العدد 01
المجلد 08 السنة 2023

الأفاق للدراسات الإقتصادية **ISSN:** 2571-9769, **EISSN:** 2602-5051
الصفحات 801-822

أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي –دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف"مغنية

The impact of the dimensions of administrative leadership on job performance - a case study of the ceramic institution "Sertav" Maghnia

خلوط عواطف•
المركز الجامعي مغنية، الجزائر
awatifkhellout@yahoofr

تاريخ الاستلام: 10/ 01/ 2023 تاريخ القبول: 2023/03/14

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف"– مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملا. ولتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPPSS*. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضا أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، فريق العمل، التحفيز.

تصنيف JEL: C42 , L25, M12, M54

Abstract:

This study aims to find out the impact of administrative leadership on the performance of employees of the ceramic institution "Sertav" Maghnia, and we relied on the descriptive analytical approach in describing and analyzing the

• المؤلف المرسل: خلوط عواطف"

variables of the study, where a questionnaire was designed on the study sample, estimated at 50 factors, and to analyze the results reached, the statistical package program for the social sciences SPPSS was relied on.

The study also showed a statistically significant effect of the dimensions of administrative leadership and job performance, and the study also showed that there are differences in the responses of the study members about the level of job performance attributed to personal variables (gender, educational level, experience) in a trivial institution experience) in the Sertav institution. at the level of statistical significance $\alpha \leq 0.05$. While there were no statistically significant differences in the level of job performance due to the age variable.
Keywords: Administrative leadership, job performance, teamwork, motivation.
Jel Classification Codes : C42, L25, M12, M54.

I. تمهيد:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، فالقيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، فهي فن توجيه الناس والتأثير فيه. وحقيقة فإن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

يعتبر نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف سواء أتم قياسها بمؤشرات كمية أو نوعية أو كليهما, مرهون بتوفر متطلبات النجاح أو التحقق, و التي تعتبر إدارة الأداء الأفراد فيها من أهم متطلبات, حيث أن المحور الأساسي في عمل و دوران عجلة التقدم لهذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية, سواء بالأفكار أو التشغيل أو ممارسة المهام التي يشار إليها بالمجموع بمفهوم الأداء, و قد بدأ التنبؤ إلى أهمية الأداء في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها و من هنا بدأت الحاجة واضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعني بالأداء من حيث إدارته و تقييمه, و بدأت ترسخ ما يسمى الآن بمبادئ إدارة الأداء و أسسه و معاييره و إجراءات قياسه و تحديده, و تجسيد و ذلك بوجود قسم أو إدارة متخصصة بإدارة الأفراد أو العاملين و بدأ يعرف مؤخرا بقسم أو إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بها كمفهوم عام يركز على أداء العاملين في المؤسسة و الوعي بكل ماله علاقة بتحسن قدراتهم و بالتالي أدائهم من خلال التدريب و التحفيز و الإدارة ذاتها لهؤلاء العاملين, و يشترط توفر برامج تدريبية و نظم تقييم للأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم, و توفر نظم تقييم عادلة و نظم إدارة متطورة و مواكبة لمتطلبات العصر.

وتسعى المؤسسات إلى رفع أداء العاملين من خلال التأثير الفعال على أداء العنصر البشري باعتباره الثروة الأولى والجوهرية في المنظمة وأحد العوامل الأساسية للأداء

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لجميع جوانبه الضرورية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث، ولإبراز العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين وأهميتها في المؤسسة، نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" – مغنية –؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة عن هذه الإشكالية نقوم بتحليل وطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أسلوب القيادة المعتمد في مؤسسة الخزف «سيرتاف"؟
- ما طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه وتحسينه؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لمؤسسة الخزف "سيرتاف".
- ما هي عناصر القيادة الإدارية المستعملة للتأثير في الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" –مغنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للقيادة الإدارية بأبعادها على مستوى الأداء الوظيفي.

- وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة (الديمقراطي، الفردي، فوضوي) على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة الخزف "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى البحث والتحليل للعناصر التالية:

- البحث في العلاقة والأثر الذي تحدثه القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي من خلال التطرق للأدبيات النظرية التي عالجت الموضوع.
- معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز) وكذا الأداء الوظيفي.
- قياس أثر أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى أفرد العينة المدروسة.

- محاولة صياغة مجموعة من التوصيات النابعة من الملاحظات التي تسجل في الدراسة الميدانية وهذا حتى نساهم بإيجابية في تقديم بعض الآراء للقادة والعامين على حد سواء والتي تؤدي إلى تحسين الأداء بالمؤسسة.

منهجية البحث: سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع هذا البحث، والذي يساعدنا في توفير البيانات المتعلقة بموضوع بحثنا، إضافة إلى تفسيرها والبرهنة على فرضيات الدراسة. بالإضافة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ومعرفة مدى التأثير والارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبغرض تحليل هذه البيانات استخدمنا برنامج SPSS V25.

أولا: الإطار النظري للقيادة الإدارية:

إن التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وفي ظل العولمة الجديدة. وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتحديات، فإن الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقة خاصة وأنها تسهم بقوة في المشاركة لإعداد القيادات الناجحة، وإذا كانت القيادة تمارس على مستوى الذاتي والأسري وعلى مستوى العمل، فإن القيادة لها مجموعة من الصفات التي لابد من توفرها لدى الشخص ليكون قائدا ناجحا وفعالا، سنذكرها لاحقا.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم ونذكر منها:

عرف برنارد تشستر القيادة على: "أنها السمة التي تميز سلوك الفرد *القائد* و بواسطتها يوجد الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية ". (فياض وآخرون ،2010، ص130).

- أما جون أيير فيري أن القيادة: "هي عملية تأثير و شحذ همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم, القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد و جماعة (الأتباع) و تتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة". (John a Dire, 1984)

- و في الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها عملية التأثير في الناس و توجيههم لإنجاز الهدف عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع التبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد.

2. أهمية القيادة الإدارية:

تتجلى أهمية القيادة في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية و هي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. (القحطاني، 2001، ص119)

كما يتجه دور القيادة أساسا في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم. (القريوتي،2006، ص264).

ويمكن أيضا تلخيص أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.
- كذلك هناك أهمية بالغة للقيادة فهي لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى يقام العدل. (زايد، 2006، ص2).
- وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها، ويستطيع القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم لتحقيقها وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العملين في التنظيم.

ثانيا: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم أهداف الإدارة، فهو السبيل إلى نجاحها واستمراريتها. ويتوقف على نتائجه مصير المنظمة والعاملين بها، لذا يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الإدارة لأنه يشكل أهمم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية.

حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، لذا فإنه يعبر محصلة أداء جميع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهود داخل العمل.

1. **مفهوم الأداء الوظيفي:** عرفه Robbins, et al "الأداء الوظيفي هو النتيجة النهائية لأي نشاط يزاوله الفرد أو المنظمة" (Robibins, Judge 2012).

كما عرفه Baker James على أنه "أحد محاور، بل هو أهم محاور دعم الأداء الكلي للمنظمة وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل (العمري، 2015، 43)

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا: "بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بمواصفات معينة، وبأقل تكلفة (Aguinis, 2009)

2. عناصر الأداء الوظيفي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، واتفق كثير من الباحثين على ان من أهمها ما يلي : " (الحقيل، العمري، 2014، ص150)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثالثا: سبل القيادة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لقد تطور الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث، فإذا نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها تتوقف على مدى الاهتمام بالعنصر البشري، فهناك عوامل أساسية تعمل على تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة، فمنها: اختيار النمط القيادي المناسب للعامل، وتنسيق جهود الأفراد من خلال بناء فرق العمل داخل المنظمة. وكذا الحوافز التي تعتبر محركا أساسيا لطاقات ورغبات الأفراد، وكل هذا إذا توفر بشكل فعال في المنظمة يعمل على تحسين أداء العاملين.

1. نمط الإشراف وتأثيره على أداء العاملين:

يعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل القائد مع المرؤوسين ومدى السلطة التي يعتمدها والحرية التي يمنحها في اتخاذ القرارات وفيما يلي نذكر أثر كل نمط على سلوك الأفراد:

1.1 أثر النمط الديموقراطي على سلوك الأفراد

يظهر أثر هذا النمط فيما يلي:

- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية.
- غرس روح الثقة والمودة والمحبة بين أفراد العاملين
- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المنظمة.
- زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج. (خضير، ص386).
- لا يحاول أحد الأفراد من الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد.
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة ويقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها.
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة.

2.1 **أثر النمط الديكتاتوري على سلوك الأفراد:** يظهر أثر هذا النمط في الجوانب التالية:

- عدم القدرة على معارضة القائد وقبوله دون مناقشة.
- محاولة أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماكرة مستترة، والتسلق على أكتاف الآخرين.
- كثرة الوشاية والمشاحنات وقتل الاقتراحات البناءة.
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء
- ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرارات فتكون السلطة في يد القائد بصورة مطلقة.
- لا يتسامح مع أي إنحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها.
- امتثال المرؤوسين يرجع إلى خوفهم الدائم من العقاب. (العجمي، ص84)

3.1 أثر النمط التسيبي الحر على سلوك الأفراد: يظهر أثر هذا النمط من خلال ما يلي:

- عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم.
- إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين في إنجاز المهام دون أدنى تدخل من القائد.
- عدم الاهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يسبب نوعا من التسيب والفوضى.
- التهرب من محاولة إبداء الملاحظات حول العديد من الأمور.
- تعتبر هذا النمط غير مجدي حيث لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- عدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل.

2. تأثير بناء فريق عمل على أداء العاملين:

للجماعات أهمية كبيرة في حياة الفرد والمنظمة، فهي تساهم في بناء فرق عمل تضمن إنجاز الأعمال، ويعتبر فريق العمل ثاني وسيلة من وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي. فالفريق عبارة عن مجموعة محدودة من الأشخاص يتمتعون بمهارات إضافية، ويلتزمون بتحقيق هده مشترك، ويحددون أهداف الأداء والمنهج الذي يتحملون المسؤولية المشتركة بناء عليه. (دوقلاس ميلر، 2013، ص61)

إن فلسفة فريق العمل تتبع من مفهوم المشاركة التعاونية، والذي يشير إلى أن أداء الجماعة يجب أن يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا وقد وصف ذلك أن أداء الفريق ليس تجمعا لأفراد تم بمحض الصدفة، ولكنه كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء أو الأفراد. كل له دور يعملون معا لتحقيق مهمة معينة.

3. تأثير التحفيز على أداء العاملين:

لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد، أي جعل كل فرد يقوم بعمله على أكمل وجه وبإتقان، يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية منها والسلبية التي تأثر على عملية الأداء، ويتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للفرد كالاهتمام بتحقيق وزيادة رضاهم، فالرضا الوظيفي هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إتباع حاجاته.

تعتبر الحوافز من الأمور الهامة في مجال العمل للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أداءه بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المرسومة، وأن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك، فلكل فرد حاجات كامنة نحركها مثيرات خارجية هي الحوافز، فتجعله في حالة عدم توازن وتحركه دوافعه ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة لديه. (أرسلان، ص20).

II. الدراسة الميدانية.

أولا: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1. مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الإطارات الإدارية لمؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية، أي الإطارات العاملين في مختلف الوظائف في الفرعية حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي تم تحديد حجمها ب 50 موظفا ذو رتب مختلفة، من إطارات ومسؤولين وأعوان تنفيذيين وهذا لملائمتهم لأهداف الدراسة.

2. تصميم الاستبيان

تم تصميم استبيان الدراسة يتضمن مجموعة من الأسئلة تعكس أبعاد دراسة الجانب النظري للموضوع لعينة من موظفي المؤسسة المبحوثة، وخلصنا إلى بناء استبيان متكون من 28 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول**: يتضمن المعلومات الشخصية من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي
- **الجزء الثاني**: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في: **القيادة الإدارية**: والذي احتوى على (20) عبارة وقسمت على (03) أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول نمط الإشراف**: ويمثل:
- النمط القيادي الديمقراطي احتوى على عبارتين؛
- النمط القيادي الفردي احتوى على عبارتين؛
- النمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة) احتوى على عبارتين؛
- **البعد الثاني:** ويمثل **فرق العمل** احتوى على (07) عبارات؛

- **البعد الثالث**: ويمثل **التحفيز** احتوى على (7) عبارات؛

- **المحور الثاني**: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الأداء الوظيفي** والذي احتوى على (8) عبارات،

كما تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي الـ SPSS الاصدار25.

ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي

1. ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

1.1 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

الجدول 1: معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: النمط القيادي (المشارك)	02	0.851
البعد الثاني: النمط القيادي الفردي	02	0.788
البعد الثالث: النمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة)	02	0.742
البعد الرابع: فرق العمل	07	0.674
البعد الخامس: التحفيز	07	0.775
المحور الأول: القيادة الإدارية	**20**	**0.818**
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	**8**	**0.884**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ في المحور الأول هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات المحور الأول القيادة الإدارية بالمؤسسة بلغت 0.818 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الأول وبالتالي يمكن القول ان الاستبيان يتمتع بالثبات.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول الخمسة كانت على التوالي البعد الأول البعد الأول: النمط القيادي (المشارك) (0.851)، البعد الثاني النمط القيادي الفردي (0.788)، البعد الثالث النمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة) (0.742) أما البعد الرابع فرق العمل (0.674) والبعد الخامس التحفيز (0.775)، وبالتالي جميع أبعاد المحور الأول وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني الأداء الوظيفي (0.884) وهي أكبر من 0.6 وبالتالي محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2.1 صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. وارتباط الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية الاستبيان ككل الذي ينتمي إليه وإحصائيا نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، والجداول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	النتيجة
البعد الأول: النمط القيادي (المشارك)	0.966**	0.000	دال
البعد الثاني: النمط القيادي الفردي	0.916**	0.000	دال
البعد الثالث: النمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة)	0.866**	0.000	دال
البعد الرابع: فرق العمل	0.948**	0.000	دال
البعد الخامس: التحفيز	0.847**	0.000	دال
المحور الأول: القيادة الإدارية	**0.846****	**0.000**	**دال**
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	**0.947****	**0.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور الأول: القيادة الإدارية والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.847 و0.966) وهي قيم دالة إحصائيا لن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

كما نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل من المحور الأول والمحور الثاني والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل، قيم دالة إحصائيا لن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2. التحليل الوصفي للخصائص العامة لعينة الدراسة

سنحاول التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما في الجدول:

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	90
	أنثى	5	10

المجموع		**50**	**%100**
السن	أقل من 25 سنة	8	16
	بين25سنة و35 سنة	22	44
	بين35 سنة و45 سنة	14	28
	فوق 45 سنة	6	12
المجموع		**50**	**%100**
مستوى الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	22
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	48
	من 11 سنة إلى 15 سنة	13	26
	أكثر من 15 سنة	2	4
المجموع		**50**	**%100**
المؤهل العلمي	ثانوي	11	22
	ليسانس	14	**28**
	ماستر	9	**18**
	دراسات عليا	1	**2**
	آخر	15	**30**
المجموع		**50**	**%100**
المركز الوظيفي	عامل	25	50
	إداري	16	32
	مسؤول	8	16
	مدير	1	2
المجموع		**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة لمحاور الدراسة:

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات محاور الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجتهم في سلم ليكارت الخماسي والنتائج مبينة في الجداول التالية:

1.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد" القيادة الإدارية "

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي	3.48	0.293	3	مرتفع
البعد الثاني: النمط القيادي الفردي	2.46	0.637	4	منخفض
البعد الثالث: النمط التسيبي (القيادة	1.86	0.391	5	منخفض جدا

الحرة)				
البعد الرابع: فرق العمل	3.53	0.701	2	مرتفع
البعد الخامس: التحفيز	3.58	0.699	1	مرتفع
المحور الأول: القيادة الإدارية	**2.98**	**0.397**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثة

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لمتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق القيادة الإدارية بلغ: 2.98 وبالانحراف معياري بلغ: 0.397 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن القيادة الإدارية مطبقة بدرجة متوسطة، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين. ويظهر ذلك في موافقتهم على أبعاد المحور حيث هي موافقة مرتفعة اتجاه كل من بعد النمط القيادي الديمقراطي وبعد فرق العمل وبعد التحفيز، في حين منخفض جدا في النمط التسيبي (القيادة الحرة) والنمط القيادي الفردي، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بالمؤسسة محل الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الاتجاه" القيادة الإدارية"

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه العام
.1	يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء مع العاملين	3.32	0.346	2	متوسط
.2	يشرك القائد مرؤوسيه في تخطيط العمل ويسمح لهم بإبداء رأيهم	3.64	0.425	1	مرتفع
البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي		**3.48**	**0.293**	**3**	**مرتفع**
.3	لا يبادر القائد بتبني الاقتراحات الهادفة	2.30	0.462	2	منخفض
.4	لا يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	2.62	0.878	1	متوسط
البعد الثاني: نمط القيادي الفردي		**2.46**	**0.637**	**4**	**منخفض**
.5	5-يترك القائد الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم	1.68	0.586	2	منخفض
.6	6-تأثير القائد على سلوك العاملين محدود	2.04	0.902	1	منخفض

البعد الثالث: نمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة)		**1.86**	**0.391**	**5**	**منخفض**
.7	يشجع القائد على العمل ضمن فريق	3.60	0.261	3	متوسط
.8	يقوم القائد بمناقشة القرارات المهمة مع وجود الفريق وليس في غيابه	3.24	0.363	6	متوسط
.9	تماسك الجماعة يؤثر إيجابيا على الإنتاجية والأداء	3.54	0.248	4	مرتفع
.10	عند مواجهة مشكلة ما يتحد أعضاء الفريق مع بعض لإيجاد حل مناسب	3.76	0.021	2	مرتفع
.11	يتبادل الزملاء الأفكار ويتعاونون على إيجاد حلول لأي مشكلة تواجههم	4.00	0.782	1	مرتفع
.12	يفرح القائد عند رؤية الأفراد يعملون ضمن فريق واحد ولا يشكل ذلك أي تهديد له	3.12	0.206	7	متوسط
.13	المدير واعي بالمشاكل الشخصية التي يمكن أن تحدث بين أعضاء الفريق	3.46	0.431	5	مرتفع
البعد الرابع: فرق العمل		**3.53**	**0.701**	**2**	**مرتفع**
.14	يعمل المرؤوسين في ظروف عمل جيدة	3.06	0.268	7	متوسط
.15	يقوم المدير بترقية العامل عند زيادة إنتاجيته و كفاءته و ذلك لتحفيزه أكثر	3.44	0.197	5	مرتفع
.16	هناك علاوات و تعويضات في حالة حدوث أي ضرر في العمال	3.80	0.947	3	مرتفع
.17	يقوم المدير بمكافأة المرؤوسين عند قيامهم بمهمة ما على أكمل وجه	3.82	0.024	2	مرتفع
.18	يحفز المدير المرؤوسين من خلال عبارات الشكر والثناء	3.20	0.106	6	متوسط
.19	رضا العمال يساعد في تحفيزهم نحو الأداء الفعال	3.98	0.795	1	مرتفع
.20	يهتم المدير بالعلاقات الحسنة بينه وبين مرؤوسيه.	3.76	0.098	4	مرتفع
البعد الخامس: التحفيز		**3.58**	**0. 699**	**1**	**مرتفع**
المحور الأول: القيادة الإدارية		**2.98**	**0.397**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور القيادة الإدارية بلغ: (2.98) وبالانحراف معياري بلغ: (0.397) وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن القيادة الإدارية بدرجة متوسطة. وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم من وجهة نظر العينة محل الدراسة:

- **بالنسبة نمط الإشراف: البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي** حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (3.48) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة مرتفعة إذا أن متوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (3.32- 3.64) حيث أن العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي انه يشرك القائد مرؤوسيه في تخطيط العمل ويسمح لهم بإبداء رأيهم أما العبارة رقم 01، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) ما يعني أنه يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء مع العاملين. من حيث أهميتها النسبية.

- **بالنسبة نمط الإشراف: البعد الثاني: النمط القيادي الفردي** حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي (2.46) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.86 إلى 2.60درجة) تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة منخفضة إذا أن متوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (2.30- 2.62) حيث أن العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة ما يدل على أنه لا يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تليها العبارة رقم 03 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.30) ما يؤكد على أنه لا يبادر القائد بتبني الاقتراحات الهادفة.

- **بالنسبة نمط الإشراف: البعد الثالث: النمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة)**حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بمتوسط الحسابي (1.86) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.80 إلى 2.60درجة) تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة منخفضة إذا أن متوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.68- 2.04) حيث أن العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.68) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة منخفضة، ما يعني تأثير القائد على سلوك العاملين محدود، فيحين نجد العبارة رقم 5 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.68) ما يدل على أنه يترك القائد الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم.

- **بالنسبة لبعد فرق العمل:** حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.53) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41إلى 4.20 درجة) تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة مرتفعة إذا أن متوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (3.12- 4.00) حيث أن العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يتبادل الزملاء الأفكار ويتعاونون على إيجاد

حلول لأي مشكلة تواجههم، تليها العبارة رقم 10 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) أي عند مواجهة مشكلة ما يتحد أعضاء الفريق مع بعض لإيجاد حل مناسب، في حين في المرتبة الثالثة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي (3.60) ما يدل على أنه يشجع القائد على العمل ضمن فريق، أما العبارة رقم 9 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.54) تماسك الجماعة يؤثر إيجابيا على الإنتاجية والأداء، ونجد بالمرتبة الخامسة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي (3.46) المدير واعي بالمشاكل الشخصية التي يمكن أن تحدث بين أعضاء الفريق، في حين العبارة رقم 8 بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.24) بما يدل على أنه يقوم القائد بمناقشة القرارات المهمة مع وجود الفريق وليس في غيابه، وأخيراً نجد العبارة رقم 12 بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) ما يؤكد على أنه يفرح القائد عند رؤية الأفراد يعملون ضمن فريق واحد ولا يشكل ذلك أي تهديد له.

- **بالنسبة لبعد التحفيز:** حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.58) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41إلى 4.20 درجة) تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة مرتفعة إذا أن متوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (3.06- 3.98) حيث أن العبارة رقم 19 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على رضا العمال يساعد على تحفيزهم نحو الأداء الفعال، تليها العبارة رقم 17 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) ما يدل يقوم المدير بمكافأة المرؤوسين عند قيامهم بمهمة ما على أكمل وجه، في حين العبارة رقم 16 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80) ما يؤكد على أنه هناك علاوات و تعويضات في حالة حدوث أي ضرر في العمال، أما العبارة رقم 20 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) ما يؤكد على أنه يهتم المدير بالعلاقات الحسنة بينه وبين مرؤوسيه، كما نجد العبارة رقم 15 بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.44) أي يقوم المدير بترقية العامل عند زيادة إنتاجيته و كفاءته و ذلك لتحفيزه أكثر، في حين العبارة رقم 18 بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.20) يحفز المدير المرؤوسين من خلال عبارات الشكر والثناء، وأخيرا نجد العبارة رقم 14 بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) ما يدل على أنه يعمل المرؤوسين في ظروف عمل جيدة.

2.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحورالثاني:

سنتعرف من خلال هذا الجزء للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني الأداء الوظيفي

الجدول رقم (06): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاتجاه" الأداء الوظيفي"

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه العام
.21	يساهم الموظفين في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	4.04	0.604	5	مرتفع

22.	ضعف التفاعل بين القائد والموظفين يساهم في انخفاض مستوى أدائهم	4.10	0.886	2	مرتفع
23.	تكليف العمال بواجبات وأعمال مناسبة لقدراتهم يزيد من مستوى أدائهم	4.22	0.545	1	مرتفع
24.	المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق أداء جيد للموظفين	4.06	0.711	4	مرتفع
25.	التشجيع والتحفيز المقدم من طرف القائد للموظفين يدفعهم لبذل مجهودات وإنجاز عملهم بكفاءة	4.08	0.600	3	مرتفع
26.	المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء	3.32	0.168	8	متوسط
27.	يساعد نظام تقييم الأداء للعاملين على تطوير أدائهم وتحسينه	3.52	0.164	7	مرتفع
28.	يعمل القائد على تحسين أداء العاملين من خلال إرشادهم وتوجيههم لإنجاز العمل بشكل صحيح وتدريبهم	3.56	0.127	6	مرتفع
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		**3.86**	**0.660**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي بلغ: (3.86) وبالانحراف معياري بلغ: (0.660) وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ، تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور موافقون عليها بدرجة مرتفعة، إذا أن متوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (3.52- 4.22) حيث أن العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي انه تكليف العمال بواجبات وأعمال مناسبة لقدراتهم يزيد من مستوى أدائهم، أما العبارة رقم 22، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) ما يعني أنه ضعف التفاعل بين القائد والموظفين يساهم في انخفاض مستوى أدائهم، في حين العبارة رقم 25 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) بمستوى تقدير مرتفع أي التشجيع والتحفيز المقدم من طرف القائد للموظفين يدفعهم لبذل مجهودات وإنجاز عملهم بكفاءة وجاءت العبارة " المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق أداء جيد للموظفين" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06) ومستوى تقدير مرتفع، أما العبارة رقم 21" يساهم

الموظفين في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء " احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي(4.04)بتقدير مرتفع، كما نجد العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) أي أنه يؤكدون على أن المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

4. نتائج اختبار الفرضيات:

1.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف سيرتاف–مغنية.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنعتمد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فرضية، كما سنقوم بصياغة الفرضيات إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية(H_0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف "سيرتاف "–مغنية.
- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف "سيرتاف "–مغنية.

الجدول 7: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
القيادة الإدارية	الأداء الوظيفي	0.630	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استنادًا لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط: (r=0.630) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة. (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي) من وجهة نظر عينة الدراسة. وبناءا عليه، نرفض الفرضية الصفرية **(H_0)** نقبل الفرضية البديلة **(H_1) التي تنص على:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف سيرتاف –مغنية.

2.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للقيادة الإدارية بأبعادها على مستوى الأداء الوظيفي

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة (الديمقراطي، الفردي، فوضوي) على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي.

من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة سنعتمد على الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لكل فرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، كما سنقوم بصياغة إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية** (H_0): لا يوجد أثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع
- **الفرضية البديلة** (H_1): يوجد أثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرئيسية الثانية

المتغير	معامل التضخم	التباين المسموح	معاملات	S.E	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)	قرار الاختبار
الثابت	//	//	1.550	1.731	0.896	//	0.375	//
النمط الديمقراطي	7.924	0.092	0.676	0.117	5.787	1.324	0.000	قبول
النمط الفردي	5.934	0.063	0.266	0.286	0.929	0.257	0.358	رفض
النمط التسيبي	2.414	0.414	0.338	0.181	1.866	0.201	0.069	رفض
فرق العمل	5.685	0.176	0.952	0.155	6.123	1.011	0.000	قبول
التحفيز	4.083	0.071	0.569	0.245	2.321	0.603	0.025	قبول
معامل التفسير (R^2)	0.789	معادلة نموذج الانحدار المتعدد:						
معامل الارتباط (R)	0.888	$Y=1.550+0.676\,x_1+0.266\,x_2+0.338\,x_3+0.952\,x_4+0.569\,x_5\,e_i$						
مستوى الدلالة(F)	32.908	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)						

مستوى المعنوية الكلية	*0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لمعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الفردي، النمط الفوضوي فرق العمل التحفيز) على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين جميع أبعاد المتغير المستقل أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الفردي، النمط الفوضوي فرق العمل التحفيز) تقل عن (10) حيث قدرت على التوالي: بـ (7.924)؛ (5.934)؛ (2.414)؛ (5.685)؛ (4.083) أما قيم التبيان المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.092)؛ (0.063)؛ (0.414)؛ (0.176)؛ (0.071) لكل من بعد النمط الديمقراطي، بعد النمط الفردي، بعد النمط الفوضوي، بعد فرق العمل، بعد التحفيز على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "القيادة الادارية" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الادارية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

تشير معطيات الجدول أعلاه وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى تحسين الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة **(F=32.908)**، وهي دالة عند مستوى معنوية **(*0,000)**؛ كما بلغ معامل التفسير (R^2=0.789) مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الإدارية تفسر ما قيمته (78.9%) من التغيرات التي تحدث في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (النمط الديمقراطي، وفرق العمل وبعد التحفيز) على الأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد على التوالي: (5.787)؛ (6.123)؛ (2.321)؛ بمستوى معنوية (*0.000)؛ (*0.000)؛ (*0.025)؛ (*0.000) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض، في حين كل من بعد النمط القيادي الفردي والنمط القيادي التسيبي (القيادة الحرة) غير دال احصائيا.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية **(H_0)** نقبل الفرضية البديلة **(H_1)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للقيادة الإدارية على مستوى أداء العاملين. من خلال كل من النمط القيادي الديمقراطي وبعد فرق العمل وبعد التحفيز.

3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ في مؤسسة الخزف

كما سنقوم بصياغة الفرضيات إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية** (H_0): لا توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة الخزف عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة** (H_1): توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة الخزف عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة الخزف تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(09): نتائج تحليل التباين الأُحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	4.000	22.154	**0.000**
	خلال المجموعات	0.500		
العمر	بين المجموعات	13.260	1.398	**0.208**
	خلال المجموعات	26.260		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	16.739	3.188	**0.003**
	خلال المجموعات	14.541		
الخبرة	بين المجموعات	103.387	18.945	**0.000**
	خلال المجموعات	15.113		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أقل من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي والخبرة أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)بين أراء أفراد عينة الدارسة المستجيبين لهذه الدارسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة تافنة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر.

ومنه نقبل نص الفرضية القائلة: **توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة)** في مؤسسة الخزف عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

5. الخلاصة:

بعد دراستنا لموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تبين لنا أن القيادة الإدارية تعد جوهر العملية الإدارية وتعمل كمحرك لها، وهو ما أكدته العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية. ولا شك أن كل قائد يجب أن يتمتع بخصائص تمكنه من النجاح في الوصول إلى أهدافه المنظمة وأداء عمله بفعالية، وإن توفرت هذه الصفات في الشخص القيادي يمكن القول أنه يتمتع بالشخصية القيادية الفعالة والتي من الضروري اكتسابها وتنميتها وتطويرها لدى القائد، حتى يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين. فحتى يتم تحقيق الأداء الجيد لأي منظمة لا بد من قيادة إدارية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات العاملين في الاتجاه السليم الذي يقود المنظمة إلى التطور والرقي. فإذا كان القائد على دراية تامة بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، فإنه سيعمل على توطيد العلاقة مع مرؤوسيه وتشجيعهم للتعاون فيما بينهم، وتحفيزهم لتقديم مردود أفضل.

ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من تحليل الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- أكدت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. بمؤسسة الخزف "سيرتاف" –مغنية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للقيادة الإدارية على مستوى أداء العاملين. من خلال كل من النمط القيادي الديمقراطي وبعد فرق العمل وبعد التحفيز في حين النمط القيادي الفردي والنمط القيادي الفوضوي لا يوجد له أثر على الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر عينة الدراسة؛
- بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة الخزف عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

الاحالات والمراجع:

محمد أحمد فياض و آخرون, مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة), دار صفاء للنشر و التوزيع, الأردن، 2010, ص130

John a Dire. The skills of leadership. 1 pub. Hants publishing compang limited. 1984. P12

سالم سليم القحطاني، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية)، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات، 2001، ص119.

محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، طبعة 3، دون دار نشر، عمان، الأردن، 2006، ص 264

عادل زايد، الأدء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دون دار نشر، دون بلد, 2006، ص2.

Robbins, S.T. Judge, T. A. and Hasham, E. S, Organizational Behavior, Pearson Education Limited, 2012

محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، طبعة 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، مصر, 2015, ص ص 43-44.

Aguinis, H, Performance Management, 2ndEdition, Pearson Education, New Jersey, 2009.

خالد بن عبد الكريم الحقيل، محمد بن سعيد العمري، فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (8)، العدد (2)، 2014، ص 150.

خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 386

محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 84

دوقلاس ميلر، فريق العمل المتميز، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص61

عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيم، طبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص ص 164 – 166.

نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة المصرية، القاهرة, 1976، ص 20.