

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس
ميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم تسيير التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة
دراسة ميدانية الرواد للتربية والتعليم في القرارة ولاية غرداية

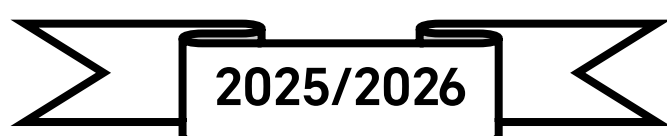
- أولاد بهون عبد الرحيم
- أولاد الحاج مسعود رستم
- د. مخنان عقبة
- مساعد المشرف الأستاذة
المحترمة :

- جقاوة أميرة

أعضاء اللجنة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. لعمور رميلة	جامعة غرداية	رئيسا
د. مخنان عقبة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. شخوم رحيمة	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية :



جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس
ميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم تسيير التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة
دراسة ميدانية الرواد للتربية والتعليم في القرارة ولاية غرداية

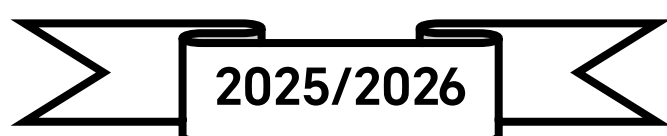
- أولاد بهون عبد الرحيم
- أولاد الحاج مسعود رستم
- د. مخنان عقبة
- مساعد المشرف الأستاذة
المحترمة :

- جقاوة أميرة

أعضاء اللجنة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. لعمور رميلة	جامعة غرداية	رئيسا
د. مخنان عقبة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. شخوم رحيمة	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية :





الشكر والعرفان

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، بدايةً من أساتذتي الكرام الأستاذ الدكتور مخنان عقبة والدكتورة جقاوة أميرة الذين لم يخلوا عني بتوجيهاتهم القيمة ونصائحهم السديدة، والتي كانت بمثابة النور الذي أنار طريق البحث والدراسة.

كما أعبر عن امتناني العميق لعائلتي وأصدقائي على دعمهم المعنوي وتشجيعهم المستمر، الذي كان له الأثر الكبير في تحفيزي على إتمام هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر كل من أتاح لي الوصول إلى المصادر والمراجع التي شكلت الأساس العلمي لهذه الدراسة، ولكل من شارك معي أفكاره وخبراته، مما أثري محتوى المذكرة وأضاف إليها الكثير من القيمة

وأقدم بجزيل الشكر لموظفي المؤسسة المستقبلية وترحيبهم لنا وتسهيل مهمة لنا .

أدعو الله أن يكون هذا العمل إضافة علمية مفيدة تسهم في إثراء الدراسات الأدبية، وأن يوفقني وإياكم لما فيه الخير والمعرفة.

اهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم
الأنبياء والمرسلين أهدي ثمرة جهدي إلى من قال
فيهما عز وجل واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا.

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، ويعجز
القلم عن كتابة أي شيء عنها، وفي صلاتها كم أكثرت
من الدعوات، والتي كانت سندا في حياتي وغمرتني
بعطفها إلى منبع الحنان، وهي التي مشيت في عروق
دمي، قلبي ينبض بها. أُمي الغالية أدام الله عليها
صحتها ورعاها

إلى أعظم رجل في الكون إلى من تواضع في الأرض،
حمد الله بكرة وأصيلا، إلى الذي رباني فأحسن تربيتي
وعلمني وهو بمثابة مثالي الأعلى، أبي العزيز.

حفظهما الله ورزقهما العمر المبارك وأدخلهما إلى
جنات النعيم و إلى كل عائلتي و أصدقائي و طاقم
شركة روكيلوكس .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع القيادة الإدارية والوقوف على مستوى التحفيز داخل مؤسسة الرواد للتربية والتعليم، وذلك من خلال استخدام التحفيز كوسيلة لرفع الأداء، مع تسليط الضوء على أبرز نقاط القوة والضعف في بيئة العمل. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى تحفيز العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية شملت (40) مفردة من العاملين بالمؤسسة، حيث جرى تفريغها وتحليلها إحصائياً للوصول إلى الدلالات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها؛ أن للقيادة الإدارية دوراً جوهرياً ومباشراً في رفع مستوى دافعية وتحفيز الموارد البشرية داخل مؤسسة الرواد للتربية والتعليم. كما أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي المعتمد من قبل الإدارة ينعكس بشكل مستمر على السلوك التنظيمي للعاملين، ويؤثر بدقة في توجهاتهم وولائهم المؤسسي، مما يؤكد أهمية اختيار النمط القيادي المناسب لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية المنشودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ أنماط القيادة؛ التحفيز؛ الاتصال المؤسسي؛ السلوك التنظيمي؛ مؤسسة الرواد للتربية والتعليم.

Abstract

This study aimed to diagnose the reality of administrative leadership and assess the level of motivation within the Al-Ruwad Institution for Education. Specifically, it sought to identify the prevalent

leadership styles and institutional communication mechanisms, while highlighting the key strengths and weaknesses within the work environment. The study addresses a main problematic question regarding the extent to which administrative leadership styles influence employees' motivation levels within the investigated institution. To achieve these objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a purposive sample of (40) employees. The collected data were processed and analyzed statistically to derive scientific indicators related to the study variables.

The study concluded with several key results, most notably that administrative leadership plays a vital and direct role in enhancing the motivation of human resources within the Al-Ruwad Institution for Education. Furthermore, the findings revealed that the leadership style adopted by the management directly reflects on the organizational behavior of the employees and significantly influences their motivation and institutional loyalty. This underscores the critical importance of selecting the appropriate leadership style to ensure performance efficiency and achieve the desired educational and organizational goals.

Keywords: Administrative Leadership; Leadership Styles; Motivation; Institutional Communication; Organizational Behavior; Al-Ruwad Institution for Education.

فهرس المحتويات

		البسمة
I		الاهداء
II		الشكر والتقدير
III		ملخص بالعربية
IV		ملخص بالإنجليزية
الصفحة		فهرس المحتويات
VI		قائمة الجداول
VIII		قائمة الأشكال
VIII		قائمة الملاحق
		العنوان
أ-ي		المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي		
2		تمهيد
3	ماهية القيادة الإدارية	المبحث الأول
3	تعريف وأهمية القيادة الإدارية	المطلب الأول
4	أنماط القيادة الإدارية	المطلب الثاني
7	مفهوم التحفيز	المبحث الثاني
7	تعريف وأهمية التحفيز	المطلب الأول
9	أهم نظريات التحفيز	المطلب الثاني
12	العوامل المؤثرة في اداء العاملين	المبحث الثالث
12	مفهوم الأداء	المطلب الأول

12	تصنيفات أداء الموظفين	المطلب الثاني
15	الحوافز المرتبطة بالأداء وأشكالها المختلفة	المطلب الثالث
18		خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة الرواد للتربية والتعليم		
20		تمهيد
21	نبذة عن مؤسسة الرواد	المبحث الأول
21	تعريف المؤسسة	المطلب الأول
21	موضوع المؤسسة وأهدافها	المطلب الثاني
23	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	المطلب الثالث
24	الإطار المنهجي للدراسة	المبحث الثاني
24	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
25	أدوات وأساليب الدراسة	المطلب الثاني
29	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	المبحث الثالث
29	تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	المطلب الأول
33	تحليل البيانات للمتغير المستقل: "القيادة الإدارية"	المطلب الثاني
36	تحليل البيانات للمتغير التابع: "التحفيز داخل المؤسسة".	المطلب الثالث
39	تحليل البيانات للعلاقة بين المتغيرين	المطلب الرابع
41	اختبار صحة الفرضيات	المبحث الرابع
41	اختبار الفرضية الرئيسية	المطلب الأول
43	تحليل الفرضيات الفرعية	المطلب الثاني
51	الخلاصة العامة من تحليل فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
58		خلاصة الفصل

60		الخاتمة
63		قائمة المصادر والمراجع
68		الملاحق

فهرس الجداول والاشكال البيانبة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة البحث وفقًا لجنس المستجيبين	29
02	توزيع عينة البحث وفقًا لأقدمية المستجيبين	30
03	توزيع عينة البحث وفقًا للمستوى التعليمي المستجيبين	31
04	نتائج مقياس الثبات والمصدقية الاستبيان	32
05	تحليل مقياس الثبات لبيانات المتغير المستقل	33
06	وزن مقياس ليكرت	34
07	التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات المتغير المستقل	35
08	تحليل مقياس الثبات لبيانات المتغير التابع	36
09	التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات المتغير التابع	37
10	تحليل مقياس الثبات لبيانات العلاقة بين المتغيرين	39
11	معامل الارتباط وتحليل التباين	41
12	تحليل معامل انحدار	42
13	معامل الارتباط وتحليل التباين	44
14	القيادة الإدارية	46
15	اختبارات تأثيرات ما بين الأفراد	49

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	23
02	توزيع عينة البحث وفقًا لجنس المستجيبين	29
03	توزيع عينة البحث وفقًا لأقدمية المستجيبين	30
04	توزيع عينة البحث وفقًا للمستوى التعليمي المستجيبين	32
05	تحليل منحنى الانحدار	42
06	منحنى يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع	44
07	منحنى يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل	47
	منحنى تكراري يمثل مدى تأثير العاملين الأقدمية المستوى التعليمي على التحفيز لي هو المتغير التابع	50

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستبيان	62
02	مخرجات spss	64

مقدمة

تُعد المؤسسة بمختلف مجالاتها وخدماتها المقدمة في العصر الحديث كيانًا ديناميكيًا يسعى إلى تحقيق أهدافه من خلال الاستغلال الأمثل لموارده المادية والبشرية، ويُعتبر المورد البشري العنصر الأكثر أهمية في تحقيق الكفاءة والفعالية داخلها. فنجاح المؤسسات لم يعد يعتمد فقط على توفر رأس المال أو التكنولوجيا، بل أصبح مرتبطًا بدرجة كبيرة بمدى قدرة الإدارة على توجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا الإطار، تبرز القيادة كأحد أهم الوظائف الإدارية التي تلعب دورًا حاسمًا في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تمكن القائد من توجيه جهود العاملين، وتعزيز روح التعاون، وبناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام. كما أن الأساليب القيادية المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستوى التحفيز لدى العمال، سواء كان ذلك التحفيز ماديًا كالأجور والمكافآت، أو معنويًا كالتقدير والاعتراف بالجهود.

ومن جهة أخرى، يُعد التحفيز عنصرًا أساسيًا في رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذ يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل. لذلك، فإن العلاقة بين القيادة والتحفيز تُعتبر علاقة تكاملية، حيث تسهم القيادة الفعالة في صنع بيئة محفزة تدعم الإبداع والابتكار، وتقلل من مظاهر الإهمال واللامبالاة داخل العمل.

غير أن العديد من المؤسسات ذات الطابع الخاص، خاصة في البيئات النامية، لا تزال تعاني من ضعف في أنماط القيادة أو اعتماد أساليب تقليدية لا تراعي حاجات العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التحفيز وتراجع الأداء. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر القيادة على التحفيز داخل المؤسسة، لفهم طبيعة هذه العلاقة وتحديد مدى تأثيرها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

إذن تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، ويُعد تحفيز العاملين من أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. وفي هذا السياق تبرز القيادة الإدارية كعنصر أساسي في توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم ودافعيتهم نحو العمل، مما يجعل العلاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز من الموضوعات التي تستحق الدراسة والاهتمام داخل المؤسسة.

1. طرح الإشكالية:

إلى أي حد تؤثر أنماط القيادة على مستوى تحفيز العاملين داخل المؤسسة الرواد للتربية والتعليم؟

وعلى هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة: ولمعالجة هذه الإشكالية وتحليلها بشكل شامل، نقوم بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تأثير القيادة الإدارية والتحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى، الأقدمية، والكفاءة المهنية؟

2. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز داخل المؤسسة.
- **الفرضية الأولى (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم.
- **الفرضية الثانية (H2):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) واقع مميز للقيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم
- **الفرضية الثالثة (H3):** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى، الأقدمية، والكفاءة المهنية.

3. أهمية الدراسة:

- يمكن إبراز أهمية الدراسة من عدة جوانب:

-**الاهمية الأكاديمية:** اذ تساهم في دعم المكتبة الجامعية بموضوع ودراسة بالغة الأهمية في ميدان إدارة الأعمال.

-**الاهمية التطبيقية:** من خلال الوقوف على الواقع الميداني وتطبيق الدراسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم بما يسمح باستخلاص نتائج تساهم في افادة مؤسسات ذات نفس النشاط

- **الطابع الراهن:** لكون موضوع القيادة الإدارية من أبرز الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير حتى انها في صدارة الاهتمامات في مجال إدارة الأعمال.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم القيادة وأهم أنماطها المعتمدة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل مفهوم التحفيز وبيان أهم أنواعه (المادي والمعنوي) ودوره في تحسين أداء العاملين.
- إبراز العلاقة بين القيادة والتحفيز داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على مستوى تحفيز الموظفين.
- معرفة مدى مساهمة القيادة الفعالة في رفع الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين أساليب القيادة وتعزيز التحفيز

5. **المنهجية المتبعة:** ويمكن تعريف المنهج بأنه جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.¹

وبما أنه دراستنا تدور حول أثر القيادة الإدارية في التحفيز داخل مؤسسة ارتئينا إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأننا نهدف لغرض وصف القيادة الإدارية في التحفيز داخل مؤسسة، وللكشف عن العلاقة بين المتغيرات الدراسة وفق البيانات والاحصائيات الممثلة في مخرجات برنامج spss v25، وهذا بتحليل النتائج قصد التعميم.

6. حدود الدراسة:

➤ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الخاصة بجمع بيانات الاستبيان وتحليله.

¹ بوحوش عمار وآخرون، **منهجية-البحث-العلمي-وتقنياته-في-العلوم-الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص 13-14.

➤ الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الرواد للتربية والتعليم، باعتبارها البيئة الإدارية التي تمثل مجتمع البحث المستهدف. وتم اختيار هذه المؤسسة نظراً لطبيعة خدماتها وعلاقتها المباشرة بإدارة الأعمال، مما ساعد في تطبيق أدوات البحث والحصول على بيانات ميدانية تخدم أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

➤ الحدود البشرية:

شملت الحدود البشرية لهذه الدراسة العمال بمختلف المهام على مستوى مؤسسة الرواد للتربية والتعليم الذين تم اختيارهم كعينة للدراسة

7. دراسات السابقة :

1.7 الدراسات العربية :

دراسة : للباحثين جبر عبد الله العطية والدكتور علي ناصر الطحيطاح بعنوان التحفيز والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم. دراسة على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر انطلقت الدراسة من إشكالية فحواها: هل يوجد تأثير مباشر دال احصائياً للتحفيز على الأداء التنظيمي في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة
الفرضية الثانية: هناك علاقة بين التحفيز والإلتزام التنظيمي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة
الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة

منهجية الدراسة :

استعمل الباحثين في بحثهم منهج اوصفي واستخدام التصميم الكمي في هذه الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات كمية من عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية

والبيئة في دولة قطر وكان الهدف من الدراسة استطلاع آرائهم فيما يخص التحفيز والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وعينة مكونة من 54 موظف.

أبرز نتائج الدراسة :

- وجود علاقة بين المكافآت المالية وكل من التحفيز المعنوي ، والالتزام العاطفي والاستمراري وهذا يدل على أهمية المكافآت المالية بالنسبة للموظفين المبحوثين.
- التعويضات المالية تؤثر في جودة انجازهم للمهام الموكلة اليهم.
- الالتزام العاطفي لا يحدث فقط من خلال التحفيز العاطفي وانما من المكافآت المالية أيضا.

2.7 الدراسات المحلية :

دراسة : عطية يوسف ، الموسومة بعنوان القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل : دراسة ميدانية منظمة الغرف الصحراوية عين مليلة انطلقت الدراسة من إشكالية التالية:

كيف يمكن للقيادة الإدارية التأثير على أداء جماعات العمل وما هي الأساليب المتبعة لزيادة هذا الأداء داخل منظمة الغرف الصحراوية؟

الفرضيات

لكي نجيب على الإشكالية والتساؤلات السابقة وتعمق في دراستها ونضع منهاجاً للبحث فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي تراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة فيما يلي:

يجب توفر حد ادني من السمات القيادية لإدارة الأعمال عن طريق . جماعات العمل.

يحاول القادة الإداريون داخل منظمة الغرف الصحراوية التوفيق بين العمل والعلاقات مع العمال ويعتمدون في ذلك على خبرتهم أكثر من أي شيء آخر

- يكون تأثير أسلوب التدريب والتحفيز جد إيجابي على أداء جماعات العمل داخل المنظمة.

منهجية الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مستخدماً أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان مع عينة من الموظفين داخل منظمة الغرف الصحراوية البالغ عددهم 158 موظف

أبرز نتائج الدراسة :

- - أكثر من 60% من العمال يعتبرون بأن قاداتهم ديمقراطيين ويتصفون بالعدل والمساواة في التعامل مع العمال، ويحاولون إشراكهم في القرارات التي تخص الجماعة والمشاكل التي تعترضها؛
- - استخدام كثير من القادة الإداريين أسلوب الفرق في التأثير في جماعات العمل والرفع من مستوى أدائهم، حيث انه توجد مظاهر كثيرة دالة على ذلك مثل المسؤولية الجماعية والحث على تعاون العمال، والالتزام بتحقيق أهداف الجماعة من طرف العمال؛
- - عدم منح جماعات العمل الثقة من قبل القادة عند غيابهم، الشان الذي لا يسمح لهم قد تسرع من وتيرة العمال في عملهم والقيام بالمهام المبرمجة في النظام الإنتاجي للمنظمة وهذا ما من شئنه إضاعة الوقت وعرقلة الجهود المبذولة للوصول إلى الأهداف المرجوة؛
- - عدم امتلاك المنظمة لنظام تحفيز ظاهر يشكل عبئ كبير على عاتق القيادة الإدارية وعلى إمكانية دفع العمال أكثر للعمل وانجاز المهمات، خاصة وان أمام المنظمة جدول كبير من الطلبات التي يجب الإسراع في تلبيتها بالمواصفات المتفق عليها؛
- - وجود مجموعة من القادة على مستوى المنظمة والذين يصرحون بأنهم لا يهتمون بالعمل ولا بالعلاقات مع العمال، وهذا ما من شأنه الإضرار بالمصالح العامة للمنظمة كإتلاف الآلات أو التسبب في مشاكل بين العمال داخل مجموعته أو بين جماعات عمل مختلفة؛

3.7 الدراسات الأجنبية :

دراسة لبيت وايت ((lippit (white) ، أجريت عام 1939 تحت اشراف كوارت لوين تعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات التجريبية لفهم تأثير أنماط القيادة على سلوك الجماعة وفعاليتها .

إشكالية الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: كيف يؤثر نمط القيادة الديمقراطي، الاستبدادي، التسبيبي) على أداء الجماعة تماسكها، وسلوك أعضائها؟

فرضيات الدراسة

انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على:

- 1 - إنتاجية الجماعة حيث يتوقع أن تختلف مستويات الإنتاجية باختلاف نمط القيادة
- 2 - السلوك الاجتماعي للأفراد مثل (العدوانية، التعاون، أو اللامبالاة).
- 3 - الروح المعنوية والتماسك الداخلي: تأثير نمط القيادة على معنويات الأفراد وتماسك الجماعة

منهجية الدراسة :

تم اختيار مجموعة من الأطفال وقسموا إلى ثلاث مجموعات كل منها تحت قيادة نمط مختلف :

- 1 - القيادة الديمقراطية: حيث يشترك القائد الأعضاء في اتخاذ القرارات
- 2 - القيادة الاستبدادية حيث يتخذ القائد القرارات دون مشاركة الأعضاء
- 3 - القيادة التسيبية: حيث يترك القائد الأعضاء دون توجيه أو تدخل

تمت ملاحظة سلوك الأعضاء وإنتاجيتهم في كل مجموعة

نتائج الدراسة:

1 - الإنتاجية: كانت أعلى في المجموعة ذات القيادة الديمقراطية، تليها الاستبدادية، وأدناها في التسيبية

2 - السلوك الاجتماعي:

القيادة الديمقراطية: سادت أجواء التعاون والروح المعنوية العالية.

القيادة الاستبدادية ظهرت سلوكيات عدوانية بين الأعضاء

القيادة التسيبية: سادت اللامبالاة والفوضى

تعقيب الدراسة: رغم أهمية الدراسة، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات:

4.7 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

* أوجه التشابه :

- تقديم اطار نظري متين يربط بين القيادة الإدارية والتحفيز داخل المؤسسة

- من حيث التشابه والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاعتماد على أسئلة ومؤشرات الاستمارة للتقصي المعلومات في البحث العلمي

* اوجه الاختلاف :

- عينة الدراسة: استخدام الأطفال مثلا في الدراسة الأجنبية قد لا يعطي نتائج قابلة للتعميم على البالغين في بيئات العمل

التحكم في المتغيرات: قد يكون هناك عوامل أخرى أثرت على النتائج ولم يتم التحكم فيها .

البيئة التجريبية: قد لا تعكس الواقع العملي في المؤسسات والمنظمات الجزائرية .

* الاستفادة من الدراسات السابقة :

كما إن الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث العلمي يعتبر ارث منهجي يستعين به الباحث لوضع سياسة وخطط تعينه على دراسته ومنه فإن الدراسات السابقة قد ساعدتنا في دراستنا ومعرفة مؤشرات المتغيرات التي تمت دراستها في عنوان موضوعنا تم التعرف عليهم في الجانب النظري

هيكل الدراسة:

من أجل الالمام بالموضوع ومعالجة مختلف جوانبه، ثم تنظيم وهيكله هذا البحث في فصلين رئيسيين على النحو التالي:

المقدمة: تكلمنا في هذه المقدمة على القيادة الإدارية والتحفيز داخل المؤسسة والانتهاه بطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها، مع بيان أهمية البحث وأهدافه، والمنهج المتبع في هذه الدراسة، مع ذكر المصطلحات والمفاهيم للمتغيرين التابع والمستقل وحدود الدراسة.

الفصل الأول تناولنا الأدبيات النظرية المرتبطة باستخدامات القيادة الإدارية والتحفيز داخل المؤسسة، حيث تم تقسيمه الى أربعة مباحث اشتمل المبحث الأول على الإطار النظري ماهية القيادة الإدارية متناولين فيه أهميته، خصائصه، أنماطه، أما المبحث الثاني خصصناه لماهية التحفيز أهميته، أهم نظريات التحفيز، وفي المبحث الثالث تم التطرق الى مفاهيم أساسية حول

أداء العاملين ، تعريف أهمية وخصائص تقييم الأداء بالإضافة الى مفهوم حوافز الأداء وأشكالها وفي آخر مبحث الموسوم بعنوان العوامل المؤثرة في أداء العاملين في الفصل الأول تصنيفات أداء العاملين وكذلك العوامل المعيقة لأداء العاملين وأيضا عوامل نجاح حوافز الأداء

في **الفصل الثاني** تناولنا الجانب التطبيقي، حيث احتوى على اربعة مباحث: تم في المبحث الأول التطرق الى معلومات شاملة عن المؤسسة وهي مؤسسة الرواد للتربية والتعليم وهيكلها ومهامها، أما المبحث الثاني خصصناه للإطار المنهجي للدراسة.، أما المبحث الثالث فقد ضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة وفي المبحث الأخير من الفصل التطبيقي المبحث الرابع تم فيه اختبار صحة الفرضيات



الفصل الأول :

الاطار النظري و المفاهيمي

تمهيد:

تواجه المؤسسات على تنوع مجالات نشاطها تحديات مستمرة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة تصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز ، وذلك بشتى الطرق الادارية والتي من أهمها القيادة الإدارية فمن خلالها يمكن تسيير المؤسسة بأشخاص رؤساء وقادة ذات كفاءة وخبرة مهنية لازمة وتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة بمختلف أنواع التحفيزات من أجل رفع الأداء وتقييمه من أجل تحقيق النجاح والريادة بالمؤسسة.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والتحفيز داخل المؤسسة الذي يعطي لنا توضيحات عامة حول قيادة الإدارية كمبحث أول متضمنا المفهوم و الخصائص ومبحث ثاني المتضمن لتحفيز داخل المؤسسة ومبحث الثالث يتناول علاقة الحوافز بمستوى أداء العاملين زائدا وليس اخر مبحث الرابع العوامل المؤثرة في أداء العاملين .

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تُعدّ القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان حسن سير العمل، فهي تمثل عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الأداء الفعّال. كما تسهم القيادة الإدارية في تنسيق الجهود وتحفيز العاملين بما يحقق الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. لذلك أصبحت القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات الحديثة واستمرارها.

المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية

تتعدد التعاريف لدى الباحثين من وجهة نظرهم في مجال الإدارة ومن بين أهم التعاريف نذكر التعريف التالي:

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي قدرة المدير أو القائد على التأثير في العاملين وتوجيههم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام المهارات الإدارية والإنسانية في اتخاذ القرارات وتنظيم العمل¹.

تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة نظراً لكونها العنصر الأساسي والجوهرى إذن فإن أهميتها تكمن فيما يلي:

- أنها حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- التحكم على مشكلات العمل من خلال حلها وحسم العلاقات والترجيح بين الآراء.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- استجابة للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون القائد للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة².

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص. 215.

² مشري امينة، النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بالضغوط المهنية لدى الاساتذة، مذكرة ماستر علوم سياسية، 2013، ص 120

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية مجموعة من الخصائص المتمثلة في:

تعدّ القيادة نشاطاً إنسانياً متحرّكاً يقوم على التعامل مع الأفراد وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، لذلك يرتبط نجاح القائد بقدرته على استثمار هذه القدرات بطريقة إيجابية وبناءة.

تقوم القيادة على التأثير في الأفراد والجماعات بهدف توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ويُمارس هذا التأثير غالباً من خلال الإقناع والحوار والتواصل الفعال أكثر من اعتماده على السلطة أو الأوامر المباشرة.

تعتبر القيادة عملية تعاونية تتطلب من القائد تعزيز روح العمل الجماعي بين أفراد المجموعة وتشجيعهم على التعاون والتنسيق أثناء تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المشتركة.

ترتبط القيادة بوجود أهداف تسعى الجماعة إلى بلوغها، ومن ثمّ يضطلع القائد بدور أساسي في تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم للمشاركة الفعالة في تحقيق تلك الأهداف.

- إن معايير الجماعة ومشاعرهم تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته كسلوكيات قيادية¹.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

. تختلف أنماط القيادة الإدارية من باحث لآخر ومن مرجع لآخر حسب مجال المؤسسة ونشاطها ومن بين أهم أنماط القيادة الإدارية نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: القيادة الاستبدادية او الاوتوقراطية

غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير ارادتهم، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، بل انه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مهيمنة، ويطلق على القائد المستبد

¹ لصلاح هدى، النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مدري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماستر قانون اعمال، 2012، ص.98

لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في إتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا عاما لو خبرة عرقية أو قوة شخصية أو سلطة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات الآتية :

- الاعتداد والثقة المطلقة بالنفس وعدم الاعتراف بأخطائه.
- التفاخر بنفسه وإنجازاته وأيضا القسوة فيه لا يبالي بالعواطف الإنسانية الخاصة بالمحيطين به.
- البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن ويحتفظ بأسرار العمل لذاته.
- يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح¹.

الفرع الثاني: قيادة الديمقراطية:

فيها يقوم القائد باستشارة رؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاتهم إليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية افراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة وينتج الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب الرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية:

أ- القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون".

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قرار إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويهتم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرار منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات، وفي هذا النوع من القيادة.

الفرع الثالث: القيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح لأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا

¹ عبوي، زيد منير، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2007، ص.130

ما يشاؤون فيم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول اليها ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا لو أثر في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها لهذا فان من سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت

- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط وعمومية التعليمات.

- التوسع في تفويض السلطات والتردد وعدم الاستقرار.

ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ولكننا أوردناها هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب¹.

وأما القيادة غير الموجهة فهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع الأفراد من ذوي المستويات العقلية والعملية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي الدراسات المتخصصة ومراكز العموم الطبية وغيرها. في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فيه لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول ان يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة، وبالإضافة إلى هذه الأفراد الرئيسية القيادة يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقا لمعايير مختلفة مثل:

- **من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك فيها**: هناك القيادة الفردية حينما يكون القائد الموجه فردا واحدا، كما ان هناك القيادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

- **من حيث المصدر الذي يستمد القائد سلطته**: هناك القيادة الرسمية والأخرى غير الرسمية من جهة وبين القيادة المعنية من جهة أخرى المنتخبة من جهة ثانية². **من حيث علنية القيادة**: هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات واضحة ومعلومة وقيادة غير مباشرة يمارس فيها قيادته من وراء ستار فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق له³.

المبحث الثاني: مفهوم التحفيز وأهميته

¹ عياصرة معن محمود، القيادة الإدارية والصراع الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008، ص151

² ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الادارة، اسامة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة 1، 2009، ص63.

³ فتحي أحمد عوادا، إدارة الأعمال الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، الطبعة 1، 2002، ص17.

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

المطلب الأول: تعريف التحفيز

يعتبر التحفيز في المؤسسة من أهم العوامل التي يركز عليها القادة الإداريين في المؤسسة لرفع كفاءة العاملين وتحسين اداءهم داخل المؤسسة بحيث يساعد على زيادة رضاهم الوظيفي وتعزيز روح الانتماء الى المؤسسة التي بدوره يحقق اهداف المؤسسة ورفع مستوى الإنتاجية. تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز:

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

- - تعرف : بأنها فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة الخ) توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم تنشأ لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.¹ أي أن الحوافز تمثل مجمل الأساليب والعوامل التي تعتمد عليها المؤسسة لتثير العامل وتدفعه نحو العمل وذلك لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة والمؤسسة ومنه ضمان استمراريتها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحوافز هي فرص ووسائل ممنوحة من طرف إدارة المؤسسة لتثير رغباتهم وتنشئ لديهم الدافع من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق متطلباتها.

- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن

¹ زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، دار يازوري ،

تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء¹

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتجسد فيما يلي:

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا مما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا ولذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد أثقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2. أداة التغذية العكسية : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم وردة فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات حول أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3. الدعم المالي : يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتفويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية فالأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

* إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدى الأفراد الفرص السانحة لذلك.

* تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح مشاركة الأفراد للجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم

¹ حمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط3، الإسكندرية، 2009، ص. 248.

وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية الاقتناع الإدارية بآرائهم ووجهات نظرهم¹

المطلب الثاني: أهم نظريات التحفيز

تعدّ نظريات التحفيز من أهم الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من دور في تفسير دوافع العاملين وطرق التأثير في سلوكهم داخل المؤسسة. وقد تعددت هذه النظريات واختلفت باختلاف توجهات أصحابها، إلا أنها تشترك في هدف تحسين أداء الأفراد ورفع مستوى الرضا الوظيفي

الفرع الاول: النظرية الكلاسيكية

من مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991م وأطلق عليها مصطلح الإدارة العمومية، قام من خلالها بدراسة تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين عن العمل وبالتالي فإن إطالة مدة إنجاز العمل يعني عمل لمدة أطول من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين لعمل معين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجور بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناءات على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر إلى العامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وتجاهلها أنه كائن حي لديه أحاسيسه ومشاعره².

الفرع الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية

صاحبها ايلتون مايوها ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011، ص 142.

² محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص 214

الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، فترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع الشركة "جنرال إلكتريك"، هناك مجموعة من الافتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتكمن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل مثل رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه في هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

الفرع الثالث: النظريات المفسرة

- نظرية X وY لـ "دوغلاس ماك غريغور"

قام دوغلاس ماك غريغور بدراسة سلوك العمال داخل المنظمات، وتوصل من خلال أبحاثه إلى وجود تصورات مختلفة لدى المسؤولين حول طبيعة العامل.

أ/ نظرية X أظهرت نتائج أبحاثه ما يلي:

- أن العامل بطبيعته لا يحب العمل ويحاول تجنبه كلما أتيحت له الفرصة.
- أن العامل لا يميل إلى تحمل المسؤولية ويفضل الاعتماد على الآخرين.
- أن الفرد يفضل العمل تحت إشراف شخص يوجهه ويحدد له ما يجب القيام به.
- أن العامل يهتم بمصلحته الشخصية أكثر من اهتمامه بمصلحة المنظمة.
- أن العامل يميل إلى مقاومة التغيير والتطوير داخل المنظمة.

- أن تحقيق الأهداف يتطلب رقابة مستمرة وإشرافاً دقيقاً على العاملين.
- أن الأجر والمكافآت المادية تعد من أهم دوافع العمل.¹
- بناءً على هذه الافتراضات، اعتمدت الإدارات أساليب الرقابة الصارمة والمتابعة المستمرة، إلى جانب توفير الحوافز وظروف العمل الملائمة لرفع مستوى الرضا لدى العاملين.
- ب/ نظرية Y** أعاد دوغلاس ماك غريغور النظر في أفكاره السابقة، وقدم نظرية Y التي تضمنت ما يلي:

- أن الإنسان ليس كسولاً بطبيعته، وإنما قد يصبح كذلك نتيجة ظروف معينة أو نقص الخبرة.
- أن الأفراد يمتلكون روح المسؤولية ويسعون إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليهم.
- أن العاملين لديهم قدرات وإمكانات تمكنهم من تحمل المسؤولية.
- أن ضعف الأداء يعود في كثير من الأحيان إلى نقص التدريب والتأهيل وليس إلى طبيعة العامل نفسه.

- أن توفير التدريب المناسب يساعد العاملين على تطوير قدراتهم وتحقيق أداء أفضل.
- ومن خلال هذه النتائج، أكد ماك غريغور أن للعامل حاجات ودوافع متعددة تدفعه إلى العمل والسعي المستمر لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.²

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

قبل الخوض في عنوان العوامل المؤثرة في أداء العاملين لا بد من التذرق الى تعاريف ومفاهيم أساسية لاداء العاملين لقد تعددت مفاهيم وتعاريف الأداء من قبل كثير من الفكرين و الباحثين ومن بينها نذكر :

المطلب الأول: مفهوم الأداء

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسكسي، الجزائر، 2006 ص 42.

² عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 42

ويعرف الأداء على انه عرفها المفكر حين محمد الحراحشة هي مجموعة من أنماط السلوك الأدائي الذي له علاقة معبرة عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ¹

يُعدّ أداء العاملين من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، حيث يعكس مدى كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية. ويختلف مستوى الأداء من عامل إلى آخر تبعاً لعدة عوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة الفرد على العمل والإنتاج.

المطلب الثاني: تصنيفات والعوامل المعيقة لأداء الموظفين

مع اختلاف البارز في التصنيفات والعوامل المعيقة لأداء الموظفين في المؤسسة إلا ان الأخيرة تتأثر

الفرع الأول: تصنيفات أداء الموظفين

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية²:

الأداء الممتاز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.

الأداء الجيد جداً: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

- الأداء الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه. - الأداء دون الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحياناً بيئة العمل.

- الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه وسببه جهود

¹ حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، ط 01، دار جليس للنشر ، عمان ، 2010، ص 911

² توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، زقازيق، دار الفكر العربي، مصر، 2005

ومهارات الوظف الضعيفة أو بيئة العمل.

الفرع الثاني: العوامل المعيقة لأداء الموظفين

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها ما يلي¹:

1. نمط السلطة : فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.
2. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه.
3. غموض الدور: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.
4. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.
5. الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه
6. عدم توفر الظروف المادية للعمل: فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

¹ مصباح إيمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص. 09

7. ضعف نظام الحوافز: إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.

8. ضعف نظام الأجور: حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلباً على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين

9. ضعف الثقافة التنظيمية: إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلباً على أداء الموظفين.

هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلباً على أداء العمل، وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها: أ_ التضخم الوظيفي. ب_ الروتين

المطلب الثالث: عوامل نجاح حوافز الأداء ومجالات استخدامه

تشكل عوامل نجاح حوافز الأداء ومجالات استخدامه الحلقة الرئيسية للقادة والرؤساء من أجل تسيير وإدارة الأعمال بطريقة فعالة تؤدي إلى الاستمرارية والبقاء

الفرع الأول: محددات نجاح حوافز الأداء.

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحاً ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد بناءً برامج واضحة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار¹.

- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.

¹ سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007. ص374.

- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنًا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت.
- أخذ آراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

الفرع الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء لحوافز الأداء

عرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء تؤكد على أهمية هذا التقييم» على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له» إلا أنهم مقتنعون بأهميته وعدم إمكانية الاستغناء عنه» لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:¹

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية والتي تعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وتساعد هذه المعلومات في أداء هذه الوظيفة كما يلي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة المرؤوسين فهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل حيث سيتواجد الأفراد الذين سيكلفون بأداء العمل المستقبلي.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم الأفراد أصحاب المستوى الضعيف في الكفاءة والذين سوف يستغنى عنهم؛ وبالتالي يجب استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها وهذا يمثل جوهر وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار:

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي تم تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين التي تلي عملية التعيين. فهذا يعني أن وظيفة الاستقطاب والاختيار قد فشلتا في استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في

¹علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ص 288

أداء مهامهما المطلوبة منهما.

ثالثاً: الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:

تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة وخاصة الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية» حيث توضح نتائج التقييم إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدار حياته الوظيفية في المنظمة.

فتقييم الأداء يوضح من هو المرشح للترقية» وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

رابعاً: تحديد الحوافز التشجيعية:

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تحدد من يستحق من العاملين الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت، والعلاوات...» فهذه النتائج توضح مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحوافز التشجيعية التي يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل؛ تمثل تكلفة يجب أن يكون لها عائد فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد فسيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل» هذا إلى جانب أن تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها مما يسهم في رفع معنوياتهم.¹

¹ علياء جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص 289

خلاصة الفصل :

ناقش هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية وميزاته الأساسية، كما سلط الضوء على مفهوم التحفيز والأداء داخل المؤسسة التي تدفع قطاع المؤسسات الأخرى ذات صلة بنشاطها لاعتمادها ومعرفة نقاط القوة والضعف. كما تناول أيضا تقييم الأداء ودوره الفعال في المؤسسة. ويتضح من خلال ما سبق ان القيادة الإدارية أصبحت عاملا أساسيا للتحفيز داخل المؤسسة رغم التحديات والعوائق التي تواجهه في المؤسسة.

الفصل الثاني :
دراسة ميدانية لمؤسسة الرواد
للتربية والتعليم بالقرارة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة هامة في البحث العلمي للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات و تحليلها لتدعيم الجانب النظري و تأكيده، و في هذا الفصل التطبيقي سنحاول إعطاء فكرة حول الدراسة ، و يتم التحقق من الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية التي تنسجم مع طبيعة البيانات المنتقاة، متبعين في ذلك منهجا يتفق مع طبيعة الدراسة و الذي يتمثل عموما في المنهج الوصفي التحليلي، و عليه سنحاول دراسة هذا الموضوع ، حيث أن الهدف من الدراسة الميدانية هو التحقق من صحة الفروض المعتمدة.

بذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مبحث كما يلي:

المبحث الأول	نبذة عن مؤسسة الرواد
المبحث الثاني	الإطار المنهجي للدراسة.
المبحث الثالث	عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
المبحث الرابع	اختبار صحة الفرضيات

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة الرواد

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

تأسست مؤسسة الرواد للتربية والتعليم بتاريخ 22/05/2018 بموجب عقد تأسيس محرر بمكتب التوثيق، وفق المادة 50 من قانون الجمعيات 12-06 الصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ 15 يناير 2012 العدد 02. مؤسسة الرواد للتربية بناء على قانون الجمعيات هي مؤسسة غير ربحية وغير سياسية، يقع مقرها بحي محمود بتراب بلدية القرارة ولاية غرداية.

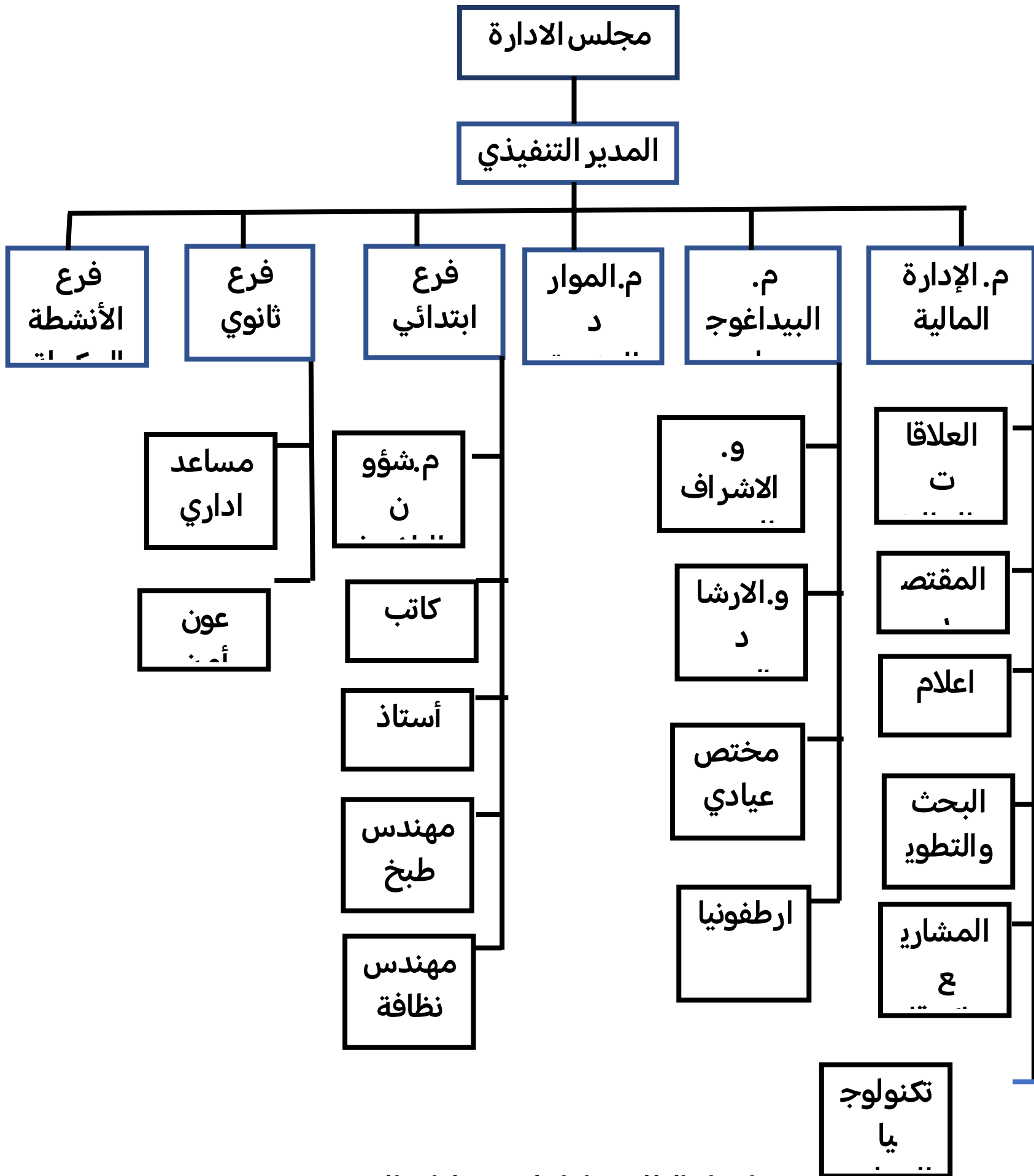
المطلب الثاني: موضوع المؤسسة وأهدافها

يتمثل موضوعها وأهدافها فيما يلي:

- زرع القيم الوطنية وروح المواطنة لدى الناشئة ونشر الأخلاق الفاضلة.
- القيام بكل نشاط يخدم الفرد والمجتمع ويساهم في تطويره ثقافيا وفكريا
- تنظيم دروس دعم لفائدة الطلبة والطالبات من أجل مساهمة وزارة التربية الوطنية
- تحسين مستوى اللغة العربية واللغات الأجنبية لدى الطلبة والطالبات
- تنظيم رحلات وأسفار خارج الوطن وداخله قصد الاطلاع وتبادل الخبرات في مجال التربية والتعليم
- الإشراف على النشاط الثقافي والعلمي والرياضي للطلبة والشباب والاهتمام بكل ما ينمي مداركهم ومهاراتهم وإبراز مواهبهم.
- الإشراف على النشاط الدعوي والخيري وتأسيس المبادئ الدينية في نفوس الناشئة والطلبة
- تنظيم الحملات التطوعية والقيام بالرحلات والمخيمات
- مساعدة وتحفيز التلاميذ والطلبة بما يمكنهم من متابعة دروسهم ودعم مواهبهم
- تنظيم المحاضرات والندوات والمعارض والمهرجانات والمسابقات بما يطور الفرد جسميا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا.
- إصدار الكتب والمجلات والدوريات والنشرية المختلفة
- إنشاء مكتبة واستغلال الوسائل السمعية البصرية فيما يخدم أهداف المؤسسة.

يحتوي المؤسسة على مراحل التعليم الرسمية الثلاثة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) وتدرس الناشئة وفق المنهاج الوزاري للتربية الوطنية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



من اعداد الطلبة بناء على معطيات المقدمة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقتصر هذا المبحث على توضيح المنهج المتبع لدراسة بالإضافة إلى التعريف بالأدوات المستعملة لجمع البيانات وطريقة بناء الأداة الأساسية للدراسة، واختبار صدقها وثباتها، كذا إلى مختلف الأساليب والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة حيثيات الموضوع.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات.

تتباين مناهج البحث العلمي حسب اختلاف المواضيع حيث أن لكل ممنهج خصائصه ووظائفه التي يستخدمها كل باحث حسب اختصاصه للوصول إلى مراده، والآن سوف نتعرض إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذا العينة ومجتمع الدراسة وحدود الدراسة.

1. مجتمع البحث: يُعرف مجتمع البحث على أنه: «تحديد المجموعة الكبيرة التي يهتم الباحث بدراسة

ومعرفة الأشخاص الذين يود الباحث ان يطبق نتائج دراسته عليهم، بعبارة أخرى فإن المجتمع هو المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة".¹

مجتمع البحث: هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، وعليه مجتمع البحث المراد في دراستنا وهم موظفي مؤسسة الرواد للتربية والتعليم. كم عدده

2. العينة : يقصد بالعينة بأنها جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها

منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.²

وفي دراستنا تم الاعتماد على العينة القصدية من نوع الحصر الشامل، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الكلي 40 عاملاً في فرع مؤسسة الرواد للتربية والتعليم، وتم توزيع الاستبيان على جميعهم،

¹ صلاح مراد، فوزية هادي، طرائق البحث العلمي، تصميماتها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002، ص111.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، الاردن، 2002، ص186.

واسترجعت 40 استمارة صالحة للتحليل، ما يمثل نسبة 100% من إجمالي المجتمع، وهي نسبة كاملة تضمن تمثيلاً كافياً لمجتمع الدراسة وتدعم موثوقية النتائج.

3. مصادر جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين لجمع البيانات وهما:

1- مصدر جمع البيانات الثانوية: وهي متمثلة في الكتب والمراجع باللغة العربية، كذا الرسائل والمجلات والمقالات العلمية، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.

2- مصادر جمع البيانات الأولية: من أهم الوسائل المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

الاستبيان: قائمة مكتوبة مسبقاً تتضمن عدد من الأسئلة ليقوم الأفراد موضوع البحث بالإجابة عليها¹

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة.

➤ المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة:

لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً (spas) ومر بإصدارات متتالية إلى أن وصل إلى إصداره الحالي كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.

➤ المعالجة الإحصائية: استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة

بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نبرر أهمها فيما يلي:²

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package Social the for (Statistical 25.V Sciences SPSS)، لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات:

¹ مسعود التائب، البحث العلمي قواعده، إجراءاته، مناهجه ط 1 المكتب العربي للمعارف القاهرة، 2018، ص 325.

² - محمد شامل فهمي، الإحصاء بلامعانة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 186.

- **تعريف المدى:** ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكارث" الثلاثي المستخدمة في الاستبانة تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث"
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** يفيد في التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويبين التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها والعكس، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وفعالية.
- اختبار Independent-sample T Test: يستخدم في مقارنة متوسطات متغير عبر مجموعة مستقلة، أي أنه يستخدم عندما يكون المتغير يدرس عينات مستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova: يستخدم بهدف التعرف على مدى دلالة الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين¹.
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس العلاقة بين قيم متغيرين مستمرين أي كان نوع قياسهما سواء أكان نسبيًا أم فاصلاً وهذا يعني أن معامل ارتباط بيرسون لا يستخدم إلا إذا ما كانت البيانات التي يراد قياس العلاقة بينها من النوع المستمر وليس الرتبي أو الاسمي².
- بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:
- شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:
- أكبر من (0,50)، نقول إن العلاقة قوية بين المتغيرين.
- أقل من (0,50)، نقول إن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين.

¹ عزام صبري أساسيات في نظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، 2006، ص 117.

² محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية، د. ط، دار المناهج، عمان، 2009، ص 291

- تساوي (0,50)، نقول إن العلاقة متوسطة بين المتغيرين.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a): وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة¹.
- وتضع أوماسيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:²
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة.
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- الانحدار الخطي البسيط: عبارة عن وسيلة إحصائية تستخدم لتحديد نوع العلاقة بين متغير مستقل واحد أو أكثر ومتغير تابع واحد» وعند وجود علاقة خطية بسيطة بين متغير تابع ومتغير مستقل³ لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

¹ - عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.

² - أمواسي كاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

³ محمد مزاح، مبادئ الإحصاء والاحتمالات للعلوم الإدارية والتطبيقية، ط 3، جامعة العلوم وتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 185

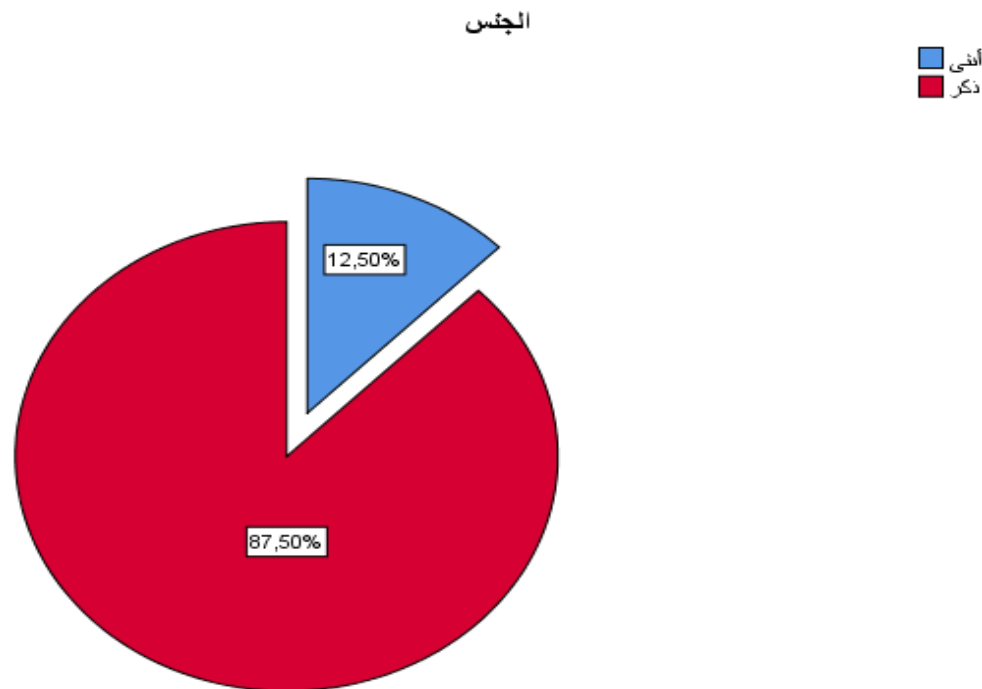
المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة.

الجزء الأول: التحليل الأحادي للبيانات الاجتماعية والديموغرافية:

الجدول رقم (01): توزيع عينة البحث وفقاً لجنس المستجيبين

الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	
12,5	5	أنثى
87,5	35	ذكر
100,0	40	المجموع



من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

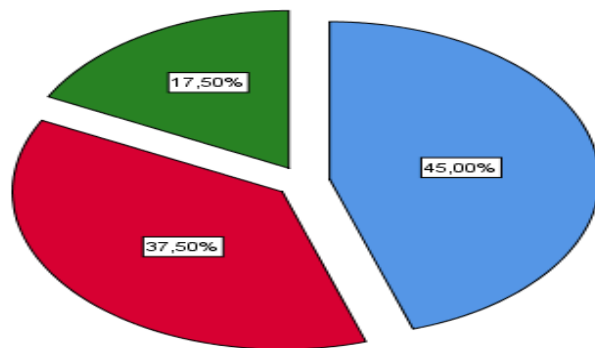
تُظهر النتائج هيمنة واضحة للعنصر الذكري بنسبة 87.5% (35 فرداً)، مقابل حضور محدود للعنصر الأنثوي بنسبة 12.5% (5 أفراد) من إجمالي العينة البالغة 40 مبحوثاً. يعكس هذا التباين طبيعة البشري في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن استراتيجيات القيادة الإدارية المتبعة ستتعامل بشكل أساسي مع الخصائص السيكولوجية والمهنية للرجال. وبالتبعية، فإن مخرجات الدراسة حول التحفيز ستعبر في مجملها عن تطلعات واحتياجات الفئة الغالبة، مما يتطلب من القيادة تبني أساليب تحفيزية تراعي هذا التركيز النوعي لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة.

الجدول رقم (02): توزيع عينة البحث وفقاً لمدة العمل المستجيبين

مدة العمل		
النسبة المئوية	التكرار	
45,0	18	أقل من 5 سنوات
37,5	15	من 5 إلى 10 سنوات
17,5	7	أكثر من 10 سنوات
100,0	40	المجموع

الأقدمية

أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات



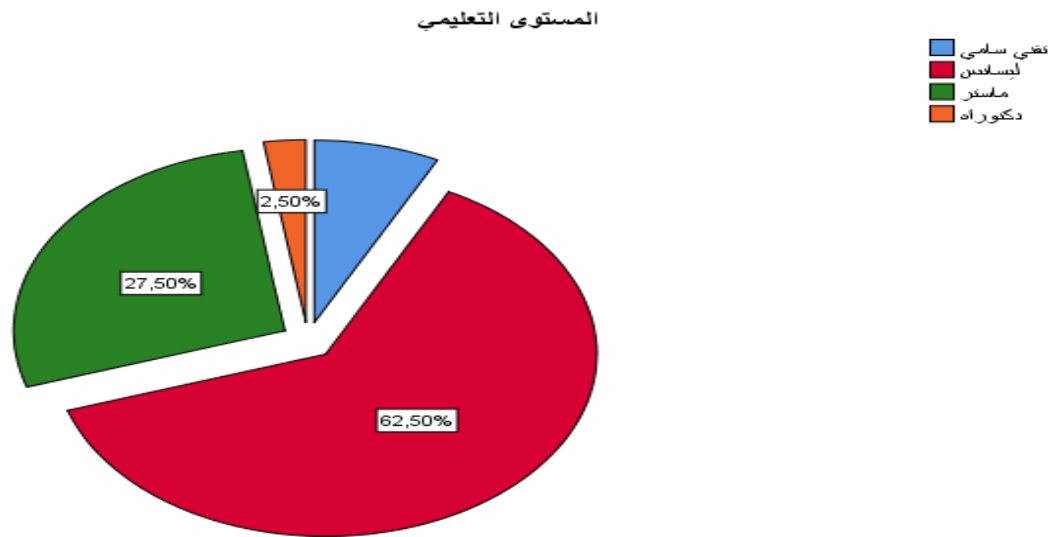
من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

يُظهر الجدول هيمنة فئة الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) بنسبة 45%، تليها الفئة المتوسطة بنسبة 37.5%، بينما تشكل الخبرات الطويلة الأقلية بنسبة 17.5%. يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد على قاعدة شبابية واسعة، مما يفرض على القيادة الإدارية تبني نمط قيادي ديناميكي يركز على التحفيز المعنوي والتطوير الوظيفي لإدماج هذه الفئة. كما يعكس تراجع النسبة بزيادة

الأقدمية حاجة القيادة لمراجعة سياسات الاستبقاء، حيث يصبح أثر القيادة هنا حاسماً في أحداث بيئة محفزة تضمن انتقال الخبرات من الفئة القليلة الخبيرة إلى الفئة الغالبة الشابة لضمان استمرارية الأداء.

الجدول رقم (03): توزيع عينة البحث وفقاً للمستوى التعليمي المستجيبين

المستوى التعليمي			
	النسبة المئوية	التكرار	
	7,5	3	تقني سامي
	62,5	25	ليسانس
	27,5	11	ماستر
	2,5	1	دكتوراه
	100,0	40	المجموع



من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

تتركز أغلبية أفراد العينة في فئة "الليسانس" بنسبة 62.5%، تليها فئة "الماستر" بنسبة 27.5%، ما يعكس مستوى تعليمياً جامعياً مرتفعاً للموظفين يتجاوز 90%. هذا الوعي الأكاديمي يفرض على القيادة الإدارية استخدام أساليب إشرافية متطورة تعتمد على المشاركة والتفويض بدلاً من الأوامر التقليدية، حيث يزداد تأثير العامل المتعلم بأساليب التحفيز المعنوي مقارنة بغيره. وتقدير الكفاءة وتطوير الذات. وبناءً عليه، فإن نجاح القيادة في تحفيز هذه العينة يرتبط بمدى قدرتها على انتاج بيئة عمل فكرية وتنافسية تتناسب مع تطلعاتهم العلمية والمهنية.

الجدول رقم (04) : نتائج مقياس الثبات والمصدقية للاستبيان

نتائج مقياس الثبات والمصدقية للاستبيان

إحصائيات الثبات	
عدد العناصر	معامل ألفا كرمباغ
12	7620,

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

نشير النتائج إلى أن معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان الـ 12 قد بلغ 0.762، وهي قيمة جيدة تتجاوز العتبة العلمية المقبولة (0.70). يبرهن هذا الارتفاع الإحصائي على تمتع الأداة بدرجة عالية

من الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات المصممة لقياس المتغيرات. تعكس هذه النتيجة دقة الاستبيان وصلاحيته المنهجية لاستقصاء "أثر القيادة الإدارية على التحفيز داخل المؤسسة"، مما يؤكد أن استجابات العينة مستقرة وموثوقة وليست وليدة الصدفة. وبناءً عليه، يمكن للباحث الاعتماد الكامل على هذه الأداة في العمليات الإحصائية الاستدلالية اللاحقة لضمان الخروج بتوصيات علمية دقيقة وواقعية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات للمتغير المستقل: "القيادة الإدارية".

الجدول رقم (05): تحليل مقياس الثبات لبيانات المتغير المستقل

تحليل مقياس الثبات لبيانات المتغير المستقل

إحصائيات الثبات	
عدد العناصر	معامل ألفا كرمباغ
6	7060,

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

يُشير معامل ألفا كرونباخ المقدّر 0.706 لأسئلة المتغير المستقل الستة إلى تمتع أداة القياس بدرجة ثبات مقبولة ومعتدلة إحصائياً، كونها تجاوزت العتبة العلمية المتعارف عليها (0.70). تعكس هذه القيمة وجود اتساق داخلي بين الأسئلة المصممة لقياس "القيادة الإدارية"، مما يضمن استقرار النتائج عند إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة. وبناءً عليه، تُعد البيانات المستخلصة من هذا المحور صالحة للاعتماد عليها في عملية التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات، وقادرة على تصوير واقع الممارسات القيادية داخل المؤسسة بوضوح وموضوعية.

تحليل للمتغير المستقل: "القيادة الإدارية".

الجدول رقم (06): وزن مقياس ليكرت¹

الفترة (المتوسط الحسابي)	المستوى (الدرجة)
من 1.00 إلى 1.66	مستوى منخفض (غير موافق)
من 1.67 إلى 2.33	مستوى متوسط (محايد)
من 2.34 إلى 3.00	مستوى مرتفع (موافق)

المصدر: من اعداد الطلبة

الجدول رقم (07): التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات المتغير المستقل:

¹ فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فسم علوم التسيير: تخصص تسيير عمومي، جتمعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 147

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية لمؤسسة الرواد للتربية والتعليم
بالقرارة

	الأسئلة	درجات المقياس				متوسط	الانحراف المعياري	الاختبار t	درجة الحرية	المعامل sig (ثنائي)	ترتيب أهمية الفقرات	مستوى الموافقة
		تكرارات	موافق	محايد	غير موافق							
1	يشرك القائد المرؤوسين في تحديد الأهداف المستقبلية للعمل	ت	33	7	0	2,83	3850,	46,431	39	0000,	3	موافق
		%	82.5	17.5	0							
2	تعتمد الإدارة أسلوب التواصل المباشر والمستمر مع الموظفين	ت	38	2	0	2,95	2210,	84,529	39	0000,	2	موافق
		%	95	5	0							
3	[يحرص المدير على تقديم التوجيهات اللازمة بوضوح تام.]	ت	36	3	1	2,88	4040,	44,974	39	0000,	4	موافق
		%	90	7.5	2.5							
4	[يشجع القائد الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين سير العمل.]	ت	39	1	0	2,98	1580,	119,000	39	0000,	1	موافق
		%	97.5	2.5	0							
5	[تتعامل الإدارة بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين]	ت	30	7	3	2,68	6160,	27,487	39	0000,	6	موافق
		%	75	17.5	7.5							
6	[يمنح القائد الثقة للموظفين في أداء مهامهم دون رقابة لصيقة.]	ت	34	4	2	2,80	5160,	34,293	39	0000,	5	موافق
		%	85	10	5							
	المجموع					2,85	263660,	68,365	39	0000,		موافق

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

v25

تأييداً كاسحاً

تُظهر النتائج

لنمط القيادة التشاركي، حيث بلغت أعلى نسبة موافقة 97.5% لصالح تشجيع المقترحات، يليها

التواصل المباشر بنسبة 95%. ورغم الهيمنة الإيجابية في كافة الأسئلة بنسب تتجاوز 75%، إلا أن قيمة "العدالة والمساواة" سجلت أدنى نسبة موافقة (رغم قوتها) بنسبة 75% وأعلى نسبة معارضة بـ 7.5%. يتضح من التكرارات أن فئة "محايد" و"غير موافق" بقيت في حدودها الدنيا (صفر إلى 7 تكرارات)، مما يعكس بيئة عمل يسودها الوضوح التوجيهي والثقة المتبادلة بنسبة إجمالية مرتفعة جداً.

كشفت النتائج أيضاً عن توجه إيجابي قوي نحو ممارسات القيادة الإدارية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.85، وهو ما يقع ضمن الفئة المرتفعة (موافق) وفق مقياس ليكرت الثلاثي. يعكس الانحراف المعياري المنخفض (0.26) تجانساً كبيراً في آراء العينة، مما يؤكد أن القيادة تعتمد معايير واضحة ومستقرة في التعامل مع المرؤوسين. وبالنظر إلى قيمة (Sig) البالغة 0.000، فإن هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح الإيجابية، مما يشير بوضوح إلى أن الانماط القيادية السائد تشكل بيئة خصبة لتعزيز التحفيز داخل المؤسسة. وبناءً عليه، فإن هذه القوة القيادية تعد المحرك الأساسي لرفع الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما يثبت الدور الجوهري للقيادة كمتغير مستقل في دفع عجلة التحفيز.

المطلب الثالث: تحليل البيانات للمتغير التابع: "التحفيز داخل المؤسسة".

الجدول رقم (08): تحليل مقياس الثبات لبيانات المتغير التابع:

إحصائيات الثبات	
عدد العناصر	معامل ألفا كرمباغ
6	7010,

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

تشير نتائج الاختبار إلى أن معامل ألفا كرونباخ لفقرات المتغير التابع الستة قد بلغ 0.701، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد تمتع أداة القياس بدرجة ثبات ومصدقية كافية. تعكس هذه النتيجة وجود اتساق داخلي مقبول بين الأسئلة المصممة لقياس التحفيز داخل المؤسسة، مما يعني أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مستقرة وموثوقة عند تطبيقها

الجدول رقم (09): التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات المتغير التابع:

		درجات المقياس
	الأسئلة	
	تكرارات والنسب	
	موافق	
	محاييد	
	غير موافق	متوسط
		الانحراف المعياري
		الاختبار t
		درجة الحرية
		المعامل sig (ثنائي)
		ترتيب أهمية الفقرات
		مستوى الموافقة

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية لمؤسسة الرواد للتربية والتعليم
بالقرارة

7	موافق	5	0000,	39	24.123	0.675	2.58	4	9	27	ت	[يساهم نظام المكافآت المالية في زيادة جهدي المبذول].
								10	22.5	67.5	%	
8	موافق	3	0000,	39	28.504	0.555	2.50	1	18	21	ت	[أشعر بالرضا عن نظام الترقية المعتمد في المؤسسة].
								2.5	45	52.5	%	
9	موافق	1	0000,	39	69.352	0.267	2.93	0	3	37	ت	[تؤثر خطابات الشكر والتقدير المعنوية على حماسي للعمل].
								0	7.5	92.5	%	
10	موافق	4	0000,	39	25,796	0.656	2.68	4	5	31	ت	[توفر المؤسسة فرصاً للتكوين والتدريب لتطوير مهاراتي].
								10	12.5	77.5	%	
11	موافق	2	0000,	39	30,428	0.577	2.78	3	3	34	ت	[أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار داخل هذه المؤسسة].
								7.5	7.5	85	%	
12	محايد	6	0000,	39	16,920	0.832	2.23	10	11	19	ت	[يتم تقدير الموظف المتميز علناً أمام زملائه].
								25	27.5	47.5	%	
	موافق		0000,	39	42,245	0.39112	2.6125	المجموع				

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

تُظهر النتائج تفاوتاً ملحوظاً في مستويات الرضا، حيث حصدت "خطابات الشكر والتقدير" أعلى نسبة موافقة بـ **92.5%**، تلاها "الأمان الوظيفي" بنسبة **85%**. في المقابل، سجلت "الترقية" و"التقدير العلني" أعلى نسب حياد وتحفظ، حيث بلغت نسبة المحايدين في نظام الترقية **45%**، وانخفضت الموافقة على التقدير العلني لأدنى مستوياتها بنسبة **47.5%**. تشير التكرارات بوضوح إلى أن الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي هما الأقوى تأثيراً، بينما تحتاج أنظمة الترقية والتقدير

الميداني إلى مراجعة لتقليل نسب التردد والمعارضة التي وصلت إلى 25% في السؤال الأخير. تشير البيانات الإحصائية في إلى مستوى مرتفع من الرضا والتحفيز لدى المبحوثين، حيث حقق المتغير التابع متوسطاً حسابياً عاماً قدره 2.61، وهو ما يصنف ضمن درجة "موافق". ويعكس الانحراف المعياري العام (0.39) تماسكاً في إجابات العينة حول فعالية نظام التحفيز المتبع. كما تؤكد قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) أن هذه النتائج معنوية وجوهرية وليست ناتجة عن الصدفة. يظهر من خلال ترتيب الأسئلة أن العبارة التاسعة كانت الأكثر تأثيراً بمتوسط 2.93، مما يدل على وجود نقاط قوة محددة تستند إليها الإدارة في عملية التحفيز. وبناءً عليه، فإن هذه الوضعية الإيجابية للمتغير التابع توفر بيئة تنظيمية مستقرة، مما يمهد الطريق لفهم أعمق لكيفية مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز هذه الروح المعنوية والحفاظ على استدامتها.

المطلب الرابع: تحليل البيانات للعلاقة بين المتغيرين

الجدول رقم (10): تحليل مقياس الثبات لبيانات العلاقة بين المتغيرين:

إحصائيات الثبات	
عدد العناصر	معامل ألفا كرمباغ
8	7900,

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

تُظهر النتائج في أن معامل ألفا كرونباخ للفقرات الثمانية التي تربط بين المتغيرين قد بلغ 0.790، وهي قيمة تعكس درجة ثبات جيدة جداً واتساقاً قوياً في أداة القياس. تؤكد هذه النتيجة أن الأسئلة المصممة لاستقصاء العلاقة التفاعلية بين "القيادة الإدارية" و"التحفيز" تتسم بالانسجام الموضوعي، مما يقلل من هامش الخطأ في تقدير طبيعة هذه العلاقة. وبناءً عليه، فإن هذه المعطيات الميدانية تزود الباحث أساساً إحصائياً متيناً للجزم بأن أي ارتباط يتم رصده لاحقاً يعبر عن واقع فعلي وليس نتاجاً لصدفة القياس. وتسمح هذه النتيجة بالانتقال الواثق نحو تحليل الارتباط والانحدار لتحديد حجم وطبيعة التأثير المتبادل بين المتغيرين بدقة علمية عالية.

المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات

حصلنا على النتائج التالية باستخدام برنامج SPSS 25

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة بين نمط القيادة ومستوى التحفيز داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط وتحليل التباين

الدرجة الحرية	Sig معامل	F	R-2 معدل	R-2	R	الفرضية الرئيسية
1	0.000	7,354	1400,	1620,	0.403	التحفيز داخل المؤسسة ~ نمط

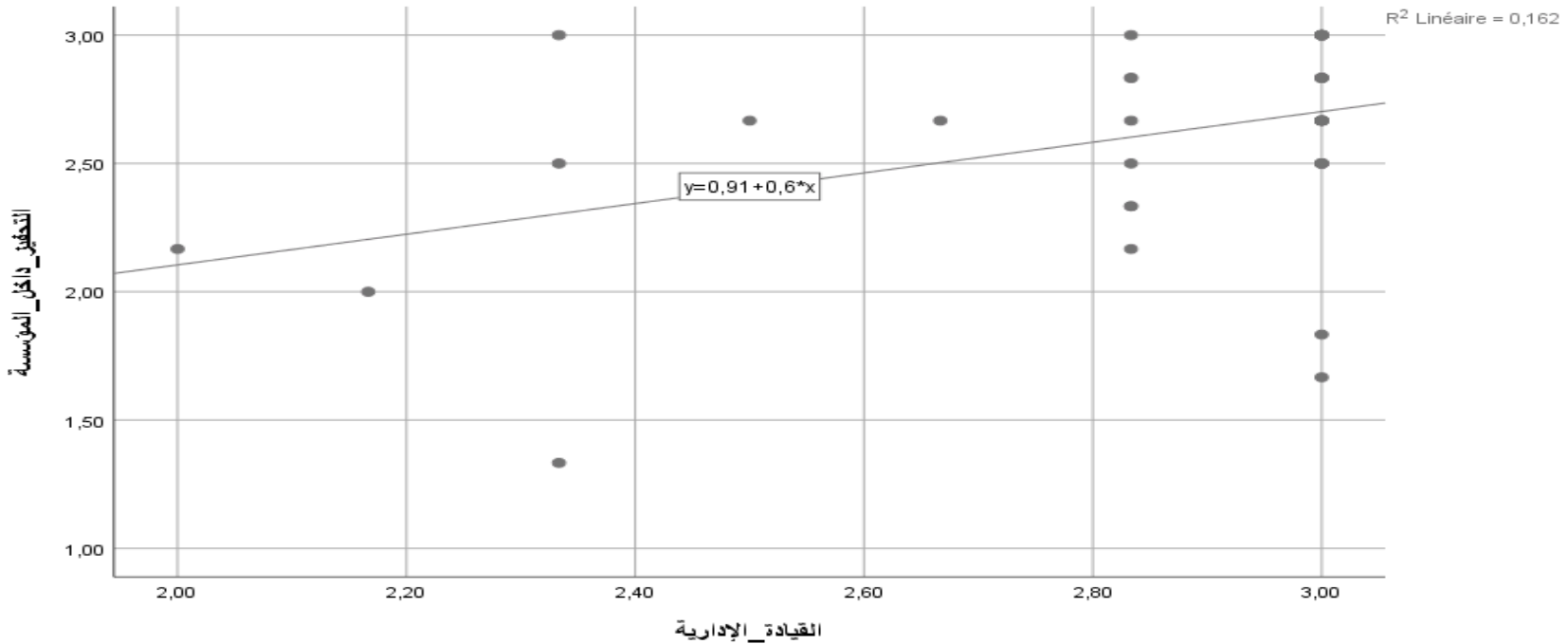
القيادة الإدارية						38
						39

من اعداد الطلبة، انطلاقا من مخرجات برنامج spss v25

تؤكد النتائج الواردة في وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.403$). كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته 16.2% من التباين الحاصل في مستوى التحفيز داخل المؤسسة. وبما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية المتوقع (0.05)، فإن هذا يعطي قوة إحصائية لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ويدعم ذلك قيمة اختبار (F) التي بلغت 7.354 ، مما يبرهن على جودة وصلاحيّة النموذج الإحصائي في تفسير هذه العلاقة. وبناءً عليه، تتحقق صحة الفرضية الرئيسية بوجود أثر فعلي ومعنوي للنمط القيادي في توجيه دفة التحفيز لدى الموظفين.

الجدول رقم (13): تحليل معامل الانحدار

		المعاملات غير المعيارية		T	Sig معامل
النموذج		B	الانحراف المعياري		
1	الثابت	9100,	6300,	1,444	1570,
	نمط القيادة الإدارية	5970,	2200,	2,712	0100,



من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

- تُشير قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الإدارية) والبالغة **0.597** إلى وجود علاقة طردية موجبة؛ بمعنى أن أي زيادة في الاهتمام بنمط القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في مستوى التحفيز بمقدار **0.597**.
- تؤكد قيمة T (المحسوبة والبالغة **2.712** بمستوى دلالة **0.010** (وهي أقل من 0.05) على المعنوية الإحصائية لهذا التأثير، مما يعزز الثقة في قدرة القيادة على التنبؤ بمستوى التحفيز.

ثانياً: معادلة الانحدار وخط الاتجاه العام

من خلال منحني الانحدار الموضح، تأخذ معادلة التنبؤ الشكل التالي:

$$Y = 0.91 + 0.6X$$

- حيث أن y تمثل المتغير التابع (التحفيز داخل المؤسسة).
- و x تمثل المتغير المستقل (نمط القيادة الإدارية).
- القيمة الثابتة (**0.91**): تعني أنه في حال انعدام تأثير نمط القيادة الإدارية، فإن مستوى التحفيز سيظل ثابتاً عند هذه القيمة.

يؤكد خط الاتجاه الصاعد في المنحنى أن العلاقة متنامية، مما يثبت إحصائياً أن تحسين الممارسات القيادية يعد استراتيجية فعالة ومباشرة للرفع من دافعية الموظفين داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الفرضيات الفرعية

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد

للتربية والتعليم

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط وتحليل التباين ، وتنص هذه الفرضية على أنه " تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم

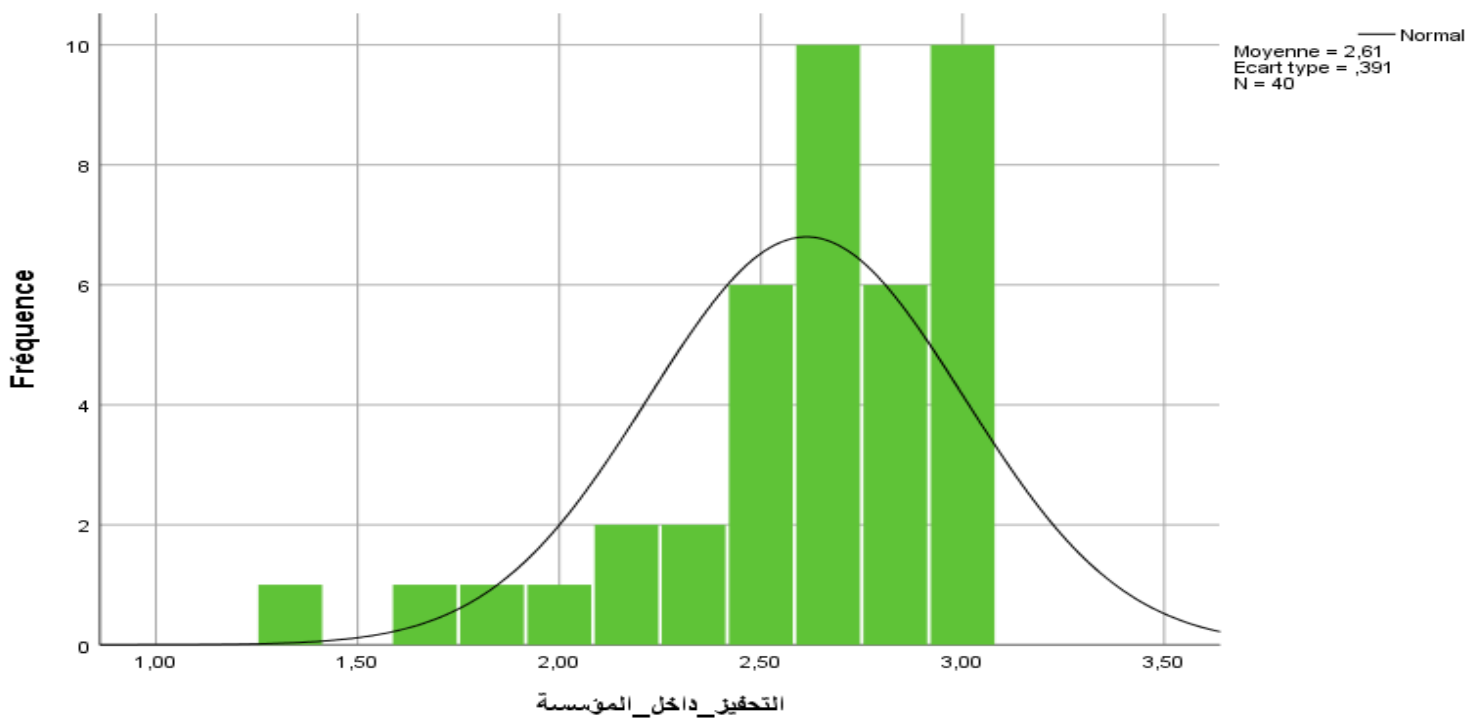
- **الفرضية البديلة H_1 :** تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم

الجدول رقم (14): معامل الارتباط وتحليل التباين

التحفيز_داخل_المؤسسة					
معامل SIG	Fمعامل	المتوسط المربع	معامل الحرية	مجموع مربعات النوع الثالث	المصدر
.	.	.	0	0.000	النموذج المصحح
,0000	1784,662	273,006	1	273,006	الثابت

معامل الخطأ	5,966	39	1530,		
المجموع	278,972	40			
المجموع المصحح	5,966	39			
a. R-deux = ,000 (R-deux ajusté = ,000)					

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25



معامل الثابت **0.000**، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة اختبار F مرتفعة جداً بلغت **1784.662**. وعلى الرغم من أن معامل التحديد $R\text{-deux}$ المسجل في هذا الجدول هو **0.000**، إلا أن القيمة الجوهرية للثابت تؤكد وجود تأثير للقيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم. وهذا يشير إلى أن للقيادة الإدارية يؤثر في **التحفيـز المادي والمعنوي** الذي يمثل عاملاً ثابتاً ومؤثراً في تحسين الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. وبناءً عليه، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى نظراً للقوة الإحصائية الكبيرة للثابت في النموذج، مما يبرهن على أن سياسات التحفيز هي الركيزة التي يستند إليها الأداء العام للموظفين وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة "تأثر القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم".

الفرضية الفرعية الثانية: للقيادة الإدارية واقع مميز في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : وتنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) الواقع المميز للقيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة.

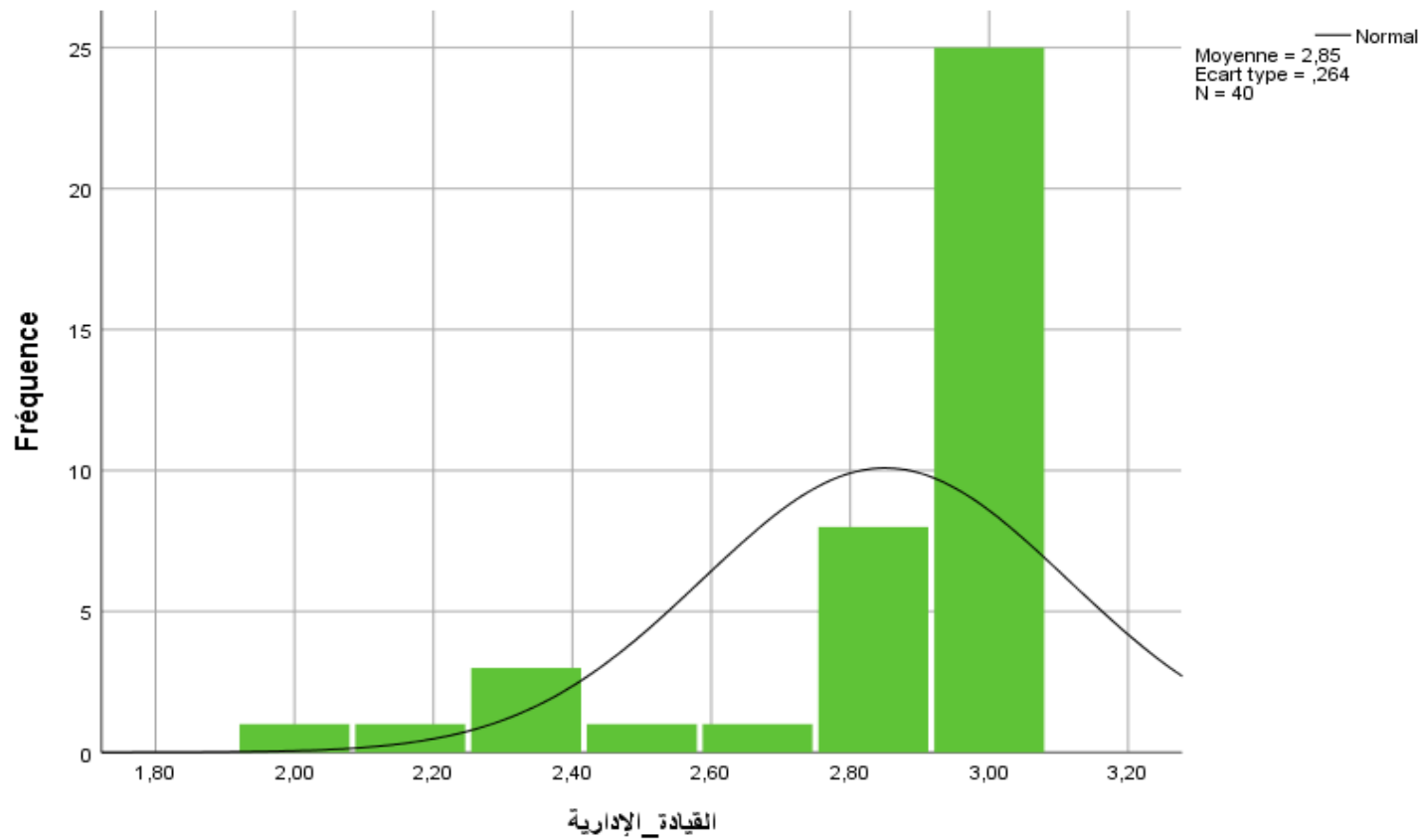
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة

- الجدول رقم (15): اختبار تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية)

: القيادة_الإدارية					
معامل SIG	F معامل	المتوسط المربع	معامل الحرية	مجموع مربعات النوع الثالث	المصدر
.	.	.	0	,000 ^a	النموذج المصحح
000,	4673,76 6	324,900	1	324,900	الثابت

معامل الخطأ	2,711	39	0700,		
المجموع	327,611	40			
المجموع المصحح	2,711	39			
a. R-deux = ,000 (R-deux ajusté = ,000)					

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25



تؤكد نتائج تحليل التباين المعنوية العالية للنموذج، حيث بلغت قيمة (SIG) للثابت **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0.05**، مع قيمة (F) مرتفعة جداً بلغت **4673.766**. هذا يشير بوضوح إلى أن للقيادة الإدارية واقع مميز في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم **بين القيادة الإدارية** التي تمثل عاملاً جوهرياً وثابتاً في العلاقة مع التحفيز داخل المؤسسة. كما يدعم المنحنى التكراري هذا التوجه بمتوسط حسابي مرتفع قدره **2.85**، مما يثبت صحة الفرضية بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة يساهم فعلياً في رفع مستوى رضا الموظفين. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية نظراً

للدلالة الإحصائية القوية التي تربط بين نمط القيادة وأهداف المؤسسة.
وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى، الأقدمية، والكفاءة المهنية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** هذه الفرضية على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى ، الأقدمية، والكفاءة المهنية.

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى، الأقدمية، والكفاءة المهنية

- **الفرضية البديلة $1H$:** توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى، الأقدمية، والكفاءة المهنية

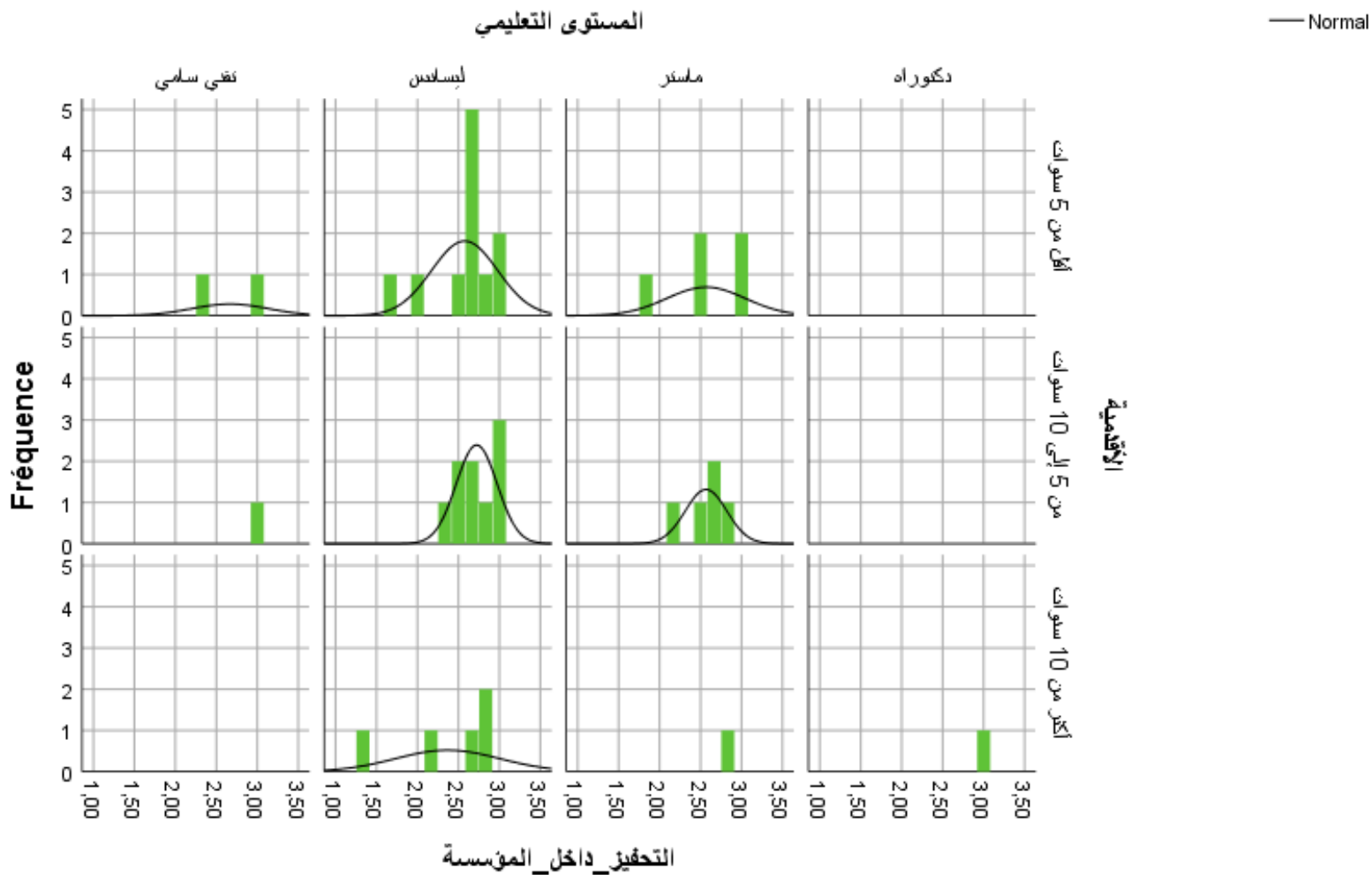
- الجدول رقم (16): اختبارات تأثيرات ما بين الأفراد

اختبارات تأثيرات ما بين الأفراد						
معامل sig	Fمعامل	المتوسط المربع	درجة الحرية	مجموع مربعات النوع الثالث	المتغير التابع	المصدر
140,	1,672	816,	9	7,342 ^a	الأقدمية	النموذج
762,	631,	274,	9	2,467 ^b	المستوى التعليمي	المصحح
000,	107,496	52,434	1	52,434	الأقدمية	الثابت
000,	432,205	187,769	1	187,769	المستوى التعليمي	
140,	1,672	816,	9	7,342	الأقدمية	التحيز_ داخل
762,	631,	274,	9	2,467	المستوى التعليمي	_ المؤسسة
		488,	30	14,633	الأقدمية	معامل الخطأ
		434,	30	13,033	المستوى التعليمي	
			40	141,000	الأقدمية	المجموع
			40	438,000	المستوى التعليمي	
			39	21,975	الأقدمية	المجموع
			39	15,500	المستوى التعليمي	المصحح

a. R-deux = ,334 (R-deux ajusté = ,134)

b. R-deux = ,159 (R-deux ajusté = -,093)

من اعداد الطلبة، انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25



تؤكد نتائج اختبارات الأثر بين المبحثين في وجود دلالة إحصائية قوية جداً للمتغيرات المستقلة (الأقدمية والمستوى التعليمي) عند القيمة الثابتة، حيث بلغت قيمة (Signification) **0.000**، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية **0.05**. ويظهر معامل التحديد (R^2) لمتغير الأقدمية بقيمة **0.334**، مما يعني أن الأقدمية تفسر ما يقارب **33.4%** من التباين في معايير الترقية والتحفيز. أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فقد بلغت القيمة **0.159**، مما يشير إلى أثر ملموس لهذا المتغير في تحديد هيكلية التحفيز داخل المؤسسة. وتدعم قيم (F) المرتفعة جداً (107.496) للأقدمية و 432.205 للمستوى التعليمي) جودة النموذج الإحصائي وقدرته التنبؤية العالية. ومن خلال المنحنيات التكرارية، نلاحظ تركز الاستجابات الإيجابية للتحفيز لدى الفئات ذات الأقدمية المتوسطة والمستوى التعليمي الجامعي (ليسانس وماستر)، مما يجسد الارتباط الوثيق بين

الكفاءة المهنية والتقدير الوظيفي. وبناءً على هذه الأرقام، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة، مما يثبت أن المؤسسة تعتمد فعلياً على معايير موضوعية (الأقدمية والشهادة العلمية) كأساس لنظام الترقية والتحفيز، وهو ما يعزز من عدالة التوزيع الوظيفي.

المطلب الثالث: الخلاصة العامة من تحليل فرضيات الدراسة

أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.403)$ مع قدرة تنبؤية واضحة من خلال معادلة الانحدار $y = 0.91 + 0.6x$ (وقد تأكدت صحة الفرضيات الفرعية من خلال قيم الدلالة Sig التي بلغت **0.000**، مما يعكس دور القيادة كركيزة أساسية في توجيه السلوك التنظيمي. كما كشفت النتائج أن المؤسسة تعتمد معايير موضوعية في نظام الترقية والتحفيز تستند إلى **الأقدمية** التي تفسر **33.4%** من التباين) **والمستوى التعليمي**. ويظهر الارتباط الوثيق بين الكفاءة المهنية والتقدير الوظيفي جلياً في تركيز الاستجابات الإيجابية لدى الفئات الجامعية وذوي الخبرة المتوسطة. إن هذه المعطيات تؤكد أن القيادة الإدارية ليست مجرد سلطة إشرافية، بل هي المحرك الفعلي لرفع الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. وبذلك، تخلص الدراسة إلى أن تحسين الممارسات القيادية وتبني نظام حوافز عادل وشفاف يضمن ولاء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة عالية. تمنح هذه النتائج مصداقية علمية للباحث للتأكيد على أن الاستثمار في تطوير النمط القيادي ينعكس مباشرة وبشكل إيجابي على منظومة التحفيز العام.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل علمت بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي أعطتني صورة واقعية عن القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة وذلك عن طريق عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، كما قمنا باختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها إلى أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة
- تؤثر القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة بمؤسسة الرواد للتربية والتعليم
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية في التحفيز داخل المؤسسة تعزى، الأقدمية، والكفاءة المهنية

الخاتمة

تعد القيادة الإدارية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، بقدر ما تمتلك القيادة من مهارات وقدرات، بقدر ما تنجح في توجيه طاقات المورد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر القيادة الإدارية في تحفيز العاملين، باعتبار التحفيز المحرك الجوهرى للسلوك البشري داخل بيئة العمل.

وقد تناولت الدراسة في شقها النظري مفاهيم القيادة وأنماطها المختلفة، والتحفيز بنظرياته المتعددة، مبرزة العلاقة الجدلية بين نمط القيادة المتبع ومستوى دافعية المرؤوسين. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية خلصت إلى أن القائد الفعال ليس مجرد سلطة رسمية، بل هو شخصية مؤثرة قادرة على تحقيق بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الفعالة (خاصة القيادة الديمقراطية والتحويلية) وبين ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تبين أن القائد الذي يعتمد على التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار يساهم بشكل مباشر في تعزيز فعالية نظام التحفيز داخل المؤسسة.

وختاماً، يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة في تحفيز كوادرها لا يرتبط فقط بالموارد المادية المتاحة، بل بمدى وجود قيادة واعية تدرك احتياجات العاملين وتعمل على إشباعها بطريقة تضمن تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة في تفعيل نظام التحفيز:
- اعتماد أنماط قيادية متوازنة تتخلى القيادات عن الأسلوب الأوتوقراطي (السلطي) والتوجه نحو القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة والمبادرة.
 - تفعيل قنوات الاتصال لبناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال الإصغاء لمشاكل العاملين ومقترحاتهم.
 - الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، لما لها من أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين.

- توفير برامج تدريبية للقيادات الإدارية بهدف تنمية مهارات التواصل والتحفيز واتخاذ القرار.
- اعتماد نظام تقييم أداء عادل وشفاف يضمن مكافأة المجتهدين وتحفيزهم على الاستمرار في العطاء.
- تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة بما يحقق الراحة النفسية والاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق لما له من دور في تعزيز الانتماء التنظيمي ورفع مستوى الأداء.
- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم المهنية لزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، إنجليزية، عربية، فرنسية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982
- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، **مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
- بوحوش عمار وآخرون، **منهجية-البحث-العلمي-وتقنياته-في-العلوم-الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019
- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، زقازيق، دار الفكر العربي، مصر، 2005
- حمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار العربية ط3، الإسكندرية، 2009
- حنفي محمد سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975
- ختام عبد الرحيم: **مفاهيم جديدة في علم الإدارة**، اسامة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة 1، 2009.
- روبرت ماكس وجوهان جاكس، **إدارة الموارد البشرية**، إمارات العربية المتحدة، ترجمة: محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم د،س
- زاهر عبد الرحيم عاطف، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- سعاد نائف برطوني: **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007
- صلاح مراد، فوزية هادي، **طرائق البحث العلمي، تصميماتها وإجراءاتها**، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002

- عبوي، زيد منير، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة** الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2007
- عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008
- عزام صبري أساسيات في نظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، 2006
- عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21** دار الغرب الإسكسي، الجزائر، 2006
- عياصرة معن محمود، **القيادة الإدارية والصراع الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008
- علياء جراد، فاطمة الصيفي، **إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية
- فتحي أحمد عوادا: **إدارة الأعمال الحديثة**، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، الطبعة 1، 2002
- زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، ط 1، دار يازوري، 2011
- محسن علي عطية، **البحث العلمي في التربية**، د.ط، دار المناهج، عمان، 2009
- محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص 214
- محمد شامل فهمي، **الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS**، معهد الإدارة لعامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين**، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، الاردن، 2002
- محمد مزاح، **مبادئ الإحصاء والاحتمالات للعلوم الإدارية والتطبيقية**، ط 3، جامعة العلوم و تكنولوجيا، صنعاء، 2013

- مسعود التائب، البحث العلمي قواعده، إجراءاته، مناهجه، ط 1 المكتب العربي المعارف القاهرة، 2018

ثانيًا: المقالات العلمية من مجلات محكمة

- - أمواسي كاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

ثالثًا: المذكرات والرسائل الجامعية

- فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير: تخصص تسيير عمومي، جتمعة الجزائر 03، 2012-2013،
- لإمام سلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004
- لصلح هدى، النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مدري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماستر قانون اعمال، 2012
- مشري امينة، النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بالضغوط المهنية لدى الاساتذة، مذكرة ماستر علوم سياسية، 2013
- مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010

الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

استبيان حول: أثر القيادة الإدارية على التحفيز داخل المؤسسة

علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، أخي الموظف، أختي الموظفة، يندرج هذا الاستبيان ضمن إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في إدارة الأعمال. نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية علماً أن المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولاً: البيانات الشخصية المؤهل العلمي؟؟؟

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الأقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المستوى العلمي:

☐ ثانوي

☐ تقني سامي

☐ ليسانس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

ثانيا: محاور الدراسة

رقم	المحور الأول : القيادة الادارية	موافق	محايد	غير موافق
1.	يشرك القائد المرؤوسين في تحديد الأهداف المستقبلية للعمل.			
2.	تعتمد الإدارة أسلوب التواصل المباشر والمستمر مع الموظفين.			
3.	يحرص المدير على تقديم التوجيهات اللازمة بوضوح تام.			
4.	يشجع القائد الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين سير العمل.			
5.	تتعامل الإدارة بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين.			
6.	يمنح القائد الثقة للموظفين في أداء مهامهم دون رقابة لصيقة.			

رقم	المحور الثاني : التحفيز داخل المؤسسة	موافق	محايد	غير موافق
7.	يساهم نظام المكافآت المالية في زيادة جهدي المبدول.			
8.	أشعر بالرضا عن نظام الترقية المعتمد في المؤسسة.			

			توفر خطابات الشكر والتقدير المعنوية حماساً للعمل.	9.
			توفر المؤسسة فرصاً للتكوين والتدريب لتطوير مهارات.	10.
			يؤثر الأمان الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة على دافعيته.	11.
			يتم تقدير الموظف المتميز علناً أمام زملائه.	12.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز (المتغيرين

رقم	المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة	موافق	محايد	غير موافق
13	يؤدي نمط القيادة المتبع إلى زيادة دافعيته نحو العمل.			
14	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام القائد بالجوانب المعنوية.			
15	تساهم ثقة القائد في قدراتي في رفع رغبتي للتميز في الأداء.			
16	يحفزني أسلوب القائد في التعامل على بذل أقصى مجهود ممكن.			
17	ترتبط كفاءة القيادة بمستوى رضا الموظفين عن نظام التحفيز.			
18	يساهم دعم القائد في شعوري بالانتماء والارتباط بالمؤسسة.			

			يوفر عدل القائد في توزيع الحوافز إحساساً بالرضا في العمل.	19
			يبرز أسلوب التوجيه الذي يتبعه المدير مستوى التحفيز.	20

ملاحق : spss

Statistiques

		الجنس	الأقدمية	المستوى التعليمي
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	أنثى	5	12,5	12,5	12,5
	ذكر	35	87,5	87,5	100,0
	Totale	40	100,0	100,0	

الأقدمية

الملاحق

		Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	أقل من 5 سنوات	18	45,0	45,0	45,0
	من 5 إلى 10 سنوات	15	37,5	37,5	82,5
	أكثر من 10 سنوات	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	تقني سامي	3	7,5	7,5	7,5
	ليسانس	25	62,5	62,5	70,0
	ماجستير	11	27,5	27,5	97,5
	دكتوراه	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	0,
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

VARIABLES=1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
14 15 16 17 18 19 20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

معامل الثبات لكل
الإستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d' éléments
864,	20

معامل الثبات للمتغير المستقل

Statistiques de
fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d' éléments
706,	6

RELIABILITY

VARIABLES/س1 س2 س3 س4 س5 س6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

معامل الثبات للمتغير التابع

Statistiques de
fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
701,	6

معامل الثبات للعلاقة بين المتغيرين

RELIABILITY

VARIABLES=س7 س8 س9 س10 س11 س12

ALL /SCALE('ALL VARIABLES')

ALPHA. /MODEL=

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
790,	8

RELIABILITY

VARIABLES=س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20

ALL /SCALE('ALL VARIABLES')

ALPHA. /MODEL=

Statistiques sur échantillon uniques

N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
---	---------	------------	-------------------------

المحور الأول: القيادة الإدارية [يشرك القائد المرؤوسين في تحديد الأهداف المستقبلية للعمل]	40	2,83	385,	061,
المحور الأول: القيادة الإدارية [تعتمد الإدارة أسلوب التواصل المباشر والمستمر مع الموظفين]	40	2,95	221,	035,
المحور الأول: القيادة الإدارية [يحرص المدير على تقديم التوجيهات اللازمة بوضوح تام.]	40	2,88	404,	064,
المحور الأول: القيادة الإدارية [يشجع القائد الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين سير العمل.]	40	2,98	158,	025,
المحور الأول: القيادة الإدارية [تتعامل الإدارة بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين]	40	2,68	616,	097,

المحور الأول: القيادة الإدارية [يمنح القائد الثقة للموظفين في أداء مهامهم دون رقابة لصيقة.]	40	2,80	516,	082,
---	----	------	------	------

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الأول: القيادة الإدارية [يشرك القائد المرؤوسين في تحديد الأهداف المستقبلية للعمل]	46,431	39	000,	2,825	2,70	2,95
المحور الأول: القيادة الإدارية [تعتمد الإدارة أسلوب التواصل المباشر والمستمر مع الموظفين]	84,529	39	000,	2,950	2,88	3,02

المحور الأول: القيادة الإدارية [يحرص المدير على تقديم التوجيهات اللازمة بوضوح تام.]	44,974	39	000,	2,875	2,75	3,00
المحور الأول: القيادة الإدارية [يشجع القائد الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين سير العمل.]	119,000	39	000,	2,975	2,92	3,03
المحور الأول: القيادة الإدارية [تتعامل الإدارة بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين]	27,487	39	000,	2,675	2,48	2,87
المحور الأول: القيادة الإدارية [يمنح القائد الثقة للموظفين في أداء مهامهم دون رقابة لصيقة.]	34,293	39	000,	2,800	2,63	2,97

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

=VARIABLES/س7س8س9س10س11س12

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة [يساهم نظام المكافآت المالية في زيادة جهدي المبذول.]	40	2,58	675,	107,
المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة [أشر بالرضا عن نظام الترقية المعتمد في المؤسسة.]	40	2,50	555,	088,
المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة [تؤثر خطابات الشكر والتقدير المعنوية على حماسي للعمل.]	40	2,93	267,	042,

المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة [توفر المؤسسة فرصاً للتكوين والتدريب لتطوير مهارات].	40	2,68	656,	104,
المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة [أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار داخل هذه المؤسسة].	40	2,78	577,	091,
المحور الثاني: التحفيز داخل المؤسسة [يتم تقدير الموظف المتميز علناً أمام زملائه].	40	2,23	832,	131,

Test sur échantillon unique

Valeur de test=0

t	ddl		Intervalle de confiance de la différence à 95 %
---	-----	--	--

					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني: التح داخل المؤسسة [يساهم نظام المكافآت المالية في زيادة جهد المبذول].	24,123	39	000,	2,575	2,36	2,79
المحور الثاني: التح داخل المؤسسة [أ بالرضا عن نظام الترقب المعتمد في المؤسسة	28,504	39	000,	2,500	2,32	2,68
المحور الثاني: التح داخل المؤسسة [ت خطابات الشكر والتق المعنوية على حماس للعمل].	69,352	39	000,	2,925	2,84	3,01
المحور الثاني: التح داخل المؤسسة [ت المؤسسة فرصاً للتكو والتدريب لتطوير مهاراتي].	25,796	39	000,	2,675	2,47	2,88

المحور الثاني: التح	30,428	39	000,	2,775	2,59	2,96
داخل المؤسسة [أ						
بالأمان الوظيفي						
والاستقرار داخل هذ						
المؤسسة.].						
المحور الثاني: التح	16,920	39	000,	2,225	1,96	2,49
داخل المؤسسة [ي						
تقدير الموظف المتم						
علناً أمام زملائه.].						

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

=VARIABLES/س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques sur échantillon uniques

	Moyenne	Ecart	Moyenne
	ne	type	erreur
N			standard

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [يؤدي نمط القيادة المتبع إلى زيادة دافعتي نحو العمل.]	40	2,70	516,	082,
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام القائد بحوافزنا المعنوية.]	40	2,70	564,	089,
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [تساهم ثقة القائد في قدراتي في رفع رغبتني للتميز في الأداء.]	40	2,83	501,	079,
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [يحفزني أسلوب القائد في التعامل على بذل أقصى مجهود ممكن.]	40	2,80	405,	064,

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [ترتبط كفاءة القيادة بمستوى رضا الموظفين عن نظام التحفيز.]	40	2,65	622,	098,
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [يساهم دعم القائد في شعوري بالانتماء والارتباط بالمؤسسة.]	40	2,85	362,	057,
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [تؤثر عدالة القائد في توزيع الحوافز إيجابياً على التزامي بالعمل.]	40	2,65	580,	092,
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز [يؤثر أسلوب التوجيه الذي يتبعه المدير على مستوى إنتاجيتي.]	40	2,80	464,	073,

Test sur échantillon unique

Valeur de test=0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز يؤدي نمط القيادة الم إلى زيادة دافعتي نحو العمل.	33,068	39	000,	2,700	2,53	2,87
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام القائد بحوافزنا المعنوية.	30,284	39	000,	2,700	2,52	2,88
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز تساهم ثقة القائد في قدراتي في رفع رغبتني للتميز في الأداء.	35,688	39	000,	2,825	2,66	2,99
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز يحفزني أسلوب القائد في التعامل على بذل أقصى مجهود ممكن	43,715	39	000,	2,800	2,67	2,93

الملاحق						
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز ترتبط كفاءة القيادة بمستوى رضا الموظف عن نظام التحفيز.]	26,935	39	000,	2,650	2,45	2,85
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز يساهم دعم القائد في شعوري بالانتماء والارتباط بالمؤسسة.	49,845	39	000,	2,850	2,73	2,97
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز تؤثر عدالة القائد في تحفيز الحوافز إيجابياً على التزامي بالعمل.]	28,918	39	000,	2,650	2,46	2,84
المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والتحفيز يؤثر أسلوب التوجيه المتبعه المدير على مستوى إنتاجيتي.]	38,158	39	000,	2,800	2,65	2,95

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

DEPENDENT/ التحفيز_داخل_المؤسسة

METHOD=ENTER/ القيادة_الإدارية.

Variables introduites/éliminées^a

Variables Modèle introduites le s	Variables éliminées	Méthode de
1 القيادة_الإدارية ^b	.	Introduire

: a. Variable dépendante

التحفيز_داخل_المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle		R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1		,403 ^a	162,	140,	36269,

a. Prédicteurs: (Constante), القيادة_الإدارية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	967,	1	967,	7,354	,010 ^b
	de Student	4,999	38	132,		
	Total	5,966	39			

a. Variable dépendante : التحفيز_داخل_المؤسسة

b. Prédicteurs: (Constante), القيادة_الإدارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	910,	630,		1,444	157,
القيادة_الإدارية	597,	220,	403,	2,712	010,

a. Variable dépendante : التحفيز_داخل_المؤسسة

UNIANOVA القيادة_الإدارية

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/CRITERIA=ALPHA(0.05).

Corrélations

		التحفيز_داخل_المؤسسة	القيادة_الإدارية
التحفيز_داخل_المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	403,**
	Sig. (bilatérale)		010,
	N	40	40

القيادة_الإدارية	Corrélation de	**403,	1
	Pearson		
	Sig. (bilatérale)	010,	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tests des effets intersujets

Variable indépendante : القيادة_الإدارية

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Significat ion
Modèle corrigé	,000 ^a	0	.	.	.
Constante	324,900	1	324,900	4673,7 66	000,
Erreur	2,711	39	070,		
Total	327,611	40			
Total corrigé	2,711	39			

a. R-deux = ,000 (R-deux ajusté = ,000)

```
UNIANOVA التحفيز_داخل_المؤسسة
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/CRITERIA=ALPHA(0.05).
```

Tests des effets intersujets

Variable dépendante : التحفيز_داخل_المؤسسة

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Significat ion
Modèle corrigé	,000 ^a	0	.	.	.

Constante	273,006	1	273,006	1784,6	000,
				62	
Erreur	5,966	39	153,		
Total	278,972	40			
Total corrigé	5,966	39			

a. R-deux = ,000 (R-deux ajusté = ,000)

UNIANOVA التحفيز_داخل_المؤسسة BY الأقدمية المستويات التعليمي

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/CRITERIA=ALPHA(0.05)

DESIGN/=الأقدمية المستويات التعليمي*الأقدمية*المستوى التعليمي.

Tests des effets intersujets

Variable dépendante : التحفيز_داخل_المؤسسة

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Significat ion
Modèle corrigé	,801 ^a	8	100,	601,	769,
Constante	104,772	1	104,772	628,87 6	000,
الأقدمية	110,	2	055,	329,	722,
المستوى التعليمي ب	369,	3	123,	737,	538,
الأقدمية* المستوى التعليمي ب	292,	3	097,	584,	630,
Erreur	5,165	31	167,		
Total	278,972	40			
Total corrigé	5,966	39			

a. R-deux = ,134 (R-deux ajusté = -,089)

CORRELATIONS

VARIABLES=الأقدمية المستوى التعليمي التحفيز داخل المؤسسة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والسياسية وعلوم الحاسوب
قسم علوم الحاسوب

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية 2025

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

بشهاد الأستاذ (ة) : مختار عقيب . الملفة في لجنة المناقشة : مفرف .

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

(1) أولاد الكاج معبود .

(2) أولاد يحيون عيد الرحيم .

(3)

شعبة : علوم الحاسوب . محضر : أدارت اعسال .

بعنوان المذكرة : الحق العتيق في الاداءات في السيف داخل المؤسسة .

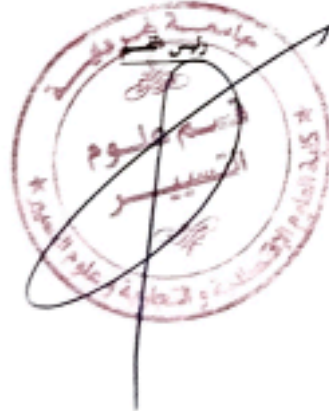
.....

.....

تاريخ المناقشة : 2025 / 05 / 31 .

.....

أن الطالب (ة) إلزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمراجعة التصحيح

C. / 2025