.
- ومنه فإن القيادة الإدارية هي: "القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح، ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه"⁴.

2- عناصر القيادة الإدارية.

من مجموع تعريفات القيادة الإدارية، يتبين أنّ هناك عناصر جوهرية لازمة لوجودها، وتمثل في:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على الأتباع ووسائله في ذلك: المرؤوسين أو الأتباع هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات وواجبات كما لهم احتياجات ينتظرونها من القائد.⁵ وتقوم عملية التأثير التي تقوم عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستئانهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.⁶
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف.
- تحقيق الهدف الوظيفي: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم.

3- أهمية القيادة في الإدارة.

- دور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي دور هامّ وأساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين الجهود.⁷
- في الجانب الإنساني من خلال استعراض مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في تقديم آراء واقتراحات وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة.
 - تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحداً في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافها لمرؤوسيه.⁸
- ثانياً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:** تباينت الزوايا والاهتمامات التي تمّ من خلالها دراسة موضوع القيادة، وسنحاول في هذا العنصر استعراض أهمّ نظريات القيادة الإدارية والمفسرة لسلوك القائد.

1- النظريات الفردية.

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومن أقدم النظريات التي ظهرت في المدخل الفردي نظرية الرجل العظيم، ومفادها أن هناك سمات وخصائص محددة تميز القائد عن غيره وهي سمات موروثية في شخصية القائد.

2- النظريات السلوكية للقيادة.

بعد القناعة باستحالة إطلاق خصائص وسمات محدّدة لشخص وشخصية القائد، إهتم الباحثون في إمكانية تحديد خصائص سلوكيات القادة المتميزين، فبدلاً من التعرف على سمات القادة، توخّمت البحوث عن سلوكهم والذي يتمثل في كيفية تفاعل واتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسيهم واتباعهم وحملهم على العمل نحو الأهداف المحددة. لقد أوجد هذا المدخل تحوّلاً كبيراً في مسار نظريات القيادة، فبدلاً من الوصف بسمات وخصائص القائد، أصبح الاهتمام في كيفية تعامل القائد مع أتباعه.⁹

3- النظريات الموقفية للقيادة.

تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف.¹⁰

4- النظريات الحديثة في القيادة.

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له.¹¹

ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية.1- تعريف السلوك أو النمط القيادي.

- أما غراب فيعرف النمط القيادي (أسلوب القيادة) بأنه " نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والتنظيم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي."¹²

2- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.

العوامل التي تخص القائد، عوامل تتعلق بالمرؤوسين، عوامل تتعلق بالبيئة، المواقف، و الضغوط الزمنية.

3- أنماط القيادة الإدارية: تنقسم أنماط القيادة تبعاً لمعيار مدى مشاركة التابعين إلى:

- القيادة الأوتوقراطية (الفردية): وهي القيادة التي تتسم بإفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة أي مزاولتها دون مشاركة من جانبه للعاملين معه أو التابعين له.¹³
- نمط القيادة الديمقراطي (المشارك): القائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض الأعمال القيادية، كحلّ بعض المشكلات واتخاذ القرارات.¹⁴
- أسلوب القيادة التسيبي (الحزب): نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم وفي إتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد، لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود.

رابعاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعرف الأداء بأنه : هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفاءة وفعالة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله.¹⁵ ويعرف كلود بلنش اليغر وآخرون الأداء بأنه "مجموع المؤشرات في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل"¹⁶.

خامساً : مفهوم ومراحل عملية إدارة الأداء.

نظراً للأهمية التي حظي بها الأداء، ووجود تلك الفجوة بين مستويات أداء الأفراد من جهة وبين ما هو متوقع وما هو محقق فعلاً من جهة ثانية، أوجدت الحاجة إلى نظام للعناية به في المؤسسات، والعمل على القضاء على تلك الفجوة، هذا النظام هو ما يعرف بإدارة الأداء.

1-تعريف إدارة الأداء.

إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال.¹⁷

ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها "عملية منظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وهو وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وتسيير الأداء في إطار ما هو متفق عليه من الأهداف المخطط لها وكفاءة".¹⁸

2-مراحل عملية إدارة الأداء: وتمثل في:

- 1- **مرحلة تخطيط الأداء:** تمثل بداية الثورة حيث يتم تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة.
- 2- **مرحلة التدريب المستمر:** ذلك أثناء دورة الأداء حيث يتم مقابلة المرؤوس مع المشرف بصفة دورية.

- 3- **مرحلة تقييم الأداء** : ويعدّ تقييم الأداء أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء.
 4- **مرحلة تحسين وتطوير الأداء** : تتم بناءً على النتائج المتحصّل عليها في المرحلة السابقة أي مرحلة تقييم الأداء.¹⁹

سادسا: سبل القيادة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي.

نستعرض في هذا العنصر سبل القيادة المؤثرة في الأداء والتي تمثلت في نمط القيادة، فرق العمل، والتحفيز والتي بالرغم من وجود متغيرات أخرى إلا أنها العناصر الأساسية المكونة للقيادة، والتي يمكن استخلاصها من التعريف البسيط للقيادة: "أتمها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

- فالقدرة على التأثير تتمثل في "نمط القيادة" المتبع من طرف القائد وكذا "الحوافز المستخدمة"
- وإذا ما تحدثنا عن تنسيق جهود الأفراد: فنكون بصدد معالجة "بناء فرق العمل" داخل المنظمة قصد بلوغ الأهداف.

1- نمط الإشراف أحد سبل القيادة للتأثير في الأداء الوظيفي.

يعدّ أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام عاملاً مهمّاً من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة.

✓ يتبين لنا أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بنمط القيادة المتبع من طرف القائد، وتباين درجات التأثير من نمط إلى نمط آخر، إذ تبين أنّ نمط القيادة الديمقراطي يعدّ من أفضل الأنماط للتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد بغرض تحسين الأداء.

2- بناء فرق العمل من سبل القيادة المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يعتبر فريق العمل ثاني وسيلة من وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي. فالفرق عبارة عن مجموعة محدودة من الأشخاص يتمتعون بمهارات إضافية، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ويحددون أهداف الأداء والمهجه الذي يتحملون المسؤولية المشتركة بناءً عليه، وتوجد ثلاث أنواع من الفرق، فريق العمل، فريق حلّ المشكلات، وفريق التطوير.²⁰

✓ الفرق والجماعات الأكثر تماسكاً غالباً ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاماً، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع إيجابياً على مستوى الأداء، بالإضافة إلى تبادل المعارف والخبرات التي ترفع من مستوى الأداء.

3- التحفيز أحد سبل القيادة للتأثير في الأداء الوظيفي.

تعتبر الحوافز ثالث وسيلة من وسائل القيادة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي، كما يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموع الظروف التي تتوقّر في جوّ العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.²¹ وتصنف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادّية والحوافز المعنوية.

ويمكن تفسير طبيعة الأثر الذي يسببه نظام الحوافز في الأداء الوظيفي من خلال دراسة "الرضا الوظيفي"، فالغرض من بناء أنظمة فعّالة للتحفيز هو تحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وتنعكس العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين في ذلك التأثير الذي يحدثه الرضا الوظيفي - الناتج عن نظام الحوافز - على إنتاجية وأداء الأفراد، وعليه فدراسة العلاقة بين التحفيز والأداء يكفي أن ندرس العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أي إنّ تأثير نظام الحوافز ما هو إلاّ تحصيل حاصل لتأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد.²² فنظام الحوافز له دور فعّال في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يرتبط بمفهوم السعادة التي تتحقّق عن طريق العمل، ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. فكلّما تصوّر الفرد أنّ عمله يحقّق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كان راضياً عن عمله، وحقق مستويات عالية من الأداء.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية- دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف. S.CI.B.S.

من أجل معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة الإسمنت S.CI.B.S، حاولنا توضيح هذا الأثر من خلال توضيح أثر كل مؤثر من مؤثرات القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي كالتالي:

❖ توضيح أثر نمط القيادة المتبع على الأداء الوظيفي؛

❖ توضيح أثر فرق العمل على الأداء الوظيفي؛

❖ توضيح أثر عامل التحفيز على الأداء الوظيفي.

أولاً: تقديم عام لشركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S.

سنحاول في هذا العنصر تقديم صورة عامة حول شركة الإسمنت بني صاف.

1-تعريف شركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S

تأسست شركة الإسمنت S.C.I.B.S، المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت ببلدية بني صاف في شهر ديسمبر 1974، واسند إنجاز هذا المشروع إلى شركة Creusot Loire الفرنسية المعروفة بمشآتها الكبرى بتكلفة 1039600000 دج، إلا أن بداية الإنتاج كان في 14 ديسمبر 1978، وكانت تسمى آنذاك بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C، وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي منست الشركة الوطنية لمواد البناء، أصبحت فرعاً تابعة لشركة الإسمنت للغرب E.R.C.O.

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق الميناء بارتفاع يقدر ب185م عن سطح البحر، وتبلغ مساحتها الإجمالية في حدود 42 هكتار بالإضافة إلى محجري الكلس والطين في جنوب شرق بني صاف في قطاع بلاد روريف بمساحة قدرها 221 هكتار على بعد 1.2 كلم من الوحدة. تعتبر شركة الإسمنت بني صاف ذات طابع اقتصادي، وهي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب1.800.000.000 دج.²³

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

1-منهج ومجتمع الدراسة.

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وفي هذا الصدد يمكن القول أنه تم الاعتماد على نوعين من أساليب البحث وهما:

● أسلوب البحث الوصفي: وذلك من خلال معرفة نمط القيادة السائد في الشركة، الرضا عن بعد فرق العمل، والرضا عن عامل التحفيز.

● أسلوب البحث الوصفي الارتباطي: إن هدف أسلوب البحث الوصفي الارتباطي هو تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة "القيادة الإدارية" و"الأداء الوظيفي"، ومعرفة درجة التأثير بينها في الشركة.

2-مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع البحث في القادة الإداريين والمؤوسين في شركة الإسمنت S.C.I.B.S، إذ إقتصرت الدراسة على الإدارات أي موظفي المديرات والمصالح والأقسام الإدارية فقط، والذي بلغ عددهم 100 عامل، يمثل رؤساء الأقسام والمدير العام نسبة 20% من مجتمع الدراسة (20 عاملاً)، أما في ما يخص المؤوسين (أعوان التنفيذ والتحكم) فهم يمثلون نسبة 80% من مجتمع الدراسة أي 80 عاملاً. وفي بحثنا تم إختيار عينة قصدية تمثلت في جميع أعوان التنفيذ وأعوان التحكم البالغ عددهم 80 عاملاً.

الجدول رقم -01- يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في شركة الإسمنت.

عدد الاستبيانات الملقاة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد المؤوسين	عدد القادة	العدد الإجمالي لعمال المصالح الإدارية
07	77	80	80	20	100
8.75%	96.25%	100%	80%	20%	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

3-أدوات الدراسة.

يتوقف اختيار الأداة المستخدمة لجمع البيانات على طبيعة ونوع الظاهرة المدروسة، عينة الدراسة، إمكانية استخدام الأداة في المؤسسة محل الدراسة... إلخ ، وهذا ما دفعنا في بحثنا إلى الاعتقاد على ثلاث أدوات ارتأيناها مناسبة :

- تم الاعتقاد على الاستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V22.

- تم الاعتقاد على المقابلة مع موظفي الشركة.

ثالثا : تحليل نتائج الدراسة.

1- صدق وثبات الاستبيان.

قبل التطرق للتحليل الوصفي والإحصائي فإنه تم صياغة أسئلة الاستبيان بالاعتقاد على المحاور الأساسية للبحث كالتالي :

- المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجوبين (السن، الجنس، المستوى التعليمي، والأقدمية في المؤسسة)
- المحور الثاني: القيادة الإدارية وتتضمن ثلاثة أبعاد (نمط القيادة، فرق العمل، و التحفيز)
- المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

وتم الاعتقاد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم 02- يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحثين.

- بعد تحكيم الاستبيان من خلال مجموعة من المحكمين ، تم التأكد من صدق الانساق الداخلي لعبارات الاستبيان حيث تم التوصل لوجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبيان: تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي :

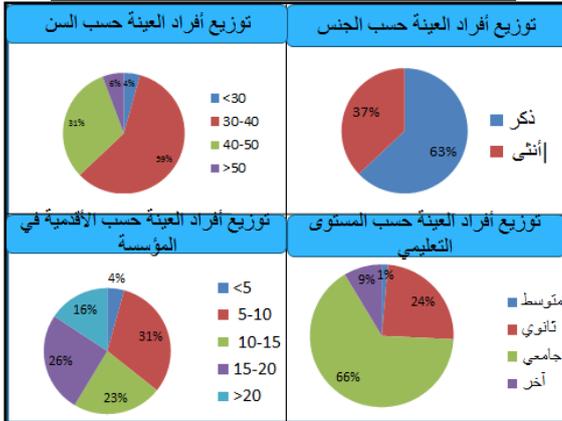
الجدول رقم 03- يوضح ثبات الاستبيان.

محور الدراسة	العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	ثبات أداة الدراسة
محور القيادة الإدارية			
بعد نمط القيادة	من 1 إلى 11	0.870	0.932
بعد فرق العمل	من 12 إلى 22	0.811	0.900
بعد الرضا عن الحوافز	من 23 إلى 33	0.798	0.893
محور الأداء الوظيفي	من 34 إلى 46	0.853	0.923
ثبات أداة الدراسة			
		0.925	0.961

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نستنتج أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع، حيث بلغت قيمته الإجمالية محور القيادة الإدارية ومحور الأداء الوظيفي 0.925، كما أظهر الاستبيان معاملًا عاليًا من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.961، وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة، من خلال ما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته لاختبار النتائج المترتبة عنه، وإمكانية تحليل الفرضيات، واستخلاص النتائج والتوصيات.

شكل رقم- 01- يوضح توزيع أفراد العينة



2-التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان:

1-2-تحليل البيانات العامة:

❖ من حيث الجنس: من خلال التحليل يتضح أن النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى الذكور بنسبة 63.9% وتبقى نسبة 37.1% لجنس الإناث من عينة الدراسة، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور في شركة الإسمنت بني صاف مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل الشركة المختصة في صناعة الإسمنت.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- ❖ من حيث السن: نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 40 و50 سنة مما يعكس وجود خبرات لتحقيق مستوى أعلى من الأداء
- ❖ من حيث المستوى التعليمي: يتبين أنه أكثر من نصف عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية والتي قدرت نسبتهم بـ 66%، وهذا ما يدل على استثمار الشركة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها.
- ❖ من حيث الأقدمية في المؤسسة: معظم المبحوثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة، مما يفيد مستويات الأداء بالشركة، وما يفيد دراستنا من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان بقدر من الموضوعية والمعرفة حول موضوع القيادة الإدارية والأداء.

2-2 التحليل الإحصائي لمحور القيادة الإدارية.

بغرض التعرف على نمط القيادة المتبع في المؤسسة وأهمية فرق العمل ومستوى الحوافز الممنوحة في الشركة محل الدراسة تم التحليل عن طريق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بما أن السلم المستخدم هو سلم ليكرت الخماسي كانت المعايير كالتالي:

إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: هذا يعني ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة؛

- إذا كانت متوسطات الإجابة من 3 فما فوق: هذا يعني ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

- وتم الوصول إلى تحديد درجات الإستجابة عن طريق حساب المدى أساس المعيار التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة في المقياس الخماسي}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار على النحو التالي: كالتالي:

5 - 4.2	4.2 - 3.40	3.40 - 2.60	2.60 - 1.08	1.08 - 1
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 04- يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور القيادة الإدارية
مرتفعة	0.582	3.82	إستجابات الأفراد لبعء نمط القيادة
مرتفعة	0.467	3.74	إستجابات الأفراد لبعء فرق العمل
مرتفعة	0.384	3.83	إستجابات الأفراد لبعء الرضا عن الحوافز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

➤ بعد نمط القيادة : من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.82 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.582

نستنتج من خلال تحليل عبارات هذا البعد ، أن التمتع القيادي الشائد في المصالح الإدارية لدى شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، هو التمتع المشارك، وهذا بعد تحليل إستجابات أفراد العينة لبعء نمط القيادة حيث تم قبول العبارات الدالة على التمتع التيموقراطي، وهذا بدوره ما ينفي وجود التمتع الأوتوقراطي في القيادة. ✓ توجي التحليل السابقة أن التمتع الشائد هو التمتع المشارك في القيادة.

➤ بعد فرق العمل : يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.74 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.476

وتما سبق بعد تحليل عبارات بعد فرق العمل فأنا كلاً من القادة والمؤوسين في الشركة يدركون أهمية فريق العمل ويولونه قدراً معتبراً من الإهتمام، فالقائد يمتن أداء الجماعة، وكذا المؤوسين يدركون أهمية فريق العمل، ما يدل على تماسك أفراد الفريق، وما يدل على قوة ترابطهم وهذا ما يستثمره القائد من تماسكهم كوسيلة لرفع الأداء.

أي أن كلاً من القائد والمؤوسين بشركة الإسمنت SCIBS بني صاف يدركون أهمية فرق العمل، وتعتبر وسيلة وأداة أساسية لرفع وتحسين الأداء بالشركة.

➤ بعد الرضا عن الحوافز: يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء الرضا عن الحوافز بلغ 3.83 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.384، وهذا يدل على إستجابة أفراد العينة ورضاهم عن الحوافز المقدمة لهم .

نستنتج أن أفراد العينة بصفة عامة يبدون رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم.

3-2 - التحليل الإحصائي لمحور الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 05- يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي.

بعد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
إستجابات الأفراد لبعء الأداء الوظيفي.	4.05	0.465	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ قيمة 4.05 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.456، وهذا يدل على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على الأداء الوظيفي الذي ربطنا تأثره بالعوامل الثلاثة السابقة للقيادة الإدارية، والتي تتمثل في بعد نمط القيادة، بعد فرق العمل ، بعد الرضا عن الحوافز، وقد جاءت النتائج كالتالي :

➤ بالنسبة للعبارات التي تعبر عن سلوك القائد ونمطه في القيادة وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي، فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين 3.53 و 4.19 بأهمية نسبية مرتفعة، وتراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين 0.644 و 0.912، وهذا يدل على قبول أفراد العينة وتأكيدهم أن الأداء الوظيفي يتأثر بسلوك القائد مع مؤوسيه، فإهتمام القائد بمشاكل مؤوسيه ومصالحهم، وإهتمامه بإقتراحاتهم، وتفويض جزء من سلطاته إليهم، يشجع على تحسين مستوى الأداء ويدفع المؤوسين لإنجاز العمل بكفاءة، وهو ذاته نفس الشيء في أن ضعف تفاعل القائد مع مؤوسيه والتعليقات الصارمة من طرفه يعيق الأداء الوظيفي للعاملين.

➤ بالنسبة للعبارات التي تعبر عن فرق العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين 4.06 و 4.17 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري محصور بين 0.510 و 0.70 ، وهذا يدل على قبول أفراد العينة لمحتوى العبارات، وإدراكهم لأهمية فرق العمل، وأكدوا على أهمية

العمل بروح الفريق لما له من تأثير بالغ على الأداء الوظيفي، ففريق العمل يسهل المهام الصعبة والمعقدة، ويتبادل أفراد الفريق الخبرات والمهارات فيما بينهم، مما يرفع مستوى الأداء، وكذا إذا كان المناخ السائد بين أفراد الفريق الواحد جيداً فهذا يدفعهم للعمل بأقصى جهد، مما يرفع ويحسن الأداء الوظيفي. بالنسبة للعبارات التي تعبر عن تأثير الرضا عن نظام الحوافز على الأداء الوظيفي، فقد بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين 3.83 و 4.31، بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري محصور بين 0.713 و 1.129، وهذا ما يدل على قبول أفراد العينة لمحتوى العبارات، وإثباتهم أن نظام الحوافز المرضي يدفعهم لتحسين ورفع مستوى الأداء.

3- اختبار الفرضيات.

بعد تحديد الأسلوب القيادي السائد في الشركة، ومعرفة أهمية فرق العمل، ومعرفة مدى رضا المرؤوسين عن نظام الحوافز، فإننا سنحاول معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وكذا معرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في رفع مستوى المتغير التابع" من خلال:

- استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التحديد R² لتحديد درجة التأثير.
- تحليل نتائج التباين الأحادي Anova: من أجل دراسة مستوى الدلالة.
- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط.

1-3 دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية.

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي:

H0=لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

H1= يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم - 06- يوضح تحليل معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي، والانحدار الخطي البسيط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

Coefficients^a

Modèle	R	R-deux	Coefficients non standardisés		Ecart standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
			B					
1 (Constante)	0.677	0.458	1,045		,398		2,627	,011
القيادة			,823		,109	,677	7,588	,000

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

(أ) دراسة طبيعة العلاقة بين "القيادة الإدارية" و"الأداء الوظيفي"، وحجم الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع:

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.676$ ، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته $R^2 = 0.458$ أي أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 46% تفسره القيادة الإدارية بمتغيراتها (نمط القيادة الديمقراطية، فرق العمل، التحفيز) وتبقى نسبة 54% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

(ب) تحليل التباين الأحادي:

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبيّنة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للتمودج.

(ج) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة Sig= 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B للقيادة الإدارية 0.823، ومنه فإنه كلما تغيرت القيادة الإدارية (المتغير المستقل) بوحدة واحدة، تؤدي إلى التغير في مستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بقيمة 0.823، ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية a=0.05، ويمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتالي :

$$Y = 1.045 + 0.823 (\text{القيادة الإدارية})$$

ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية، ويتم قبول الفرضية البديلة.

2-3 اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

❖ تتمثل الفرضية الجزئية الأولى في ما يلي :

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة المشارك والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة المشارك والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

يمكن تلخيص معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم - 07 - يوضح تحليل معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي، والإنحدار الخطي البسيط بين نمط القيادة والأداء الوظيفي.

Modèle	R	R-deux	Coefficients ^a				
			Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
			B	Ecart standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)			2,367	,304		7,794,000	
نمط القيادة	0.562	0.316	,440	,079	,562	5,604,000	

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أ- طبيعة العلاقة ودرجة الأثر بين "نمط القيادة المشارك" و"الأداء الوظيفي" :

يتضح من خلال الجدول السابق أن العلاقة بين نمط القيادة السائد "النمط المشارك" والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباطية إيجابية حيث بلغ معامل الارتباط R = 0.562، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ 0.316، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 31.6% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي بشركة الإسمنت بني صاف يفسره نمط القيادة السائد وهو النمط الديمقراطي كما ذكر سابقاً.

ب- تحليل نتائج التباين الأحادي :

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة Sig بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود دلالة معنوية للتمودج.

ج- تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين نمط القيادة السائد والأداء الوظيفي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة Sig= 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B لنمط قيادة 0.44، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل نمط القيادة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.44 في المتغير التابع الأداء الوظيفي، ومنه يمكن القول أن

هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين نمط القيادة السائد "التمط المشارك" و "الأداء الوظيفي" عند مستوى معنوية $a=0.05$ ، ومنه يمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتالي :

$$=2.367+ 0.440 \text{ (نمط القيادة)}$$

ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية، ويتم قبول الفرضية البديلة.

3-3 : اختبار الفرضية الجزئية الثانية .

❖ تتمثل الفرضية الجزئية الثانية في ما يلي :

H_0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

H_1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

يمكن تلخيص معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم - 08- يوضح تحليل معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي، والإنحدار الخطي البسيط بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

Modèle	R	R-deux	Coefficients ^a				T	Sig.
			Coefficients non standardisés		Ecart standard	Coefficient standardisés		
			B					
1 (Constante) فرق	0.587	0,345	1,904 ,573	,361 ,096		5,268 5,979	,000 ,000	

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أ) طبيعة العلاقة ودرجة الأثر بين "فرق العمل" و "الأداء الوظيفي" :

يتضح من خلال الجدول السابق أن العلاقة بين "بناء فرق العمل" و "الأداء الوظيفي" هي علاقة ارتباطية إيجابية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.587$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.345 ، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 34.5% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي بشركة الإسمنت بني صاف تفسره فرق العمل.

ب) تحليل نتائج التباين الأحادي :

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة Sig بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يدل على وجود دلالة معنوية للتمودج.

ج) تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

يبين الجدول أعلاه قيمة $Sig = 0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية ، حيث بلغ معامل الإنحدار B لفرق العمل 0.573 ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل فرق العمل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.573 في المتغير التابع الأداء الوظيفي ، ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين "بناء فرق العمل" و "الأداء الوظيفي" عند مستوى معنوية $a=0.05$ ، ومنه يمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتالي :

$$Y = 1.904 + 0.573 \text{ (فرق العمل)}$$

ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية، ويتم قبول الفرضية البديلة.

4-3: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة .

❖ تتمثل الفرضية الجزئية الثالثة في ما يلي :

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

يمكن تلخيص معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 09- يوضح تحليل معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي، والانحدار الخطي البسيط بين الحوافز والأداء الوظيفي.

Coefficients^a

Modèle	R	R-deux	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
			B	Ecart standard	Bêta		
(Constante) تحفيز	0,417	0.174	2,376 ,496	,445 ,131		5,339 3,786	,000 ,000

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أ) طبيعة العلاقة ودرجة الأثر بين "التحفيز" و"الأداء الوظيفي" :

يتضح من خلال الجدول السابق أن العلاقة بين "التحفيز" في شركة الإسمنت S.C.I.B.S والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباطية إيجابية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.417$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.174 ، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 17.4% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي بشركة الإسمنت بني صاف يفسره عامل التحفيز.

ب) تحليل نتائج التباين الأحادي :

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة Sig بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يدل على وجود دلالة معنوية للتمودج.

ج) تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التحفيز والأداء الوظيفي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B لعامل التحفيز 0.496 ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التحفيز" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.496 في المتغير التابع الأداء الوظيفي، ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين "التحفيز" و"الأداء الوظيفي" عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ،

ومنه تكون معادلة الإنحدار كالتالي :

$$Y = 2.376 + 0.496(\text{التحفيز})$$

ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية، ويتم قبول الفرضية البديلة.

خاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة الوسيلة والنشاط الذي يمارسه القائد الإداري بهدف توجيهه ورؤوسيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني بهدف تحقيق الأهداف المرغوبة.

كما يعتبر تحسين الأداء الوظيفي غاية كل مؤسسة، وعليه تعتبر عملية إدارة الأداء وبالخصوص مرحلة التقييم ذات أهمية بالغة باعتبارها مرحلة أساسية ومهمة لمساعدة الأظمة والمؤسسات على تحقيق أهدافها لما تسعى له من القضاء على تلك الفجوة بين مستويات أداء العاملين وبين ما هو متوقع وما هم محقق فعلاً.

والقيادة الإدارية سبل تسعى من خلالها للتأثير في الأداء الوظيفي، بهدف تحسين ورفع مستويات الأداء بالمؤسسات، وكان هذا أساس موضوع دراستنا حيث إقتصرت الدراسة على ثلاث سبل تمثلت في نمط القيادة، وبناء فرق العمل وأخيرًا الرضا عن نظام الحوافز المطبق، وقصد معالجة ودراسة أثر القيادة الإدارية بوسائلها الثلاث التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على مستويات الأداء الوظيفي تم إسقاط ذلك على شركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S. تم التوصل إلى جملة من النتائج من أهمها:

-تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي للدراسة 0.925 وهو معامل مرتفع.

-تم التوصل إلى أن الأسلوب القيادي السائد في شركة الإسمنت بني صاف، وهو النمط المشارك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات نمط القيادة المشارك 3.82 بأهمية نسبية مرتفعة

-إن القادة والمرؤوسين بشركة الإسمنت بني صاف، يدركون أهمية فرق العمل ويعتبرونها أداة أساسية لرفع وتحسين الأداء بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعدد فرق العمل 3.74 بأهمية نسبية مرتفعة.

-إن أفراد العينة يبدون رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعدد الرضا عن الحوافز 3.83 بأهمية نسبية مرتفعة.

-تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية، والتأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين كل مؤشر من مؤشرات القيادة كل على حدى على مستوى الأداء عند مستوى معنوية 0.05.

وفقا لما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن اقتراح بعض التوصيات:

-تقترح ضرورة تنمية مهارات القادة والمرؤوسين من خلال عقد دورات تدريبية تمكنهم من اتباع أساليب قيادية وإدارية فعالة.

-الاهتمام ببناء فرق عمل عالية الأداء والحفاظ على تماسك أفراد المجموعة لضمان تنفيذ المهام بفعالية.

-المحافظة على اتباع النمط المشارك في القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

-السعي إلى خلق التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية والاهتمام أكثر بنظام الترقية والأجور وعلاوات تعويض المخاطر.

الهوامش والمراجع:

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34-35.

² ضرار عتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

³ James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, Tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage mondial, France , 2002, p 361 .

⁴ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 58.

⁵ Alain Duluc, **Leadership et confiance** , Dunod, Paris,2003,P P 76-77

⁶ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 99.

⁷ نواف كنعان، القيادة الإدارية، نفس المرجع السابق، ص 113.

⁸ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 119.

⁹ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 27.

¹⁰ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 532.

¹¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

¹² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص39.

¹³ سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007، ص261.

¹⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص39.

¹⁵ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص27.

¹⁶ Claude Blanche Allegre et Autre , *gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel* , De Boeck ,9^{ème} édition ,Bruxelles , 2008 ,p127

¹⁷ سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، بدون دار النشر، مصر، 2009، ص39.

¹⁸ Michael Armstrong , *Management key strategies and practical guidelines*, kogan page, 3rd edition ,London and Philadelphia, p01.

¹⁹ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص66-67.

²⁰ دوجلاس ميلر، فريق العمل المتميز، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص61.

²¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص78.

²² كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص123.

²³ الموقع الإلكتروني لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت: <http://scibs.dz/>