

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia  
Souk Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University  
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديت  
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر أنماط القيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من اعداد

ملوك عبد المالك

لجنة المناقشة

الرئيس :

الرتبة العلمية :

المشرف : معيوف هدى

أستاذ التعليم العالي

الممتحن :

الرتبة العلمية :

جامعة محمد الشريف مساعديت

جامعة محمد الشريف مساعديت

جامعة محمد الشريف مساعديت

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# الشكر ، التقدير و العرفان

عجز اللسان عن التعبير والقلم عن المسير وأنا أخطو أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من كان عوننا لنا بعد الله عز وجل في هذا العمل الذي يعد ثمرة جهد السنين إلى الأستاذة المحترمة معيوفه هدى التي لم تبخل علينا بالمساعدة وكذلك على توجيهاتها ونصائحها القيمة، وإبداء كل ملاحظة تراها كبيرة أو صغيرة طيلة فترة الإشراف.

فلما نقدم شكرنا و إحترامنا و خالص دعائنا أن يهبها الله الصحة والعافية وأن يبارك في عمرها وتنفع بعلمها البلاد والعباد.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة مسؤولي جامعة محمد الشريف مساعدية عامة وكلية علوم التسيير خاصة على ما يبذلونهم جهود متواصلة لخدمة طلاب العلم.

وفي الأخير نشكر الله عز وجل جزيل الشكر على نعمه وفضله وعلى توفيقه لإتمام دراستنا ووصولنا لهذا المستوى، راجيناه منه أن يوفقنا لما نصبوا إليه.

والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، راجيا من الله عز وجل أن يرزقهم  
جميل الصحة والعافية.

إلى روح أخي العزيز المرحوم أنور ملوك رحمة الله عليه، راجيا من الله عز وجل أن  
يسكنه الفردوس الأعلى.

إلى أختي العزيزة غزلان ملوك رزقها الله تحدا مشرقا ومستقبلا زاهرا  
رفقة الأخت الكبيرة الدكتور ربح ملوك.

إلى جميع أفراد عائلة ملوك كبيرة و صغيرة وبدون إستثناء.

إلى جميع أصدقائي وأحبائي وزملائي.

عبد المالك ملوك.

## ملخص الدراسة

---

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نمط القيادة المؤثر على عملية تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، كذلك معرفة نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المؤسسة يتبع نمط القيادة الإستبدادي (الديكتاتوري)، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتبع نظام الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إتباع نمط القيادة المناسب حسب الظروف والأزمة المناسبة ما يقابلها من منح مختلف الوظائف والمسؤوليات للأشخاص التي تتوفر فيهم الشروط و القدرات القيادية لممارسة مهامهم في أحسن الظروف.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، القيادة الإستبدادية، تحفيز العاملين، نظام الحوافز.

## Abstract

---

### **Abstract :**

This study aimed to find out the leadership style affecting the process of motivating employees in the National Foundation for Fat - Souk Ahras Unit -, as well as knowing the incentive system applied in this institution, and the study found that the director of the institution follows the authoritarian leadership style (dictatorial), in addition to that the institution follows the system of moral incentives more than material incentives, and the study concluded the need to follow the appropriate leadership style according to the appropriate circumstances and times, which corresponds to the granting of various jobs and responsibilities to people who meet the conditions and Leadership abilities to exercise their duties in the best conditions.

**Keywords:** administrative leadership, authoritarian leadership, employee motivation, incentive system.

الفهرس

# الفهرس

المحتويات	الصفحة
الشكر والإهداء	
الملخص	
الفهرس:	ب
قائمة الأشكال والجداول:	د
المقدمة:	أ-ج
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية</b>	
تمهيد الفصل:	8
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية:	8
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:	9
المطلب الثاني: أشكال القيادة الإدارية:	11
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية:	11
المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية:	17
المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية وأساليبها:	18
المطلب الثاني: الفرق بين القائد والمدير:	20
المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة الإدارية:	21
خلاصة:	23
<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لعملية التحفيز</b>	
تمهيد الفصل:	24
المبحث الأول: مفاهيم أساسية لعملية التحفيز:	25
المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه:	25

## الفهرس

28.....	المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز ومبادئه.....
29.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحفيز والشروط الواجب توفرها.....
31 .....	المبحث الثاني: عمليات التحفيز.....
31 .....	المطلب الأول: أساليب التحفيز.....
3 .....	المطلب الثاني: نظريات التحفيز والعوامل المؤثرة فيه.....
37 .....	المطلب الثالث: معوقات التحفيز.....
38 .....	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز.....
39 .....	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-</b>	
40 .....	تمهيد الفصل:.....
41 .....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية.....
41 .....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن.....
45 .....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس ومهام مختلف دوائرها.....
52 .....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
52 .....	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.....
53 .....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
55 .....	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة.....
62 .....	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....
62 .....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.....
71 .....	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.....
76 .....	خلاصة الفصل:.....

## الفهرس

---

79 .....الخاتمة:

82.....قائمة المراجع:

87.....الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

## البيانية

## قائمة الجداول والأشكال البيانية

### • قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	20
02	نموذج نظرية ألدرفر	35
03	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	54
04	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	54
05	إختبار الإتساق الداخلي لعبارات وبعد نمط القيادة الديمقراطي	56
06	إختبار الإتساق الداخلي لعبارات وبعد نمط القيادة المتساهلة	57
07	إختبار الإتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المادية	58
08	إختبار الإتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المعنوية	60
09	إختبار الثبات لأداة الدراسة	61
10	إختبار التوزيع الطبيعي	61
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	62
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	63
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	64
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	65

## قائمة الجداول والأشكال البيانية

66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل	15
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	16
69	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور أنماط القيادة الإدارية	17
70	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور عملية التحفيز	18
72	إختبار الإنحدار البسيط لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي	19
73	إختبار الإنحدار البسيط لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المعنوي	20
74	إختبار الإنحدار البسيط لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز	21
75	إختبار الفروقات الإحصائية لأنماط القيادة الإدارية تبعا للبيانات الشخصية	22

## قائمة الجداول والأشكال البيانية

### • قائمة الأشكال البيانية:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مكونات عملية القيادة	10
02	نظرية الشبكة الإدارية	13
03	أنواع الحوافز	27
04	هرم ماسلو للحاجات	34
05	مراحل إنتاج الدهن	43
06	الهيكل التنظيمي	45
07	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	62
08	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
09	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	64
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	65
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدخل	66
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	68

# المقدمة العامة

تعد الإدارة المتفوقة والناجحة معيار التميز لأي منظمة على إختلاف نوعها ونشاطها وحتى حجمها، و باعتبار أنها تقوم بتوجيه الأفراد العاملين إلى الإتجاه الصائب أو الصحيح في طريق عملهم، فالإدارة علم واسع التطبيقات والمفاهيم، كما انه علم قائم بذاته، فالقيادة الإدارية الكفء هي التي تقدم للمؤسسة منهج عمل خاص بها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

مع العلم أن علماء الإدارة و الإقتصاد إهتموا بدراسة رغبات وحاجات الأفراد المتعددة والمتجددة، ومدى تلبية هذه الرغبات من خلال ما يتحصلون عليه من عائد نظير ما يقدمونه من أداء لدى المنظمات، فتقدم الأداء الجيد لا يكون إلا عن طريق تحفيز موظفيها لتفجير طاقاتهم الكامنة وحتى الإبداعية من أجل تقديم أداء أفضل وكذلك قدراتهم الإنتاجية الفعالة بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن قضية الموظفين الغير مندفعين للعمل تعتبر إشكالية رئيسية لدى المنظمات، حيث تكلف مالكي كبرى الشركات أموال طائلة من العائد السنوي، حيث أصبحت هذه القضية منتشرة بنطاق واسع، بالإضافة إلى ذلك يعتبر بعض الخبراء أن 70 بالمائة من الموظفين اليوم أقل إندفاعا نحو العمل عما كانوا عليه سابقا، لذلك فالعمل بالقيادة الإدارية الناجحة يستوجب جهدا مضاعفا خاصة من ناحية معرفة طرق التعامل مع العاملين والأساليب الواجب إتباعها لتحفيزهم وفق منهج علمي محدد.

### 1 - إشكالية الدراسة:

إنطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن

- وحدة سوق أهراس-؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

➤ ما مفهوم القيادة الإدارية؟ واهي أهم أنماطها ونظرياتها؟

➤ ما مفهوم التحفيز؟ و ما هي أهم نظرياته؟

➤ ما العلاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز؟

➤ ما تأثير التحفيز المادي على أنماط القيادة الإدارية ؟

➤ ما تأثير التحفيز المعنوي على أنماط القيادة الإدارية؟

## 2- الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

■ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، كما تندرج تحتها فرضيتين فرعيتين هما:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المعنوي.

■ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تعزيز نمط القيادة المتبع في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، تعزى بمتغيرات شخصية: الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة المهنية والدخل.

## 3- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

➤ معرفة أهمية موضوعي القيادة الإدارية والتحفيز في المؤسسات بالإضافة إلى أهمية الربط بين القيادة الإدارية والتحفيز.

➤ توضيح مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز.

➤ التعرف إلى أي مدى يمكن تطبيق نظام الحوافز وكذا أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

## 4- أهمية الدراسة:

- التحفيز له دور إيجابي في الرفع من كفاءة وفعالية الأفراد العاملين، ومع ارتباط الحوافز بالموارد البشري إرتباطاً وثيقاً، بإعتبار هذا الأخير يسير الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة.

- القيادة الإدارية تعتبر من العناصر التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم وقدراتهم وحتى طاقاتهم، كما تبين النمط الذي يمكن تطبيقه من أجل تطبيقه في المؤسسة سواء إذا كان هذا النمط ديمقراطي، إستبدادي، تساهلي...إلخ.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية أنماط القيادة الإدارية بالنسبة للأفراد وأثر ذلك عليهم وعلى دافعيتهم من أجل تطوير نظام القيادة داخل المؤسسة.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

#### - الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بدراسة موضوع أنماط القيادة الإدارية والتحفيز نظرا للأهمية التي يحظيان بها.
- مجال التخصص يفرض علينا دراسة مثل هذه المواضيع.
- بغية فهم واقع المؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسة الوطنية للدهن.
- الرغبة في دراسة و إكتشاف الأنماط القيادية المستخدمة في المؤسسة.
- السعي إلى زيادة المعرفة العلمية في هذا المجال.

### 6- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع في حد ذاته ومحاوله إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع ذو صلة بالواقع و يحظى بأهمية بالغة.
- إضافة مرجع حول العلاقة بين كل من القيادة الإدارية والتحفيز .
- نظرا لأهمية القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين.
- تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسن والتطوير والوصول إلى الأهداف المرغوبة.

### 7- المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري, الذي استخدم في توصيف وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية و التحفيز وطرح ماهية كل منهما.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة فقد إعتمدنا في دراستنا الميدانية على الإستبيان الموجه لعمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بتطبيق أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - وتأثيرها على عملية التحفيز، حيث إستخدمنا برنامج spss version 25 في تحليل النتائج و إختبار الفرضيات.

### 8- حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعمق لهذه الدراسة و للوصول إلى استنتاجات منطقية ، تم وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يمكننا من الفهم الصحيح ، وتمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

➤ **حدود زمانية:** من 16 /02 /2023 إلى 29 /03 /2023

➤ **حدود مكانية:** المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -.

➤ **حدود بشرية:** عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -.

### 9- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تم جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا عن طريق مصدرين أساسيين وهما:

➤ **مصادر ثانوية:** المتمثلة في الكتب, المقالات العلمية والرسائل الجامعية... إلخ.

➤ **مصادر أولية:** كإستبيان, حيث إعتمدنا عليه في بحثنا في الجانب التطبيقي في دراسة حالة المؤسسة

الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -.

### 10 - متغيرات الدراسة:

➤ متغير مستقل: أنماط القيادة الإدارية.

➤ متغير تابع: التحفيز.

## 11- الدراسات السابقة:

في هذا العنصر سيتم التعرف على أهم الدراسات التي تناولت جانب من جوانب الدراسة الحالية كالتالي:

- دراسة الباحثين عائشة عثمانية و تونس مكيوي بعنوان: التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في جامعة - المدية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر شعبة علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة ، كذلك معرفة مدى نجاحه في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها ، وكذلك التعرف على طرق تقييم الأداء المنتهجة في المؤسسات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ، وأن لها تأثير إيجابي على أداء العاملين. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إيجاد نظام فعال للحوافز مبني على أسس علمية ، يلبي حاجات العمال ويشبع رغباتهم المتجدد.

- دراسة الباحثة بوزيان أسماء بعنوان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية شعبة العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه المادي والمعنوي لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالكلية والبالغ عددهم (112)، وقد قاموا بإختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها 60 موظف وموظفة حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم إسترجاع 50 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل بيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للإنحدار . وكذلك تحليل الإنحدار المتعدد، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا، وخلصت الدراسة إلى أنه: وجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي و

المساعدة للعاملين كما تعمل على أن يكون الأجر المقدم يغطي الحاجات الأساسية للعاملين في حين تعمل على المحافظة على مستوى أداء العاملين وتحسينه أكثر.

- دراسة الباحثة حنان زمور بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين -الطاهير (جيجل) -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحيى، الطاهير، جيجل، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية، ولهذا الغرض تم إجراء دراسة ميدانية بكل من المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل والطاهير على عينة عشوائية من الممرضين قدرت ب(102).

وقد بينت النتائج وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، كما أن الممرضين في كلتا المؤسسات على درجة متوسطة من التحفيز، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى نوع المؤسسة، الجنس، السن، الحالة المدنية و المستوى التعليمي. بينما سجلت فروق في إجابات المبحوثين حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى الأقدمية المهنية.

**12 - هيكل الدراسة:** من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى :

➤ **الفصل الأول:** وهو مدخل نظري للقيادة الإدارية من خلال بحثين، المبحث الأول: تضمن ماهية

القيادة الإدارية من تعريف القيادة الإدارية، أشكالها ونظرياتها، ثم يأتي المبحث الثاني: والذي بعنوان أساسيات القيادة الإدارية حيث تم التطرق فيه إلى: أنماط القيادة الإدارية وأساليبها، الفرق بين القائد والمدير و أهمية وأهداف القيادة الإدارية.

➤ **الفصل الثاني:** يمثل الإطار المفاهيمي للتحفيز حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: تحت

عنوان مفاهيم أساسية لعملية التحفيز، تناول مفهوم التحفيز وأنواعه، خصائص نظام الحوافز ومبادئه و أهمية وأهداف التحفيز والشروط الواجب توفرها، والمبحث الثاني بعنوان عمليات التحفيز من خلال بيان أساليب التحفيز، نظريات التحفيز والعوامل المؤثرة فيه، معوقات التحفيز وأخيرا العلاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز.

➤ **الفصل الثالث:** تم من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - ، حيث تم تقسيم الجانب التطبيقي إلى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - من تعريف، مراحل عملية إنتاج الدهن وهيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني تمت الدراسة الميدانية لمعرفة النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسة وكذلك نظام الحوافز.

### 13 - صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة هذا البحث ما يلي:

- التحفظ والحذر من بعض العمال في ملء الإستمارات.
- صعوبة توزيع و إسترجاع الإستبانة.
- نقص المراجع الخاصة في الجانب النظري.
- إعتبار التحفيز جانب سيكولوجي يصعب فهمه لإرتباطه بحاجات ودوافع الأفراد.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

يعد موضوع القيادة الإدارية من أبرز المواضيع التي لاقت إهتمام العديد من مؤرخي وعلماء الإدارة منذ القدم ، كما أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في هذا العصر، وذلك بفعل التطور العلمي والمعرفي، بالإضافة إلى التغيير في العادات والقيم متعدد الحاجات...إلخ.

كما تشكل القيادة جوهر عمل المسؤول الأول (المدير) وهي لب العملية الإدارية ، إضافة إلى أن لها دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية، مع العلم أن القيام بالدور القيادي المطلوب المتعلق بنمو أي مؤسسة يحتاج إلى قيادة تمتاز بالخبرة والكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع المستجدات.

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة تعتبر من أهم مقومات الإدارة الحديثة، كما يجب الحديث عن دور القائد في النهوض وتطوير العمل بصفة عامة والعاملين على حد السوى، فقدرات هذا الأخير تأثر في الأزمات من خلال التصدي لها وكيفية التعامل معها عن طريق إتخاذ قرارات مناسبة وفي الأوقات اللازمة لذلك، بإعتبار أن القائد يمتلك رؤية آنية ومستقبلية للتصدي لمختلف الأزمات والحوادث الطارئة، فالقائد الإداري النجاح في مهامه هو الذي تكون له دراسة إستراتيجية ومنهجية في القيادة والتسيير وهي أمور ليست هينة في النشاط الإداري بالمؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

➤ المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية.

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة من المصطلحات التي إرتبطت بالماضي بإعتبار أن الحروب العسكرية والغزوات أقتزنت بها بشكل كامل, كما تعتبر جوهر العملية الإدارية , مع العلم أن غالبية الناس بطبيعة الحال غير الإداريين يربطون أعلى مركز في السلم المهربي للسلطة بالقيادة, أما الباحثين فربطوها بالمؤسسات من خلال قدرتها على توجيه الأفراد(العاملين) نحو تحقيق الأهداف, إضافة إلى حل المشكلات التي تعاني منها هذه الأخيرة ولما تواجهه من تغيرات وتحديات متزايدة.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** مفهوم القيادة الإدارية؛

➤ **المطلب الثاني:** أشكال القيادة الإدارية؛

➤ **المطلب الثالث:** نظريات القيادة الإدارية.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية تعتبر من العوامل التي تساعد القائد في إرشاد وتوجيه المرؤوسين للعمل أكثر بغية تقديم أداء أفضل ما ينجر عنه تحقيق الأهداف المرجوة.

### 1- تعريف القيادة الإدارية:

\* **لغة:** حيث يعرفها قاموس " معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي - ":

" قيادة مصدر قاد ، القيادة: زعامة، أيضا القيادة هي : قاد يقود قيادة وقودا، ولغة قادة الدابة إذ أخذ

بقيادها وسيرها، أيضا هي الجمع بين إثنين على الحرام كاللواط، المساحقة، ويقال له قواد، (فقهية)."<sup>1</sup>

وفي المعجم الوسيط: " القيادة مهنة القائد (التوجيه) والقائد من يقود فريقا من الجنود."<sup>2</sup>

\* **إصطلاحا:** القيادة هي قدرة التأثير على الأفراد لتوجيه سلوكياتهم بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

\* **تعريف 01:** يعرف "تيد" القيادة الإدارية بأنها: " هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني: <https://www.almaay.com>، تاريخ الإطلاع 06/02/2023، التوقيت 11:20.

<sup>2</sup>الموقع الإلكتروني: <https://www.starshams.com>، تاريخ الإطلاع 06/02/2023، التوقيت 11:45.

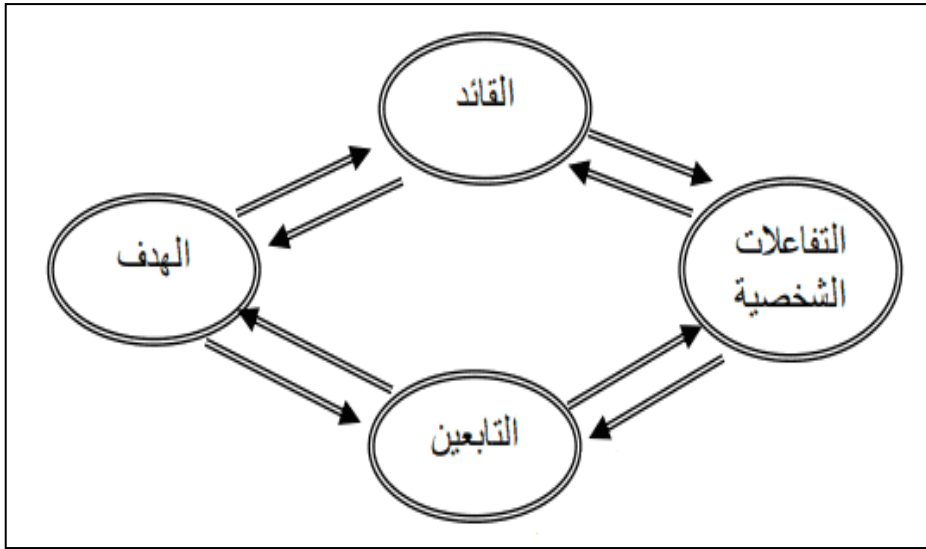
<sup>3</sup>الموقع الإلكتروني: <https://www.economistsarab.com>، تاريخ الإطلاع 2023/05/20، التوقيت 13:17.

وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>1</sup>

\* **تعريف 02:** يعرف "سالم القحطاني" القيادة الإدارية بأنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة."<sup>2</sup>  
ومنه: نستخلص أن القيادة تتكون من أربعة مكونات أساسية وهي:

- القائد؛
- التابعين؛
- تفاعلات شخصية؛
- هدف مطلوب تحقيقه.

شكل 01 : يبين مكونات عملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

\* **تعريف شامل:** القيادة الإدارية هي القدرة علي التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وحتى تكون القيادة ناجحة وفعالة لابد من توفر ثلاث عناصر أساسية وهي:

- ✓ وجود قائد يتصف بقدرات ومهارات عالية؛
- ✓ وجود هدف يسعى القائد لتحقيقه؛

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 33-34.

✓ وجود أفراد (مرؤوسين) مطالبين بتحقيق هذا الهدف؛

## المطلب الثاني: أشكال القيادة الإدارية

يمكن التمييز بين نوعين من الأشكال وهما: القيادة الجماعية والقيادة الإدارية.

**1. القيادة الجماعية:** تقوم على أساس توزيع الأدوار القيادية والمسؤوليات بين الأفراد حسب قدرات كل منهم, بمعنى يمكن أن توزع المهام القيادية في يد قائد واحد أو على عدد من الأعضاء, فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية, كما أنها ضد تركيز القيادة في يد شخص, بحيث يتم تحديد الأهداف جماعيا للوصول إليها, هذا الشكل من القيادة يخول للأعضاء سلطة إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ووضع السياسات, حيث كلما كانت المشاركة إيجابية كلما كان مفهوم القيادة الجماعية محقق, وبالتالي: نستنتج أن هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة يهدف لتلبية رغبات الأفراد..... إلخ, بالإضافة إلى أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية كالفوضى مثلا, أيضا تخفف العبء عن المدير حتى يتفاعل مع الجماعة.

**2. القيادة الإدارية:** فالمدير هنا يتبع الأسلوب الديمقراطي من أجل أن يكون أكثر تأثيرا في سلوك أعضاء

الجماعة<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

هنالك العديد من النظريات التي تحدثت عن القيادة من أبعادها المختلفة, حيث ساهمت في توضيح فعالية القائد الإداري, أيضا مصادر القيادة, ومن هذه النظريات نذكر منها: نظرية السمات الشخصية, نظريات سلوك القائد وقدرته, نظرية الشبكة الإدارية, نظرية الرجل العظيم, النظرية الموقفية, النظرية الوظيفية, نظرية ليكارت وأخيرا نظرية (X, Y) لدوغلاس ماغريغور

**أ- نظرية السمات الشخصية:** تشير هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تفسر القدرات الإبداعية عند الأفراد, فمنها ما هو نفسيا كالثقة بالنفس, الذكاء والتفكير... إلخ, أيضا ما هو مظهريا, و باعتبار أن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية مع العلم أنها تعتبر القدرة القيادية صفة مورثة وكما قال نابليون: " الأم تمز السرير يمينها والأرض بيسارها", كذلك إن تطبيقات هذه النظرية محدودة, من خلال أن الإدارة التي تركز على الموظفين المتقدمين لتولي المناصب الشاغرة ممن يمتلكون السمات المناسبة و لا تؤدي دورها في تدريب وتطوير الأفراد وهذه تعد الوظيفة الأساسية للقيادة الابتكارية بمعنى قيادة العناصر الإنتاجية.

<sup>1</sup> - فتحى الويشي, الأساليب القيادية للموارد البشرية, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, 2013, ص114.

ومن أهم مآخذ هذه النظرية نجد أنها:

كزت على السمات, ولم تخضع للتحليل الإنساني فهي تنظر إلى التفاعلات بين القائد وبيئته الخارجية وأيضا بينه وبين مرؤوسيه.<sup>1</sup>

ب- نظريات سلوك القائد وقدرته: تشير هذه النظريات أن للمرؤوسين مهمة معرفة فعالية الأداء, ومن بين

هذه النظريات نذكر:

➤ القائد السلطوي: وهو القائد الذي يتميز بمظهر القوة, كما يؤثر في سلوك مرؤوسيه.

➤ القائد الميال للإنجاز: وهو القائد الذي يتم تحت بصره إنجاز مختلف المشاريع.

➤ القدرة على حل المشاكل: إن القائد الذي يمتاز بالذكاء هو القائد الذي يكون قادرا على حل

المشكلات وفي نفس الوقت وضع الخطط.

➤ القدرة على المبادرة: بمعنى أن القائد هنا يمتاز بالثقة بالنفس, كذلك يقوم بالشروع بأعمال جديدة

بمبادرة منه, أيضا لديه القدرة على إكتشاف الثغرات.

➤ القدرة الفنية: بمعنى أن القائد الذي يمتلك قدرات فنية يكون أكثر توصالا مع مرؤوسيه على عكس

القائد الذي لا يمتلك مثل هذه القدرات, وبالتالي: يمتاز هذا القائد بالكفاءة.

➤ دعم المرؤوسين: من خلال أن المدير يرفع معنويات مرؤوسيه من خلال مدحهم, يكون أكثر فعالية

عن غيره, مما يساهم في زيادة أداء العاملين.

➤ التغذية الراجعة: بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم من الأهداف التي يرغبون في تحقيقها

بالإضافة إلى معرفة أدائهم الفعال.<sup>2</sup>

ت- نظرية الشبكة الإدارية: تقوم هذه النظرية على تصنيف السلوك القيادي إلى خمسة مجموعات رئيسية

حسب كل من: "جين موتون" و "روبرت بلاك", كما أنها تعكس إهتمام القادة ببعدين إثنين وهما:

➤ درجة الاهتمام بالعلاقات؛

➤ درجة الإهتمام بالمهمة الإنتاجية.

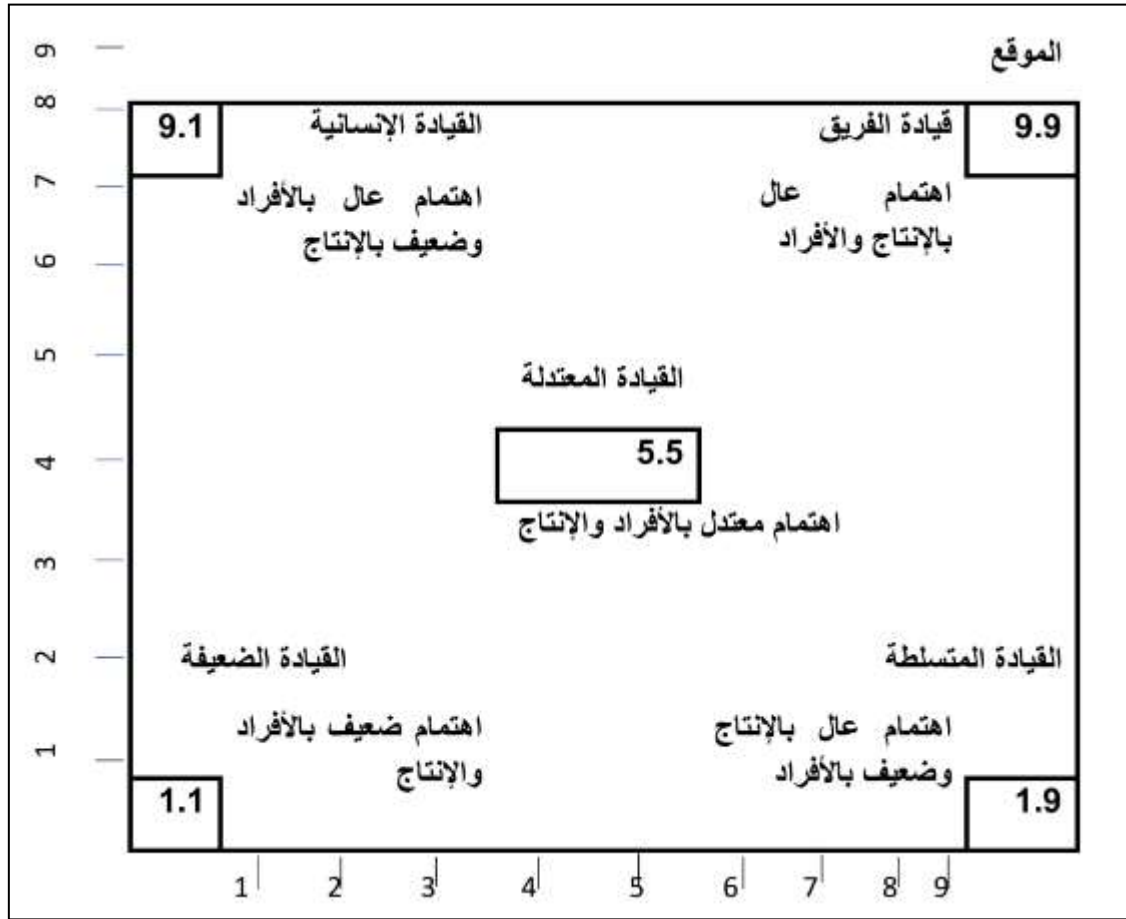
والشكل التالي: يبين نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة, التي تضمنتها الشبكة الإدارية

في نموذج "بلوك و موتون".

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، صص 15-16.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، صص 39-40.

الشكل 02 : يبين نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: ضرار العتبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص197.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن: البعد العمودي يشير إلى الاهتمام بالعاملين، بينما البعد الأفقي يشير إلى الاهتمام بالإنتاج، بالإضافة إلى ذلك فيحدد كل من "بلوك و موتون" خمسة أنماط إدارية (1,1) (1,9)، (5,5)، (9,1)، (9,9)، حيث تعبر عن درجة الاهتمام بالبعدين.<sup>1</sup>

• النمط (1,1) : في هذا النمط يمارس القائد الحد الأدنى من سلطته كما يترك الأفراد أحراراً في أداء مهامهم. ويهتم بإنتاجية قليلة وحتى الأفراد أيضاً، كما يتصف بأنه يعطي مهام ليست محددة الأهداف، بحيث يترك هذه المسألة بيد العاملين، وتسمى بالإدارة المتساهلة.

<sup>1</sup> - ناريمان يونس هلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص69-67.

• **النمط (1,9):** في هذا النمط يهتم الإداري بأداء عمله, كما يعتبر الأفراد أدوات إنتاجية, بالإضافة فهو يمارس القوة والسلطة بقدر أكبر وطاعة أوامره, ويطلق على هذا النمط بالإدارة السلطوية.

• **النمط (5,5):** حيث يشير هذا النمط إلى أهمية البعد الإنساني في ظروف العمل, كما يمد الإداري إهتماماً معتدلاً للأفراد وللإنتاج, كما يفترض أن الأفراد يعملون وفقاً للتعليمات الموجهة لهم, مع العلم أن هذا النموذج يوفر الإتصال الحر مع أعضاء المنظمة بإستعمال الطرق الرسمية وغير الرسمية, ويسمى هذا النمط بالإدارة المعتدلة.

• **النمط (9,1):** يركز هذا النمط على بناء علاقات إجتماعية يحكمها الرضا والود, ويرى "بليك" أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى التفكير الخلاق الذي تريده المنظمة, بحيث يمكن أن لا يدفع نحو علاقات دائمة من خلال أن موقفه يعد تهدياً وليس علاجياً إزاء الصراع, مع العلم أن القرارات المتخذة تكون موجهة بدرجة أكبر نحو المحافظة على الأمن الشخصي للعاملين, كما يطلق على هذا النمط بإدارة النادي.

• **النمط (9,9):** حيث يشير إلى أن القائد يهتم أكثر بالإنتاج والمروءوسين, مع إتزام الأفراد بأهداف المنظمة كما يعم الإحترام المتبادل والثقة بين الأفراد, ويسمى هذا النمط بإدارة الفريق و يعتبر من أكثر الأنماط تحفيزاً للعاملين وأفضلها<sup>1</sup>.

➤ **نظرية الرجل العظيم:** تفترض هذه النظرية أن هناك أفراد ولدوا وهم يمتلكون قدرات ومواهب فذة تشبه مفعولها قوة السحر لا تظهر كثيراً عند الناس على مر التاريخ, وبالتالي فهي تشير إلى أن هناك تغيرات عميقة في حياة الإنسان كذلك المجتمعات, مع العلم أنها تصادمت مع حالات تقلل صدقها مثلاً: نجد أن الأفراد الأفاضل عجزوا عن قيادة جماعات أخرى, حتى أنهم في بعض الظروف لم يجرؤوا تقدم مع جماعاتهم.

➤ **ومنه:** نستخلص أن القيادة ليست محددة لدى فئة معينة, بل نجد أن هنالك ظروف تندرج في هذا الإطار كالظروف المحيطة بالجماعة.... إلخ.

➤ **النظرية الموقفية:** تفترض هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يكون قائداً إلا بفعل قوى خارجية, بمعنى أن الظروف البيئية المحيطة به تساعد على إستخدام قدراته, كما أنها تلزم القائد بأن يتصرف بطريقة محددة, كما تظهر أهمية المواقف في كونها تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس وليست نتيجة لصفات معينة فيشخص ما, كما تتميز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة, بحيث تجعل القيادة متاحة بين الناس.

➤ كما يعتبر "سيسيل": أن هذه النظرية ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين أعضاء الجماعة والقائد

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صص 61-60.

➤ أما "ويليام وجنكينز" فيعتبر أن العامل المشترك بين القيادة هو في قدرة القائد على إبراز الكفاءة وأيضاً المعرفة، كما يرد على أنصار هذه النظرية بأن الفروق الفردية لها دور هام في تحديد ما هو ملائم من المواقف لظروف الأفراد كقيادة مع العلم أن القيادة من الصعب أن تكون موقفاً تاماً على الموقف والظروف.<sup>1</sup>

- ومن مزايا هذه النظرية:

● أن القيادة ترتبط بالموقف الإداري.

● أنها قدمت مفهوماً ديناميكياً عن القيادة.

- ومن عيوب هذه النظرية:

● لا يوجد توافق بين الباحثين حول عناصر الموقف.

● عدم التوافق بين الكتاب حول أنماط السلوك القيادي فمنهم من يعتبرها ثلاثة أنماط ومنهم من يعتبرها

أربعة أنماط إلى غير ذلك.

**ث- النظرية الوظيفية:** تعتبر هذه النظرية أن القيادة تتوقف على المهام التي يقوم بها الفرد إضافة إلى

دوره الوظيفي من أجل مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم، كما أن من الممكن أن يشترك أكثر من شخص لقيادة المؤسسة.<sup>2</sup>

كما تحدد هذه النظرية مهام القائد من خلال:

● القائد يتصف بالبيروقراطية.

● شخصيته تركز على القدوة.

● أصحاب هذه النظرية يهتمون بكيفية توزيع المهام وكذا المسؤوليات القيادية.

● دراسة وظائف القيادة والتي تشمل: التوجيه، إتخاذ القرارات، التخطيط والتنسيق.<sup>3</sup>

**ج- نظرية ليكارت:** تركز هذه النظرية على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي تبين نوع العلاقة التفاعلية

بين أعضاء المجموعة والقائد، كذلك زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى أثر هذا التفاعل في تحفيز الأفراد، ولقد طور هذا

النموذج "رنسيس ليكارت" من خلال الدراسات التي أنجزت في جامعة ميتشيغان الأمريكية.<sup>4</sup>

كما استطاع "ليكارت" ومن معه من الباحثين أن يميزوا بين أربعة أنماط من القيادة وهي:

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، صص 31-34.

<sup>2</sup> رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 133.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، صص 87.

<sup>4</sup> - علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، مرجع سبق ذكره، صص 56.

➤ **النظام التسلسلي الإستغلالي:** في هذا النمط القائد يكون لديه ثقة قليلة بمروؤسيه, كما يتصف بالمركزية العالية.

➤ **النظام المركزي النفعي:** في هذا النمط القائد يسمح بمشاركة مروؤسيه أحيانا في إتخاذ القرارات بطبيعة الحال تحت رقابته, كما يتصف هذا النظام بأقل مركزية.

➤ **النظام الإستشاري:** أن القادة في هذا النظام يستفيدون من أفكار وأراء مروؤسيهم, بالإضافة إلى توفر الثقة بين الرئيس(القائد) ومروؤسيه.

➤ **النظام الجماعي المشارك:** يعتبر من أفضل أنماط القيادة وفقا لسلم ليكارت, حيث يكون تبادل للمعلومات والأفكار بين القائد ومروؤسيه كما يبرز ثقته المطلقة بمروؤسيه.<sup>1</sup>

➤ **نظرية نظرية (X,Y) لدوغلاس ماغريغور:** في هذه النظرية وضح غريغور أن النموذج القيادي يعتمد على نظريتين الأولى X والتي يعبر عنها بالتشاؤمية, والثانية Y والتي يعبر عنها بالتفائلية. حيث تفترض X أن:

- الإنسان لا يحب العمل وسلي بطبعه؛
- الإنسان لا يحب تحمل المسؤولية وكسول؛
- يفضل أن يجد شخصا يبين له ماذا يفعل؟
- العقاب من الوسائل التي تدفع العامل للعمل؛
- الرقابة الشديدة على الإنسان حتى يؤدي عمله؛
- المزايا المادية تحفز الإنسان على العمل؛

أما Y فتفترض أن:

- تحقيق الأهداف له علاقة مباشرة بالإنجاز, كما أنه مرتبط بالمكافآت.
- يجب تدريب الأفراد على التوجيه والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التركيز على الجهود الجسمية والعقلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص59.

<sup>2</sup> - فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص60.

## المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية

تعد القيادة وظيفة مهمة تركز عليها العديد من الأنشطة في المنظمات الخاصة والعامية على حد سواء، وفي ظل تطور المنظمات و تعقدتها وحتى تشعبها وكبر حجمها، أيضا تأثرها بالبيئة الخارجية تعد من متغيرات سياسية، إقتصادية، إجتماعية... إلخ، الأمر الذي يدعو إلى إحداث التغيير والتطوير كذلك مواصلة البحث ولا تتحقق هذه المهمة إلا في ظل قيادة واعية وفعالة.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** أنماط القيادة الإدارية وأساليبها؛

➤ **المطلب الثاني:** الفرق بين القائد والمدير؛

➤ **المطلب الثالث:** أهمية وأهداف القيادة الإدارية.

## المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية وأساليبها

### 1. أنماط القيادة الإدارية:

بناء على العديد من الدراسات يمكن تقسيم أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط أساسية وهي: النمط الأوتوقراطي (الإستبدادي)، النمط الديمقراطي (التشاركي) والنمط التسيبي (الحر).

أ- **القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):** يتخذ القائد الأوتوقراطي أسلوب العمل المركزي، بحيث أنه لا يفوض سلطاته مهما كانت، كما يحاول التركيز عليها وعلى الصلاحيات في يده، بالإضافة إلى أنه يضع السياسات والخطط وحتى إتخاذ القرارات دون إشراك رؤوسيه، كما توصف بالقيادة السلبية بإعتبار أنها تركز على التهديد والخوف، كما تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهم:

➤ **القيادة الأوتوقراطية التسلطية:** تعتبر من أعلى أنواع الأوتوقراطيات تطرفا، حيث يستعمل أسلوب السلطة والتهديد دون مراعاة للعلاقات الإنسانية.

➤ **القيادة الأوتوقراطية الخيرة (المعتدلة):** هنا يميل القائد إلى أساليب القيادة الإيجابية كالممدح والثناء... إلخ، أيضا يميل إلى العقاب والتخويف.

➤ القيادة الأوتوقراطية اللبقة: أن القائد هنا يشارك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات لكن يتخذه بمفرده، وبالتالي هنا يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم شاركوه في عملية صنع القرار ولكن الهدف الأساسي هو الحصول على تأييد مرؤوسيه.<sup>1</sup>

ب- القيادة الديمقراطية (التشاركية): هذا النمط يستند إلى العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، كما يعتمد القائد على أسلوب الإقناع، كذلك يتيح الفرصة لمبادرات المرؤوسين في تخطيط أعمالهم، إضافة إلى رفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى تنمية أفاق التعاون بين العاملين، وبالتالي تنمية القدرة على الإبداع والإبتكار. ومن مزايا هذا النمط أنه:

• يراعي الجوانب النفسية وحتى المشاعر؛

• تنمية روح الفريق، التعاون والصدقاة.

ومن عيوبها:

➤ قد يتخلى القائد عن العديد من المهام القيادية.

➤ يمكن أن تكون فئة من المرؤوسين لا يجبون تحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

ت- القيادة التسببية (الفوضوية): يقوم هذا الأسلوب على إعطاء كامل الحرية للفرد العامل في فعل ما يريد، مع العلم أن القائد يتنازل عن سلطة إتخاذ القرار لمرؤوسيه، حيث تصبح جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، وبالتالي يصبح القائد في حكم المستشار.<sup>3</sup> من مزايا هذا النمط نذكر:

➤ يكون هذا النمط ناجحا عندما يكون المرؤوسين ذوي مستويات تعليمية أعلى؛

➤ كذلك يكون ناجحا لما يحسن القائد تفويض السلطة للمرؤوسين.

أما من عيوبها:

➤ يصعب السيطرة على المرؤوسين.

<sup>1</sup> - لعمور رميلة، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة رقم 22(1)، جامع زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2009، ص288.

<sup>2</sup> زرقط بولرياح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017، ص252.

<sup>3</sup> حران العربي، زرقط بولرياح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد رقم 22، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017، ص233.

➤ افتقار المرؤوسين للتنظيم و الإنضباط.<sup>1</sup>

## 2. الأساليب:

يمكن أن نوضح أسلوبين للقيادة الإدارية وهما: أسلوب (السلطة) الرسمية, وأسلوب (السلطة) غير الرسمية.

أ- **الأسلوب الرسمي:** وهو الأسلوب الذي يمكن من خلاله القائد إتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر وهنا نتحدث عن السلطة القانونية, ويكتسبها القائد من خلال وظيفته الرسمية, كما يتمتع بها القادة الإداريون ولهم الحق في إصدار التعليمات لمرؤوسيهم للقيام بالأنشطة على مستوى التنظيم, وبالتالي تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمي.

ب- **الأسلوب غير الرسمي:** فالقائد هنا يتمتع بالسلطة غير الرسمية فيبرز المكانة التي يتمتع بها أمام جماعته, كما أن شخصية القائد تأثر على مرؤوسيه وحبهم وولائهم له, فهذا النوع من السلطة يتم عن طريق قبول أفراد المجموعة لسلطة قائدهم, فهي تعطى عن إقناع وليست مفروضة.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الفرق بين القائد والمدير

يمكن التعبير بأن لفظي القائد والمدير يستعملان في الحياة اليومية, كما نرى أن اللفظين يختلفان ولا بد من التمييز بينهم, حيث تعتبر وظيفة القائد هي تكوين الإستراتيجية و تنمية الهدف, بالمقابل فإن وظيفة المدير الأساسية هي تنفيذ الإستراتيجية, كما يضع المدير الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع تنفيذ وذلك بالإعتماد على أدوات معينة, وبالتالي: فإن المديرين يقيمون نتائج الخطط التي تم وضعها, بينما القادة ينمون الإتجاهات عن رؤيتهم الإستراتيجية للمستقبل.<sup>3</sup>

كما يمكن توضيح الفرق بدقة بين القائد والمدير في الجدول التالي:

<sup>1</sup> زرقط بولرباح، حران العربي، نفس المرجع السابق، ص252.

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر، محمد فتحي محمود، هاني يوسف خاشقجي، محمد سيد حمزاوي، الإدارة العامة الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، السعودية، دون ذكر سنة النشر، ص371.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسويوي، إدارة السلوك في المنظمات، دارالمريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص750 - 769.

الجدول 01: الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
1) ملهم ذو توجه.	1) مفكر ذو توجه عقلائي واقعي.
2) رسالي و مستبصر يركز على المستقبل.	2) عقلائي يركز على تحليل الوقائع.
3) متحمس ذو عاطفة متقدمة.	3) مشاور للأخرين.
4) قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.	4) مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.
5) مرن ويستجيب للمتغيرات.	5) متجه لحل المشكلات.
6) قادر على الإيحاء وإثارة الحماس.	6) واقعي المزاج ويحسب للمواقف.
7) مبدع.	7) تحليلي.
8) يتميز بالجرأة.	8) منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.
9) ذو خيال واسع.	9) محترس في إتخاذ القرارات.
10) تجريبي.	10) ملتزم بالقوانين.
11) مبادر للتغيير.	11) يحافظ على الوضع الراهن و الاستقرار.
12) قوة شخصية ذاتية.	12) قوة موقع وظيفي.
13) يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.	13) يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

المصدر: طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص57.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية تعد وظيفة جد مهمة على مستوى المنظمة نظرا لما تحويه من أهمية بالغة، بالإضافة إلى

إعتبرها القلب النابض للإدارة ويمكن القول بأن أهميتها تكمن في:

➤ القيادة هي مفتاح الإدارة وجوهر عمليتها؛

➤ تجعل الإدارة أكثر ديناميكية؛

- المعيار الذي يحدد نجاح التنظيم الإداري؛
  - تعد وسيلة للتحرك لتحقيق أهداف المنظمة؛<sup>1</sup>
  - دورها ينبع في كل جوانب العملية الإدارية خاصة أنها تجعل الإدارة أكثر فاعلية؛
  - القيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية.<sup>2</sup>
  - القيادة تستطيع تحويل الأهداف المرغوبة إلى نتائج.
  - سلوك القائد ومعاملته مع المرؤوسين تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
  - إن المؤسسة بدون القيادة تفقد التخطيط، التنظيم وحتى الرقابة و بالتالي يصعب تحقيق الأهداف.
  - بواسطة القيادة الإدارية يتم توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية بغية تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>
- أما في ما يخص أهداف القيادة الإدارية يمكن حصرها في مايلي:
- تساعد في دفع العاملين والرفع من معنوياتهم؛
  - تقدير إحتياجات المنظمة؛
  - تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة؛
  - التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والعمل على مواجهتها؛
  - النهوض بالموارد البشرية؛
  - توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المحددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، صص 114-115.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، صص 11.

<sup>3</sup> بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، دون ذكر سنة النشر، صص 24.

<sup>4</sup> - إبريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2019، صص 566.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول والذي هو بعنوان " الإطار النظري للقيادة الإدارية" يمكن اعتبار أن القيادة هي القدرة على التأثير والإشراف على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة, كما يجب أن تتوفر على قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية، كما تستوجب وجود أفراد مطالبين بتحقيق هذا الهدف.

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية لما تحتويه من أهمية بالغة على المستوى التنظيمي وعلى اعتبارها أيضا المرشد الرئيسي نحو الأهداف هذا من جهة ومن جهة أخرى لما لها من تأثير في المحيط الخارجي خاصة من منظور إقتناص الفرص وتفادي التهديدات, وكلما كانت القيادة الإدارية فعالة وكفئة كلما عزز ذلك من موقع المؤسسة التنافسي وأيضا يمكن اعتبارها حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة و إستمرارها.

## الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي للتحفيز

## تمهيد:

أصبحت إدارات المؤسسات اليوم و باختلاف أنواعها تولي إهتماما كبيرا بالموارد البشري عن طريق معرفة العوامل التي تؤثر في إنتاجيته, وبالتالي فالهدف الرئيسي هو تحقيق العاملين لأقصى إنتاجية ممكنة ومن أجل تحقيق هذا وجب على الإدارة أن تعمل على إكساب العاملين للقدرات المطلوبة للقيام بذلك.

مع العلم أن المقدرة غير كافية إذ لا بد من دافع يدفع الموظف للعمل, بإعتبار أن كفاءة الفرد تقوم على عنصرين وهما: القدرة والرغبة, حيث يشير الأول إلى القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد إضافة إلى الإستعداد الشخصي, أما المصطلح الثاني فيشير إلى التحفيز الذي يدفع الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة, كما أن التحفيز يقوم على أساس المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على رفع أداءه, ويمكن أن يكون التحفيز ماديا أو معنويا.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية لعملية التحفيز؛

➤ **المبحث الثاني:** عمليات التحفيز.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية لعملية التحفيز

في إطار ظروف اليوم أصبحت المؤسسات على إختلاف حجمها، نشاطها وأنواعها تولي إهتمام كبيرا ومتزايد بالعنصر البشري عن طريق تحفيزه للعمل أكثر بغية تحقيق أداء أفضل مما كان عليه سابقا، و بإعتباره أيضا المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية، لذلك فإن التحفيز يعتبر من المؤثرات الإيجابية التي تدفع الفرد بأن يوظف ما يملك من قدرات، مهارات وكفاءات حتى يصل إلى طموحات وأهداف المؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** مفهوم التحفيز وأنواعه.

➤ **المطلب الثاني:** خصائص نظام الحوافز ومبادئه.

➤ **المطلب الثالث:** أهمية وأهداف التحفيز والشروط الواجب توفرها.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه

يعتبر التحفيز عنصرا رئيسيا ومهما للفرد أولا بإعتبار أنه يشجعه على العمل أكثر بغية تقديم أداء أفضل، وللمؤسسة ثانيا من خلال ما توفره من محفزات للعامل من أجل تقديم إنتاجية أعلى لما لها من عوائد إيجابية على المنظمة، كما يعتبر التحفيز أداة تأثير وتأثر.

## 1-تعريف التحفيز:

\* لغة: التحفيز هو مصدر الفعل الثلاثي حفز يحفز تحفيزا.

-فقد ورد مصطلح "التحفيز" في كتاب العين لخليل بن أحمد الفراهيدي، "حفز: الحفز: حثك الشيء حثيثا من خلفه، سوقا غير سوق، قال وقد سيقنت من الرجلين نفسي ومن جنبي يحفزها الوتين أي يحثها الوتين -وهو نياط القلب- بالخروج. والرجل يحترف في جلوسه: يريد القيام أو البطش بالشيء. والليل يحفز النهار: يسوقه."<sup>1</sup>

- كما جاء في لسان العرب أيضا: "حفزه أي دفعه من خلفه، ويحفز حفزا، والحفز الحث و الإعجال، إحترف في مشيته أي إحثت و إجتهد، وكل دفع حفز."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الخليل بن أحمد الفراهيدي، ترتيب وتحقيق عبد الحميد هنداي، كتاب العين، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، دون ذكر سنة النشر، ص334.

<sup>2</sup> - ابن منظور، لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، دون ذكر سنة النشر، ص165.

\* **إصطلاحاً:** التحفيز هو مجموعة من العناصر التي تقوم بإثارة القوى الذهنية للإنسان وحتى الحركية والتي تؤثر في تصرفاته وسلوكه.<sup>1</sup>

\* **تعريف 01:** يعرفه "مصطفى نجيب شاوش" بأنه: "هي فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع."

\* **تعريف 02:** يعرف "الدكتور محمد فاتح صالح" التحفيز بأنه: "شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لديهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها."<sup>2</sup>

\* **تعريف شامل:** التحفيز هو عبارة عن شعور داخلي ينتاب الفرد بحيث يدفعه إلى بذل ومضاعفة الجهد بغية تقديم أداء أفضل للمؤسسة التي يشتغل فيها بما يقابلها تشجيع هذه الأخيرة للعنصر البشري على غرار المكافآت، الترقية، الشكر، والتقدير... إلخ.

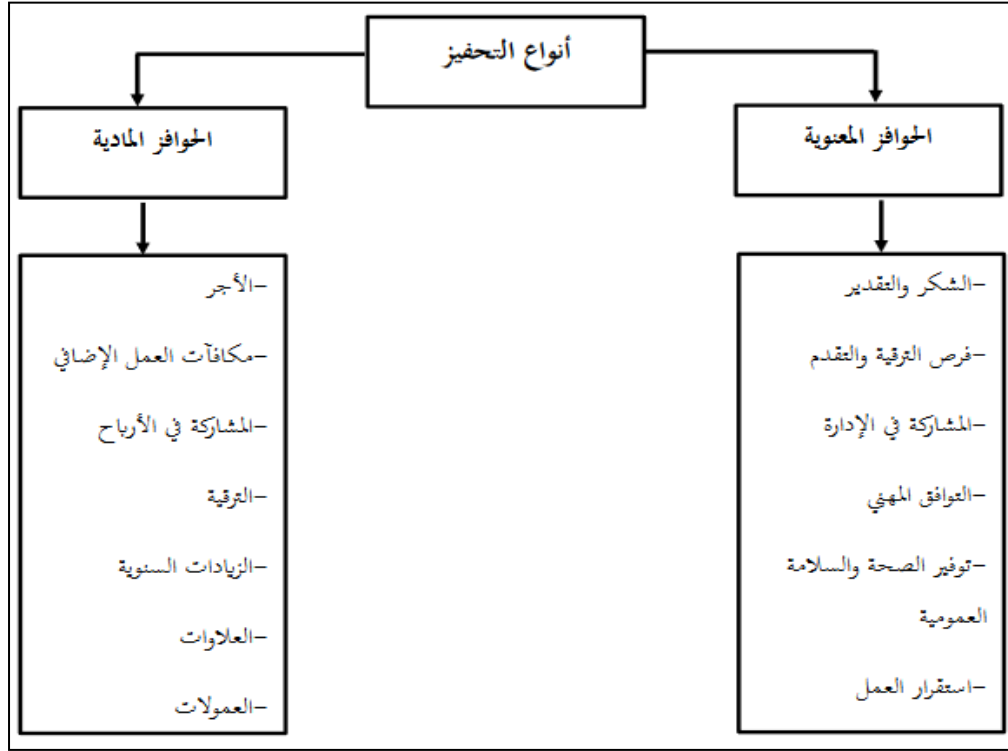
### ثانياً: أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين وهما: حوافز مادية وأخرى معنوية، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني: [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، تاريخ الإطلاع 10-02-2023، الساعة 11:02.

<sup>2</sup> - لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، دون ذكر سنة النشر، ص 9-10.

شكل 01: يبين أنواع الحوافز



المصدر: عائشة عثمانية، تونس مكبيوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر شعبة علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2022/2021، ص12.

أ- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تلي رغبات العامل المادية كاللباس والمسكن... إلخ

و نذكر على سبيل المثال:

➤ الأجر: حيث يعتبر من أهم الحوافز المادية، حيث كلما كان مرتفع كلما كان إشباع الحاجات أكبر، مما يعطي أفضل أداء للعامل.

➤ المكافآت: وهي التي يتقضاها العامل نتيجة قيامه بالأعمال الغير العادية.

➤ المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض المؤسسات بتقسيم نسبة من الأرباح السنوية علي الموظفين بغية دفعهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

● الترقية: والتي غالبا ما تتضمن زيادة في الأجر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جيدول أحمد، أمير قويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع و الديموغرافيا، غير منشورة، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020/2019، ص21.

ب- الحوافز المعنوية: ومن أبرزها:

- **الشكر والتقدير:** يعتبر من أهم الحوافز المعنوية, حيث ينمي روح المنافسة لدى العاملين من أجل تقديم أداء متميز, ويكون الشكر والتقدير في شكل تكريمات وشهادات.... إلخ.
- **فرص الترقية والتقدم:** حيث تعتبر من أبرز الحوافز المعنوية حيث تساهم في زيادة فعالية الترقية وكفاءة الأفراد.... إلخ.
- **إستقرار العمل:** والذي يؤثر في معنويات العاملين وبالتالي: التأثير في إنتاجية المؤسسة, مع العلم أنه كلما كان العمل مستقرا كلما كان الأجر للعامل ثابتا, يعيش في طمأنينة مع أفراد عائلته, كما يكون دائما قادرا على العمل والعطاء.
- **توفير الصحة والسلامة للعاملين:** يشير مصطلح الصحة والسلامة إلى: خلو الفرد من الأمراض مهما كان نوعها سواء الجسدية والنفسية, أما السلامة المهنية فتتعلق بحماية الموظفين من الوقوع في الحوادث.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خصائص التحفيز و مبادئه**

- حتى يكون التحفيز ناجحا وفعالا وجب تحقيق مجموعة من الخصائص والمبادئ والتي من دونها لن يكون للتحفيز تأثير مباشرا سواء على الأفراد أو على المنظمة, ومن أبرز الخصائص التي يتميز بها التحفيز ما يلي:
- **القابلية للقياس:** بحيث أن السلوكيات التي سيتم تحفيزها يمكن قياس أبعادها وتقديرها؛
- **إمكانية التطبيق:** بمعنى عند تحديد معايير الحوافز على شكل أرقام يجب أن تتحرى بالموضوعية؛
- **الوضوح والبساطة:** يجب أن يكون نظام الحوافز واضح ومفهوم كما يمكن الإستفادة منه عند تطبيقه؛
- **المشاركة:** لا بد على الإدارة أن تشارك موظفيها في وضع نظام الحوافز؛
- **التحفيز:** عن طريق دفع العاملين والتأثير فيهم من أجل تحقيق أداء أفضل؛
- **المرونة:** يجب أن يتميز نظام الحوافز بالانتظام وأيضا بالإستقرار؛
- **التوقيت المناسب:** بمعنى تقديم الحوافز بسرعة أفضل.
- **الملائمة:** عندما يحصل جميع الموظفين على نفس مقدار الحوافز تفقد هذه الأخيرة قيمتها, لذا وجب

<sup>1</sup> عائشة عثمانية، تونس مكيوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير شعبة علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2021/2022، ص12.

الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في المستويات الإدارية، الحاجات الإنسانية.... إلخ.<sup>1</sup>

حتى تكون الحوافز ذات كفاءة لا بد من توفر مجموعة من المبادئ والتي نذكر منها:

➤ **الأداء:** يعتبر من أهم أسس منح الحوافز ويمكن أن يكون في شكل الكمية المنتجة، التكاليف... إلخ؛

➤ **الجهد:** يعتبر غير ملموس كما في الوظائف وذلك باعتبار أن الناتج شيء يمكن حدوثه، على سبيل

المثال: المسابقات، ولا بد من الاعتراف بأن معيار الجهد أقل أهمية من معيار الأداء نظرا لصعوبة قياسه؛

➤ **الأقدمية:** و تشير إلى المدة الزمنية الطويلة التي يقضيها العامل في العمل وتحدث هنا عن إنتماءه لهذه

المؤسسة، لذا وجب تشجيعه عن طريق منحه علاوة؛

➤ **المهارات:** حيث بعض المؤسسات تكافئ الفرد العامل الذي يحصل على شهادات عليا، وبالتالي: هذا

المعيار لا يساهم إلا بقدر قليل في حساب الحوافز لدى الموظفين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحفيز والشروط الواجب توفرها

إن عملية التحفيز تسعى إلى إشباع رغبات العاملين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، ويمكن إنجاز هذه

الأهمية في ما يلي:

➤ **الرفع من الكمية الإنتاجية؛**

➤ **زيادة المبيعات وفي المقابل تخفيض التكاليف؛**

➤ **تحسين جودة المنتجات والمحافظة عليها؛**

➤ **صيانة الآلات والمحافظة عليها من التلف؛**

➤ **إشباع حاجات العاملين الأساسية وتحقيق الرضا في نفوسهم؛**

➤ **التحكم في العمالة والإنتاجية؛**

➤ **تحفيز العمال حسب درجة قدراتهم؛**

<sup>1</sup> - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية شعبة العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، صص 53-52.

<sup>2</sup> - وهيبة مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة

➤ يمكن إعتبار الحوافز بأنها تساهم في زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينعكس إيجابا على العامل من خلال رفع دخله؛<sup>1</sup>

➤ رفع روح المعنوية: من خلال الرغبة في الإنجاز وحتى النجاح؛

➤ تنمية التفاعل بين المنظمة والعاملين؛

➤ الحوافز تدفع نحو تطوير الطاقات الإبداعية للأفراد.<sup>2</sup>

ومن بين أهداف التحفيز يمكن أن نذكر ما يلي:

➤ تحسين جودة المنتجات وزيادة أرباح ومبيعات المؤسسة؛

➤ إشباع مختلف حاجات العاملين وبالأخص المكانة و الإحترام؛

➤ شعور الأفراد بالعدالة داخل التنظيم؛

➤ تنمية التضامن وروح التعاون بين العاملين؛

➤ الإهتمام بالعاملين الأكفاء وتشجيعهم على الإبتكار؛

➤ تحسين جودة المشروع وكذلك صورته أمام المجتمع؛<sup>3</sup>

ومن الشروط الواجب توفرها:

➤ أن ترتبط الحوافز بالعاملين إرتباطا مباشرا.

➤ أن تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية.

➤ تقديم الحوافز يجب أن يتم بصفة مستمرة.

➤ العدالة في توزيع الحوافز.

➤ ضرورة إنسجامها مع توقعات الموظفين.

➤ إرتباطها بجهود العاملين بغية تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة سوق أهراس -، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 257.

<sup>2</sup> بوزيدي محمد، فعالية إستراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي، مجلة دراسات معاصرة، المجلد رقم 02، العدد 02، جويلية 2018، ص 304.

<sup>3</sup> أحمد صالح، كتنز كروبوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، غير منشورة، شعبة العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص 10.

➤ لا بد من تكيفها مع بيئة العمل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عمليات التحفيز

يعتبر التحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد سواء من الناحية المادية أو المعنوية بغية إشباع الحاجات الإنسانية المتجددة باستمرار, كما أن التحفيز أخذ منحى كبير و إهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية بالغة في التأثير على العاملين من خلال توليد الرغبة لديهم ودفعهم للعمل أكثر من أجل تقديم أداء أفضل.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** أساليب التحفيز؛

➤ **المطلب الثاني:** نظريات التحفيز والعوامل المؤثرة فيه؛

➤ **المطلب الثالث:** معوقات التحفيز؛

➤ **المطلب الرابع:** العلاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز.

### المطلب الأول: أساليب التحفيز

هنالك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمدير أن يستخدمها من أجل تحفيز مرؤوسيه بغية تقديم أداء أفضل وهي:

➤ **وجب على المدير معرفة أهداف منظمته, وتوضيح تلك الأهداف لمرؤوسيه, والتي تعتبر أهدافا لهم أيضا؛**

➤ **تعرف المدير على إحتياجات ورغبات العاملين, بمعنى مراعاة مبدأ الفروق الفردية؛**

➤ **منح الحوافز على أساس الأداء؛**

➤ **لا بد على المدير أن يستمع لإقتراحات موظفيه, وأن يحفز إقتراح العامل المتميز منهم مما يدفعهم لبذل المزيد من العمل؛**

➤ **أن تكون المكافأة متماشية مع رغبات الفرد العامل وأن تكون ذات قيمة؛**

➤ **بعد تحقيق النتائج المرغوبة وجب تقديم المكافأة مباشرة كلما أمكن ذلك, كما يقول النبي صلى الله عليه وسلم: " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"؛**

➤ **وجب على المدير أن يمنح مهام ذات قيمة للعاملين؛**

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص ص 92-93.

- إذا لم يستطع المدير تقديم الحوافز المادية والمالية فإنه قادر على تقديم الحوافز المعنوية؛
- تشجيع التعاون وروح المشاركة بين مرؤوسيه.
- تقديم معلومات دقيقة للعاملين عن مدى التقدم في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات التحفيز والعوامل المؤثرة فيه

إذا كانت الحوافز هي تجارب لتغيير سلوك العاملين ومحاولة التأثير فيهم عبر مجموعة من العوامل المؤثرة و إستغلاله بغية تحقيق أهداف المؤسسة, وجب إتباع مجموعة من النظريات التي تبين توجه المؤسسة.

#### 1- نظريات التحفيز:

هنالك العديد من النظريات التي تناولت موضوع التحفيز وأبرز هذه النظريات نجد: نظرية (X,Y), نظرية الوجود و الإنتماء لألدرفر, نظرية الإنجاز لماكلييلاند, نظرية ماسلو للحاجات, نظرية ذات العاملين لهرزبورغ.

أ- نظرية (X,Y):

هتان النظريتان ظهرتتا في ستينات القرن الماضي مع ظهور التنمية البشرية ولما تحتويه من نفسية العامل وفكره..... إلخ, ويعتبر "ماغريغور" صاحب هذه النظرية, وأنه لا مفر للمؤسسات من هتان النظريتين, ونجاح إحداها يعتمد على مدى تطبيقها من قبل المدير العام.

#### • افتراضات النظرية X:

- تنظر للإنسان على أنه كسول لا يحب العمل, كما أنه يتهرب من أداء وظيفته.
- إن المدير يلتزم بقواعد صارمة تجاه مرؤوسيه, كما يضاعف الإشراف على أداء عملهم عن كتب, بالإضافة إلى ضبط مسار العمل.

➤ تفترض أن المدير يرى نفسه بأنه الأكثر كفاءة وإخلاصا.

➤ تستبدل التشجيع والحوافز بالصرامة الشديدة على الموظفين.

#### • افتراضات النظرية Y:

هذه النظرية عكس النظرية X فهي تفترض أن:

➤ الإنسان يحب العمل, طموح, وباحث عن رزقه.

➤ تتحلى بالإحترام المتبادل بين الأفراد العاملين والإدارة, أيضا بضبط النفس والذكاء.

➤ تعتقد بأن العامل يتميز بالقدرة على الإبداع و الابتكار والفتنة.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص178.

➤ لا بد من إعطاء الموظف فرصة ليرز مواهبه خاصة الوظيفية منها.<sup>1</sup>

### ب- نظرية ذات العاملين لهيرزبورغ:

هذه النظرية تقوم على أساس توفر عاملين رئيسيين وهما: عامل الوقاية وعامل التحفيز.

● **العوامل الوقائية (الصحية):** وهي العوامل التي تدفع إلى حالة عدم الرضا عن الوظيفة, وبالتالي فإن وجود هذه العوامل يؤدي إلى إزالة عدم الرضا, ولكن لا يؤدي إلى ضرورة الرضا, ومن أبرز الأمثلة نجد: ظروف العمل, السياسات التنظيمية, عامل الأمن الوظيفي.....إلخ.

● **العوامل الدافعة (الحافزة):** وهي عبارة عن مجموعة من العوامل التي إذا توفرت تؤدي إلى رضا العاملين ومثال ذلك: التعلم, التقدم, الإنجاز, النمو والمسؤولية, والتي إذا لم تتوفر أدى ذلك إلى عدم رضا العاملين وفي نفس الوقت لا تؤدي إلى تحقيق الرضا.

مع العلم أن هذه النظرية قدمت العديد من الإسهامات خاصة في كيفية التنبؤ والتمسك بالسلوك الإنساني, ومنها قامت المؤسسات بتحسين ظروف العمل لن يدفع ذلك إلى تحسين المستوى التحفيزي للأفراد.<sup>2</sup>

### ت- نظرية ماسلو للحاجات:

تفترض هذه النظرية بأن الأفراد في بيئة العمل يدفعون إلى إشباع حاجاتهم الذاتية وتقوم هذه النظرية على ثلاثة إفتراضات:

- الإنسان كائن حي يمكن أن تؤثر احتياجاته على سلوكه.
- حاجات الإنسان تتدرج هرميا, فتبدأ بالحاجات الرئيسية كالطعام مثلا إلى المركبة كتتحقيق الذات.
- يتقدم الإنسان إلى المستوى الموالي من الحاجات المركبة عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها.
- كما تجدر الإشارة إلى أن "ماسلو" قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات على شكل هرم.

<sup>1</sup> أحلام الحسن، فن إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة النيل والفرات للطبع وللنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، دون سنة النشر، ص17.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال، ط6، مكتبة عبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 1430هـ، صص275-274.

شكل 02: يبين هرم ماسلو للحاجات



المصدر: بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص193.

➤ الحاجات الفيزيولوجية: كالحاجة للطعام، الشراب، والمأوى... إلخ.

➤ الحاجة إلى الأمن والسلامة: كأمن البيئة، الأمن في مكان العمل... إلخ.

➤ حاجات الإنتماء والحب: كالحاجة إلى إقامة علاقات صداقة و إنتماء، والتفاعلات المرضية مع

الأخرين.

➤ حاجات الإحترام: كالحاجة إلى إحترام الذات، والحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس... إلخ. -

حاجات تحقيق الذات: كفرض النمو الذاتي والتقدم العام، وتطور الأساليب الابتكارية والإبداعية.<sup>1</sup>

➤ نظرية الوجود لألدرفر:

➤ قام "ألدرفر" بإقتراح تعديل على نظرية ماسلو والرد على نقصها وأيضاً محاولة تبسيطها، حيث حدد

ثلاثة أصناف في الحاجات:

➤ حاجات البقاء: وهي الحاجات التي تجلب الرفاهية.

➤ حاجات الإنتماء: كإقامة علاقات تتميز بالرضا مع الآخرين.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 113-115.

➤ حاجات التطور والنمو: وهي الحاجة لتنمية القدرات الإنسانية والرفع من الكفاءة.

كما أن هذا النموذج يعتبر أقل صرامة من هرم ماسلو للحاجات, حيث يعتبر أن الأفراد بإمكانهم الانتقال في السلم الهرمي من الأعلى إلى الأسفل شريطة تمكنهم من تلبية حاجاتهم والجدول التالي يوضح نموذج هذه النظرية.<sup>1</sup>

### جدول 01: يبين نموذج نظرية ألدرفر

أعلى مستوى للحاجات	مستوى الحاجة	الوصف	أمثلة على كيفية التواء الحاجات في المنظمة
↑	حاجات النمو	الحاجة للتطوير الذات والإنتاجية في العمل	من خلال استمرارية تطوير المهارات والقابلية على تحقيق أهداف العمل
	حاجات الانتماء	الحاجة إلى علاقات شخصية جيدة	من خلال امتلاك علاقة جيدة مع مجموعة العمل والمشرفين والحصول على التغذية العكسية عن بعضها
أدنى مستوى للحاجات	حاجات الوجود	الحاجة إلى ضروريات الإنسان الأساسية كالطعام	من خلال استلام أحوار كافية لتوفير أساسيات الحياة الضرورية

المصدر: بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، دون ذكر البلد، دون ذكر سنة النشر، ص 41.

### ج - نظرية الإنجاز لماكيلاند:

قام "ماكيلاند" بالعديد من الأبحاث حول دوافع الإنجاز ووجد أن حافز الإنجاز لا يوجد إلا بنسبة 10 % من إجمالي سكان الولايات المتحدة الأمريكية, كما توصل إلى أن حاجة الإنجاز تتضمن العديد من العوامل كنشأة الفرد مثلاً, كذلك بينت دراساته أن أصحاب الإنجاز العالمي يتميزون بمجموعة من الخصائص أبرزها:

- يميلون إلى المخاطرة بشكل متوسط.
- يرغبون بالتغذية الراجعة لإنجازاتهم.
- ميلهم للمواقف التي تمنح لهم المسؤولية الشخصية لحل المشكلات.
- كما يقترح "ماكيلاند" أربع خطوات من أجل تنمية الدافعية للإنجاز وهم:
- حتى يعزز الفرد نجاحه وجب عليه أن يسعى جاهدا للحصول على التغذية العكسية.

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص 61-60.

- أن يشبه الفرد نفسه بالأفراد الذين حققوا أعلى الإنجازات.
- أن يعمل الفرد على تغيير إنطباعه من خلال تخيله بأنه يضع في نفسه شخص آخر يرغب بالنجاح.
- أن يتكلم مع نفسه بصورة إيجابية وأن يتحكم في أحلام اليقظة.<sup>1</sup>

## 2- العوامل المؤثرة فيه:

أما فيما يخص العوامل المؤثرة فنظام الحوافز يتأثر بعوامل عدة منها ما يتعلق بالدولة، المجتمع، وأيضا المنظمة، لذلك وجب مراعات هذه العوامل قبل وأثناء إعداد نظام الحوافز وهي:

### أ- عوامل خارج المنظمة (على مستوى الدولة):

حيث تتأثر أنظمة الحوافز بـ:

- سياسة الدولة: والتي تكون في شكل قوانين وتشريعات تعمل المنظمة على تطبيقها وكذلك مراعاتها.
- المستوى المعيشي: السائد في المجتمع والتغيرات والتحولات الناتجة عنه.
- النظام والقيم الاجتماعية: وتمثل في قيم المجتمع الموجودة في المؤسسة والذي يؤثر على المجتمع ويحدد أولوياته، رغباته، حاجاته، ونظرتهم للحوافز.
- قطاع النشاط: وتشمل كل ما يرتبط بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وتتضمن: العرض والطلب، نقابات العاملين، تأثير المنافسين... إلخ.<sup>2</sup>

### ب- عوامل داخل المنظمة (على مستوى المنظمة):

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نظام التحفيز في المؤسسة ومن بينها:

- الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.
- الوضع العام للعمال.
- المعايير المستخدمة في نظام التحفيز.
- توقف الإنتاج لأسباب خارجية.

<sup>1</sup> شرقي رابح، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية، مؤسسات التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 93-92.

<sup>2</sup> حنان زور، دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحيى، الطاهير، جيجل، 2014/2015، ص 87.

- توافق هيكل الأجور مع طبيعة العمل والحاجات والجهد.
- إضافة إلى ذلك فإن الوضع الاجتماعي والبيئي يمكن أن يؤثر على مدى إنسجام الموظف مع عمله بغية رفع الإنتاجية، كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على نظام الحوافز.
- وهنالك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على نظام الحوافز من بينها:
  - سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية والتي تكون في شكل تشريعات وقوانين.
  - القيم والعادات والتقاليد يجب أن تتناسب مع نظام الحوافز.
  - مكانة المؤسسة في السوق ومدى فعالية نشاطها.
  - القيم الفكرية والدينية وغيرها.
  - الممارسات التنظيمية والمشاركة في عملية صنع القرار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات التحفيز

- هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تشكل عائق أمام تحقيق الهدف المرغوب من الحوافز منها:
  - غياب الدراسات المتعلقة بإتجاهات ودوافع العاملين.
  - ارتفاع تكاليف التحفيز.
  - نقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز.
  - سوء استخدام التحفيز من طرف المديرين.
  - عدم التقويم الجيد لأداء الأفراد.
  - عدم توضيح الهدف الرئيسي من تطبيق نظام الحوافز.
  - عدم توفر وسائل لقياس العائد من الحوافز.
  - نقص المتابعة والرقابة على الحوافز من ناحية فعاليتها.<sup>2</sup>
  - عدم حصول العاملين على مكافآت نظير إجتهداهم في العمل.
  - عدم معرفة القادة بما يقوم به مرؤوسيههم.
  - عمل الموظف لأقل من الوقت المطلوب دون فصله من الوظيفة يساهم في عرقلة نظام الحوافز.

<sup>1</sup> عائشة عثمانية، تونس مكوي، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2012/2011، ص56.

فمثل هذه المواقف تستوجب خبرة وقدرة على الإقناع, حتى نستطيع مواجهتها والتغلب عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والقيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية و التحفيز من أهم عناصر الإدارة , لذلك نجد جميع القادة في كل الأحوال يمارسون التحفيز بغية التأثير في مرؤوسيههم و دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة, وبالتالي: فإن التحفيز من الوظائف القيادية والإدارية.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول بأن القيادة عامل يؤثر في الأداء بإعتبار أن عنصر النجاح أكثر أهمية من خلق التغيير والإبداع. فالقيادة هي التي تحدد الموقع الذي ترغب المؤسسة في أن تصل إليه, وأن إمكانية أي قيادة إدارية على تحفيز المرؤوسين مرتبطة أكثر بأنظمة المكافآت.

وبالتالي: يجب أن ندرك بأن هنالك علاقة وثيقة بين التحفيز والقيادة الإدارية مما يستوجب وجود علاقة بين التحفيز والأداء, وأن العامل دوماً يحتاج إلى تقدير الغير له بإعتبارها تساهم في إشباع رغباته, وتلزم المدراء على مراقبة أداء عامليههم بإستمرار من أجل تقويم الأداء وأيضاً بغية دفعهم للعمل أكثر مع تنمية قدراتهم, وبالتالي: الرفع من معنويات الأفراد أصحاب الأداء المرتفع مما ينجر عنه ظهور علاقات إنسانية بينهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، مصر، ص57.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني: [www.manwim.com](http://www.manwim.com)، تاريخ الإطلاع 09-03-2023، الساعة 25:07.

<sup>3</sup> رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية بالبصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد19، 2011، ص11.

## خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر عملية التحفيز من أبرز عوامل النجاح لأي منظمة, وذلك بإستعمال كل الإمكانيات المتاحة لدفع العاملين على تقديم أداء أفضل, كما يعتبر التحفيز أداة للعملية التحفيزية, فهو العامل الخارجي الذي يقوم بتحريك الدوافع الداخلية للأفراد العاملين بصورة إيجابية, والتي إذا لم تتوفر لا يمكن لأي منظمة أن تفجر الطاقات والقدرات التي يمتلكها عمالها.

فالحوافز تعتبر من أهم الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من جهة, كما أنها من أبرز الطرق التي تعبر المؤسسة من خلالها على مدى إهتمامها بجهود أفرادها من جهة أخرى, بالإضافة إلى أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق غاياتها إلا بوجود سياسة تحفيزية جيدة, مع توفر العدالة في تطبيق هذه السياسة داخل التنظيم, ليتم منحها للموظف شريطة أن يكون الحافز على أساس مقدار العمل المنجز.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن

– وحدة سوق أهراس –

## تمهيد:

حتى تكون دراستنا شاملة ومتوازنة, يجب تدعيمها بفصل تطبيقي والذي يعتبر حلقة وصل لباقي الفصول السابقة, فبعدما تطرقنا للجزء النظري الذي يتضمن موضوع أنماط القيادة الإدارية وكذلك نظام الحوافز ومدى تطبيق ذلك في المؤسسات الوطنية, وعليه فقد قمنا بإختيار المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - كميدان لدراستنا, ومن خلال ذلك سنحاول إبراز تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

➤ المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية.

➤ المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

➤ المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، بإعتبارها محل الدراسة.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن

## 1) نشأتها وتطورها:

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة وطنية إقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (الدهون، ENAP الطلاء المبرنق، مواد صبغية، مستحلبات، مخففات، وأنواع من الغراء والصبغ. نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (snic)، في جانفي 1980م تطبيقا للمرسوم رقم 419/82، الصادر بتاريخ 04/12/1982، وفي 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية وتحولت إلى شركة مساهمة (spa)، ب: 200 000 000 دج، والذي إرتفع ليصبح سنة 2005م : 500 000 000 دج تزخر المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثون عاما، وكذا بقدرة إنتاج تصل إلى: 125 000 طن من الدهون سنويا، بالإضافة إلى 57 000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صبية، مستحلبات ومخففات).

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP: من ستة وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني:

❖ **منطقة الشرق:** وحدة سوق أهراس.

❖ **منطقة الوسط:** وحدة الأخضرية بولاية البويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشراقة، ووحدة السمار

بولاية الجزائر العاصمة.<sup>1</sup>

❖ **منطقة الغرب:** وحدة وهران، ووحدة السيق بولاية معسكر.

تعتبر وحدة سوق أهراس من أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة

في جوان 1974م، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974م لمدة 21 شهرا، بتكلفة نهائية

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

للمشروع قدرت ب: 510 800 100 دج, بمساعدة شركات أجنبية وهي شركة BECSA, وشركة MIBZI, البلجيكيين, ومؤسسات وطنية أخرى أهمها: ECTA. تحتوي سوق أهراس على 19 مصلحة منها: 3 ورشات عمل, 9 ورشات صيانة, وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 5 هكتارات مغطاة. تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل

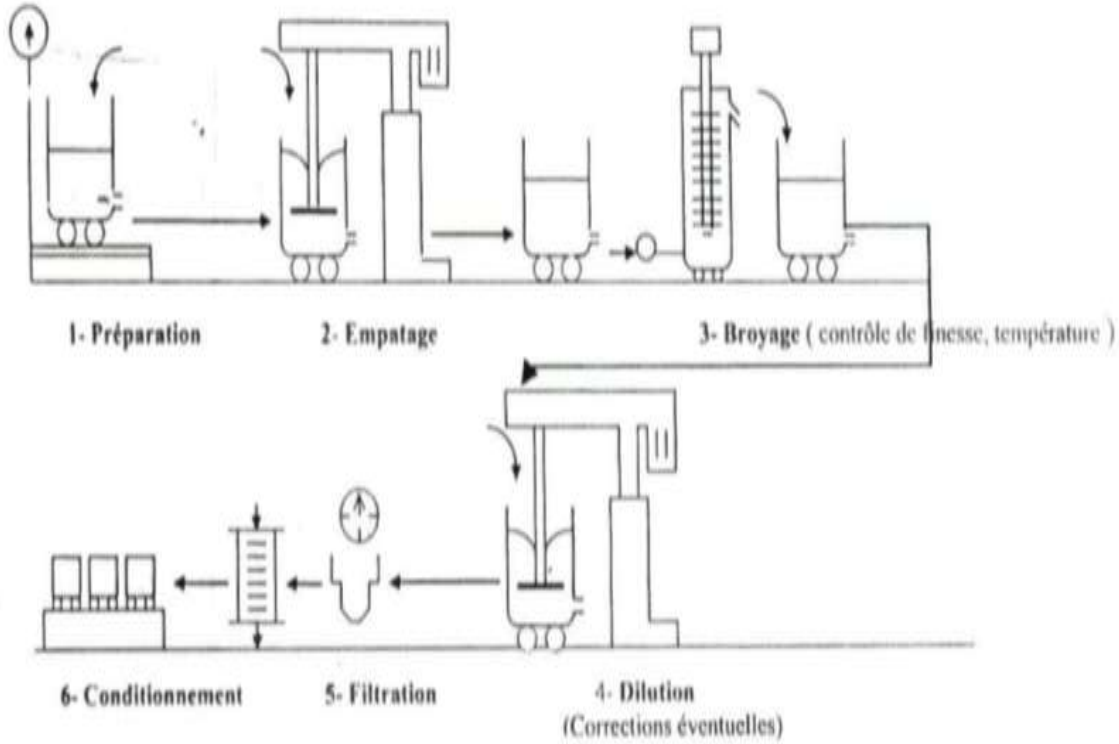
## 2) منتجات المؤسسة ونشاط الإنتاج فيها:

- ❖ دهن البنايات
  - ❖ الدهن الصناعي
  - ❖ دهن السيارات
  - ❖ الدهن المخفف
  - ❖ الغراء
  - ❖ الراتنج (Resines) وهو مادة نصف مصنعة تخصص لإستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات, أخرى تستعملها كمادة أولية لها.
- تستعمل المؤسسة مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments), المجففات, (les siccatifs), مشتقات الهيدروكربور, (les Solvants), ومادة الراتنج (Resine), حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية, ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos, Helem), هولندا, (Perstop), إيطاليا (Lonza), فرنسا (Bergbac), بلجيكا (Venemare), وتستورد من دول عربية وهي مصر, الأردن بنسبة 40%<sup>2</sup>

<sup>2</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz), وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

## 3) مراحل إنتاج الدهن بالوحدة:

شكل 01: يبين مراحل إنتاج الدهن



المصدر: مكتبة التخطيط ومراقبة التسيير.

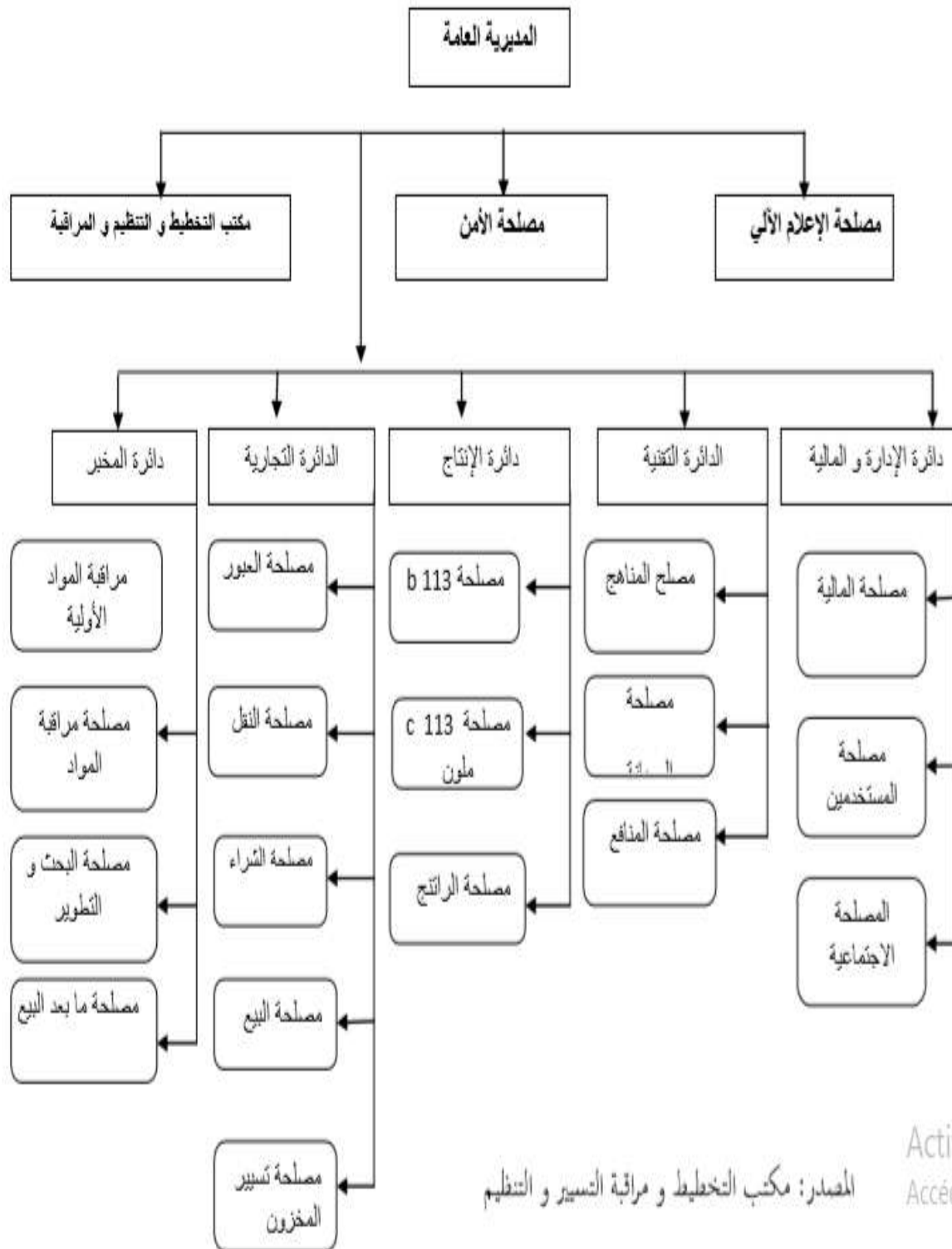
- مرحلة التحضير: يتم تحضير المواد المستعملة سواء الصلبة أو السائلة حسب المعادلات لكل نوع من المنتجات وفق برنامج وتصمم مصالح البحث وتطوير الصيغ الإنتاجية.
- مرحلة الخلط: يتم فيها خلط وعجن المواد المحضرة في المرحلة الأولى للحصول على عجين متجانس.
- مرحلة الطحن: تطحن المواد خاصة الصلبة منها للقضاء على أي شوائب وذلك داخل آلة مخصصة لذلك من أجل تحويل العجين إلى سائل بخصائص محددة مسبقا.
- مرحلة التسوية: في هذه المرحلة يتم إضافة جزء آخر من مادة الراتنج، وبعض المجففات والمواد المكملة بمراقبة المختبر.

- مرحلة التصفية: يتم تصفية المزيج من كل شوائب ليصبح قابلا للتعليب
- مرحلة التعليب: بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، خاصة في المرحلة الأخيرة يتم تعليب المواد تامة الصنع للدهن في علب مختلفة الحجم باستخدام آلات خاصة وتصبح جاهزة للبيع.<sup>3</sup>

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس ومهام مختلف دوائرها.

<sup>3</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

شكل 02: يبين الهيكل التنظيمي



الفرع الأول: الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية المسؤولة عن خمسة

دوائر أساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، ودائرة المخبر حيث

تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة، والتنظيم (PCO)، والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

### الفرع الثاني: مهام و وظائف المصالح المختلفة في الوحدة:

1. المديرية: هي المصلحة الأم للمؤسسة تتكفل عل السهر الحسن للمركب بمساهمة المصالح الأخرى،

حيث أنها تنظم و تعطي طرق العمل و تنسق بين مختلف أعمال المصالح وتراقب أعمال هذه الأخيرة و تعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

2. مصلحة الاعلام الالي: لها علاقة مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

- إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية.

- متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد تامة الصنع، وقطع الغيار

- متابعة الإنتاج و تسجيل كمياته

- متابعة عمل المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو المواد المنتجة، وتسجل هذه المعلومات عن

طريق الإعلام الآلي

- التكفل بكل عمليات المحاسبة و الهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل

وقت وبسرعة ودقة تامتان

مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (intranet)، لربط جميع أجهزة

الإعلام الآلي وتدقق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.<sup>4</sup>

3. مصلحة الأمن:

تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها

4. مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم:

من بين أهم مهامه :

- جمع المعلومات اليومية، الشهرية والسنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر

الموجودة على مستوى الوحدة .

<sup>4</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

- إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده إعتباراً من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار إستراتيجية المؤسسة.
- تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج
- يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية للإيزو 9001 إصدار 2000 علماً أن مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.
- مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:
  - ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة
  - البقاء في الريادة في سوق الدهن
  - تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف اللاجودة
  - وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل الدوائر ومصالح المؤسسة
  - محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغاربي والإفريقي
  - الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق
  - زيادة قوة العرض والبيع.<sup>5</sup>

### 5. الدائرة التجارية:

تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي:

- مصلحة العبور: موجودة على مستوى ميناء عنابة تهتم بالمواد المستوردة إبتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

<sup>5</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

- **مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة
- **مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التموين وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة ولعمليات التموين تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الإستلام، عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري وتتبع المصلحة المراحل التالية:
  - معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها
  - نوعية وكمية المنتج أو الخدمة
  - البحث عن موردين مناسبين وأكفاء
- **مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الإقتصاديين وعملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.
- **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من و إلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة و تجنب تلفها.

## 6. دائرة المخبر:

يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب، وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين و إختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الإختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر<sup>6</sup> وبعد وصول الطلبية، يقوم المخبر بإعادة الإختبار و التأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة تضم دائرة المخبر وأربع مصالح وهي:

- **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و المراقبة للتأكد من صلاحية و جودة هذه المواد كيميائيا و فيزيائيا.

<sup>6</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

- **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات و تحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.
- **مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات تامة الصنع و النصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، و ذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بغرض التأكد من إحترام مقاييس الإنتاج و جودة المنتج.
- **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة إحتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلهم و محاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة، و كذلك تقديم بطاقات تقنية إشهارية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

### 7. دائرة الإنتاج:

- تتكون من أربعة مصالح مهمتها تنفيذ القرارات الوحدة في مجال الإنتاج وهي كالتالي:
- **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها و ثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج، و يكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي والشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب: 8.5 طن من الدهن، وتتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى و لهذه البرمجة أسس هامة هي تغطية كميات الإنتاج، تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصاها والتقليص منالفاقد في كل من الوقت و المواد.
  - **مصلحة 113 أبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.<sup>7</sup>
  - **مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.
  - **مصلحة الراتنج:** تخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لإستهلاك الوحدة الداخلية وقد كانت تستورده بأثمان باهضة وبهذا قللت المؤسسة من التكاليف.
- وتوجد بوحدة سوق أهراس عدة خطوط لإنتاج الدهن:

✓ 04 خطوط للدهن الأبيض

<sup>7</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

✓ 06 خطوط للدهن الملون

✓ 10 خطوط للتعليب

## 8. الدائرة التقنية:

تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، وكذلك مراقبة إستغلال الأجهزة والصيانة اللازمة وتضم هذه الدائرة 03 مصالح وهي:

- **مصلحة المناهج (الأساليب):** تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج, حيث يتم تلقي طلب عمل ثم القيام بعملية المعاينة كالتكليف بالعمل, كما يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق و المخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، و عند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة و تاريخها و قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.
- **مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، فهي تلي الحاجيات الصغيرة للوحدة، وهي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية و الخسائر و تقليل الإنتاج للبضائع.
- **مصلحة المنافع:** و هي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و منها المياه الباردة و المياه الصالحة للشرب و التهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية<sup>8</sup> بكل ما تحتاج إليه من منافع وأعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، و من أجل إستغلال الأمثل و العقلاني للمعدات و الآلات الخاصة بالصنع.

## 9. دائرة الإدارة والمالية: إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما

إذا حققت أرباحا أم لا، و تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:
  - توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.

<sup>8</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

- دراسة إقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابع للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.
- متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.
- متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم ووزع العمال في الوحدة كالتالي:
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية والأدوية وغيرها من خلال: التعاضدية الإستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، وكذلك تتابع الملفات الإجتماعية و حوادث العمل.
- **مصلحة المحاسبة و المالية:** تتكون من رئيس المصلحة و فرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء، البيع، الأجور والرواتب وحتى متابعة ملفات الموردين و الزبائن... إلخ.
- أما فرع المالية فمن أهم مهامه: مراقبة الملف الخاص بالتسديد و المتكون من الفاتورة ووصل الطلبية ووصل الإستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة ووصل الطلبية ووصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية و مراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد و الإستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>الموقع الإلكتروني: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)، وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الإدارية المتبع وأثره في عملية تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، بداية سنحاول تحديد المنهج المتبع في الدراسة، بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، ثم سوف نتطرق إلى محتوى الإستبيان و الإختبارات المتعلقة به وفي الأخير الإختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة نمط القيادة المتبع وتأثيره على التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، 114 عامل

#### ثالثاً: عينة الدراسة

وفقاً لطبيعة الموضوع والهدف من الدراسة تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 72 إستمارة على 72 عامل من أصل 114 عامل، حيث تم إسترجاع 72 إستمارة.

وتم توزيع الإستمارات على الدوائر والمصالح التالية:

- دائرة الإدارة والمالية: 20 إستمارة.
- الدائرة التقنية: 10 إستمارات.
- دائرة الإنتاج: 10 إستمارة.
- الدائرة التجارية: 15 إستمارة.
- دائرة المخبر: 10 إستمارات.
- مصلحة الأمن: 7 إستمارات.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة إستخدمنا الإستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية, كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

## أولا: مضمون الإستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها, وبناء على أدبيات الدراسة, قمنا بتصميم إستبيان على الأساس الآتي:

## الجزء الأول : خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الثاني: خاص بالمتغير المستقل "القيادة الإدارية" في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-, حيث إشتملت على (15) عبارة تتضمن ثلاثة أبعاد كالتالي: البعد الأول يتعلق بالقيادة الديمقراطية, البعد الثاني يتعلق بالقيادة الإستبدادية والبعد الثالث يتعلق بالقيادة المتساهلة.

الجزء الثالث: خاص بالمتغير التابع "تحفيز العاملين" في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-, حيث تم تقسيمه إلى بعدين, البعد الأول يتعلق بالحوافز المادية, والبعد الآخر يتعلق بالحوافز المعنوية, وإشتملت على (14) عبارة .

و إشتملت الإستبيان ككل على (29) عبارة, تما صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي, حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية المستخدمة والسلم المستخدم.

## ثانيا: المقياس المستخدم

تما إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابة العينة على عبارات الإستبيان, ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس إستخداما, وهو يتكون من خمسة خيارات: غير موافق, غير موافق بشدة, محايد, موافق وموافق بشدة.

كما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم 01: الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الإختيارات, ثم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم 02: قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الإتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الإتجاه الأول	1 أقل 1.8	ضعيفة جدا
الإتجاه الثاني	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
الإتجاه الثالث	2.6 أقل 3.4	متوسطة
الإتجاه الرابع	3.4 أقل 4.2	عالية
الإتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

و إعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (1-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الإستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الإستجابة للمحور.

## ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: SPSS version 25, للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة, كما إعتمدنا مستوى دلالة (0.05), الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الإختبارات التي تم إجراؤها, كما إعتمدت

هذه الدراسة على الإختبارات المعلمية لأنها إختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية, حيث أن مقياس ليكارت الخماسي يعتبر مقياسا ترتيبيا, كما إعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- قياس الإتساق الداخلي.
- 2- قياس معامل الثبات.
- 3- إختبار التوزيع الطبيعي.
- 4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
- 5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
- 6- تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار فرضيات الدراسة.
- 7- إختبار الفروقات الإحصائية لأنماط القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الشخصية.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة

إستعنا لصدق أداة الإستبانة في عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها 72 فردا, بحساب معاملات الإرتباط ومعامل الثبات.

#### أولا: تحكيم الإستبيان

إعتمدنا في تحكيم الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لديهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم, حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الإختلاف فيه حيث أعيد عرض الإستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على يد الأساتذة.

ثانيا: الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الإرتباط ودرجة المعنوية بين عبارات وأبعاد أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-, إعتمدت الدراسة على معامل بيرسون (PERSON) لقياس قيمة الإرتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات الأبعاد, ومع العلم أن عينة الدراسة الإستطلاعية فاق حجمها 30 فردا إذن نستعمل معامل إرتباط بيرسون.

## 1- الإتساق الداخلي لبعء نمط القيادة الديمقراطي:

إعتمدت هذه الدراسة على معامل إرتباط PERSON , ثم تحديد مختلف النتائج المرتبطة بدرجة الإرتباط, كذلك درجة المعنوية بين عبارات وبعء نمط القيادة الديمقراطي, كما يبينه الجدول الآتي:

## الجدول رقم 03: إختبار الإتساق الداخلي وبعء نمط القيادة الديمقراطي

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
	بعء نمط القيادة الديمقراطي.	1	—
01	القائد يستشير مرؤوسيه عند إتحاذ القرار.	.623	.000
02	القائد يعتمء على معيار الكفاءة.	.716	.000
03	القائد عادل في توزيع المهام والأنشطة بينكم.	.588	.000
04	القائد يتحدث بلطف مع موظفيه.	.700	.000
05	القائد يسهل عملية الإتحصال بين مرؤوسيه لإعطاء التوجيهات والتعليقات.	.676	.000

المصدر: من إعداء الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم 03 إلى أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد حصوة بين (588). (716). ذات دلالة إحصائية (000). ما يدل على وجود إرتباط قوي للعبارات المتضمنة بعد نمط القيادة الديمقراطي.

## 2- الإتساق الداخلي لبعء نمط القيادة الإستبدادي:

إعتمدت هذه الدراسة على معامل إرتباط PERSON , ثم تحديد مختلف النتائج المرتبطة بدرجة الإرتباط , كذلك درجة المعنوية بين عبارات وبعء نمط القيادة الإستبدادي, حيث تم حذف العبارات لعدم إرتباطها مع بعء نمط القيادة الإستبدادي الذي ينتمي إليه.

## 3- الإتساق الداخلي لبعء نمط القيادة المتساهلة:

إعتمدت هذه الدراسة على معامل إرتباط PERSON , ثم تحديد مختلف النتائج المرتبطة بدرجة الإرتباط, كذلك درجة المعنوية بين عبارات وبعء نمط القيادة المتساهل, كما يبينه الجدول الآتي:

## الجدول رقم 04: إختبار الإتساق الداخلي وبعء نمط القيادة المتساهلة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
	بعء نمط القيادة المتساهل.	1	—
01	القائد يتسامح ويتساهل مع الأفراد العاملين عند إرتكاب الأخطاء.	.623	.000
02	القائد يهتم بنتائج الأعمال أكثر من معرفة تفاصيل العمل.	.716	.000
03	العاملين لديهم كامل الحرية في ما يفعلون.	.588	.000
04	القائد يتنازل عن سلطة	.700	.000

		إتخاذ القرار لمروسيه.	
05	.676	القائد عاطفي ولا يثير الحماس وليست لديه الجرأة.	.000

### المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم 4 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد حصورة بين (.588) (.716) ذات دلالة إحصائية (.000) ما يدل على وجود إرتباط قوي للعبارات المتضمنة بعد نمط القيادة المتساهل.

ثالثا: الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد أنواع الحوافز في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الإرتباط ودرجة المعنوية بين عبارات وأبعاد أنواع الحوافز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، إتمتت الدراسة على معامل بيرسون (PERSON) لقياس قيمة الإرتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات الأبعاد.

### 1- الإتساق الداخلي لبعد الحوافز المادية:

إتمتت هذه الدراسة على معامل إرتباط PERSON , حيثتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الإرتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الإنتاجية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم 05: إختبار الإتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المادية

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
	بعد الحوافز المادية.	1	—
01	الراتب الذي تتحصل عليه يلي حاجاتك ورغباتك.	.577	.000
02	العامل في هذه المؤسسة يستفيد من فرص الترقية.	.663	.000

03	المؤسسة التي تعمل فيها تمنحك حوافز كعلاوات مثلا.	.676	.000
04	الترقية في شركتكم تتم حسب معيار الكفاءة.	.626	.000
05	العامل راض عن الحوافز الممنوحة له.	.542	.000
06	الترقية في شركتكم تتم حسب الأقدمية.	.571	.000
07	العدالة في توزيع المنح والعلاوات.	.583	.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم 5 أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (.542) (.676)، ذات دلالة إحصائية (.000). ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الحوافز المادية.

## 2- الإتساق الداخلي لبعد الحوافز المعنوية:

إعتمدت هذه الدراسة على معامل ارتباط PERSON، حيث تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الإنتاجية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: إختبار الإتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
	بعد الحوافز المعنوية.	1	—
08	الشركة توفر لك ظروف عمل ملائمة بغية العمل أكثر.	.640	.000
09	الإدارة تقدم الشكر والعرفان لموظفيها إزاء العمل المقدم.	.545	.000
10	العامل لديه الدافعية والرغبة في العمل.	.666	.000
11	طريقة تعامل المدير معكم تحفزكم للعمل أكثر.	.491	.000
12	إشراك العاملين في إتخاذ القرار الإداري.	.488	.000
13	يحصل العامل على خدمات صحية, إجتماعية, وثقافية, من أجل ترفيهه وتوفير الراحة له.	.529	.000
14	معارف وقدرات الفرد العامل وطموحاته تتوافق مع منصبه الوظيفي.	.594	.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم 06: أن قيمة معامل الإرتباط لعبارات البعد محصورة بين (0.488) و(0.666),

ذات دلالة إحصائية (0.000). ما يدل على وجود إرتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد

الحوافز المعنوية.

## رابعاً: ثبات أداة الدراسة

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ ( Alpha )  
 (COEFFICIENTCRONBACH.S) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين  
 للإجابة, وهذا لمعالجة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات  
 الكلي, كما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم 07: إختبار الثبات لأداة الدراسة

محور أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الإدارية	15	.846
التحفيز	14	.853
أداة الدراسة	29	.876

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم 7: أن معامل ثبات محور القيادة الإدارية بلغ  
 قيمة (.846), وبلغ معامل ثبات محور التحفيز (.853), كما بلغ معامل ثبات أداة الدراسة  
 ككل (.876), ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 60% ما يشير إلى  
 ثبات صدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود, وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

## رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي

إعتمدت هذه الدراسة على اختبار Kolmogorov - Smirnov في التوزيع الطبيعي لعينة  
 الدراسة كما يبينه الجدول التالي:

## الجدول رقم 08 : إختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	القيمة الإحتمالية sig
أتماط القيادة	.200
التحفيز	.003

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08: أن الدلالة الإحصائية (القيمة الإحتمالية) هنا أكبر من 0.05 , بالتالي نقول أن بيانات أنماط القيادة الإدارية و بيانات التحفيز تتبع التوزيع الطبيعي, مما يسمح بإجراء باقي الإختبارات.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية: في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي للبيانات الشخصية التي تشكل الجزء الأول من الإستبيان.

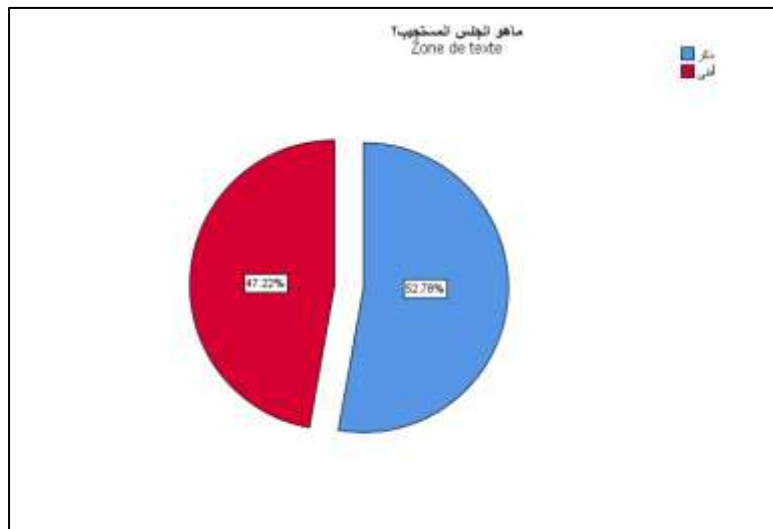
#### 1- متغير الجنس:

#### الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر.	38	52.78%
أنثى.	34	47.22%
المجموع.	72	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

#### الشكل رقم 03 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 03: نلاحظ أن 52.8% من العينة المدروسة في البحث تمثل ذكور، مقابل 47.2% إناث .

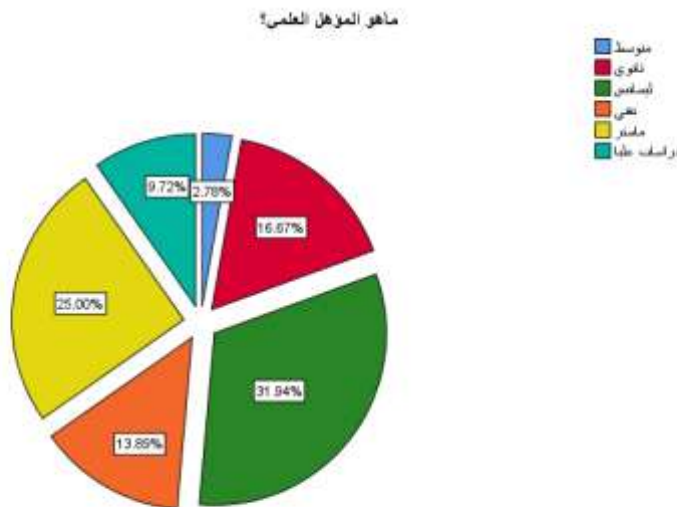
## 2- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
2.78%	2	متوسط.
16.67%	12	ثانوي.
31.94%	23	ليسانس.
13.89%	10	تقني.
25.00%	18	ماجستير.
9.7%	7	دراسات عليا.
100%	72	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم 04 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 04: نلاحظ أن 31.94% من العينة المدروسة في البحث مستواهم التعليمي جامعي (ليسانس), مقابل 25.0% من العمال مستواهم التعليمي جامعي (ماستر), وبالمقابل 16.67% من العمال مستواهم التعليمي ثانوي, بالمقابل 13.89% من العمال مستواهم التعليمي تقني, مقابل 9.72% من العمال مستواهم التعليمي دراسات عليا, بالمقابل 2.78% من العمال مستواهم التعليمي متوسط.

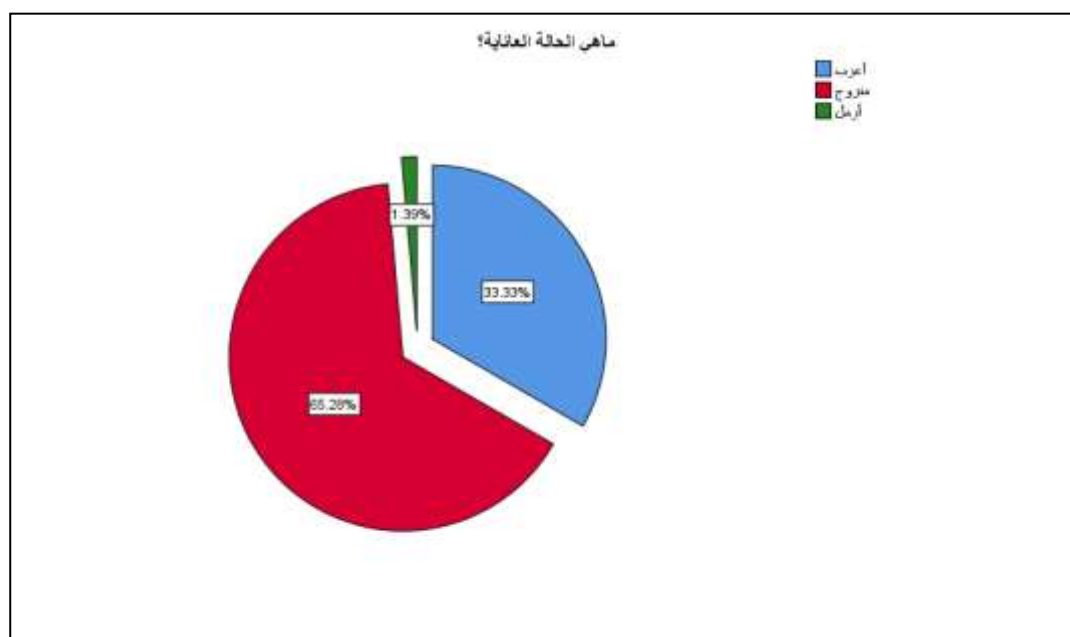
### 3- متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
33.33%	24	أعزب.
65.28%	47	متزوج.
1.39%	1	أرمل.
100%	72	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم 05: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 05: نلاحظ أن 65.28% من العينة المدروسة في البحث تمثل عمال متزوجين, مقابل 33.33% من العمال عزاب, وبالمقابل 1.39% من العمال أراامل.

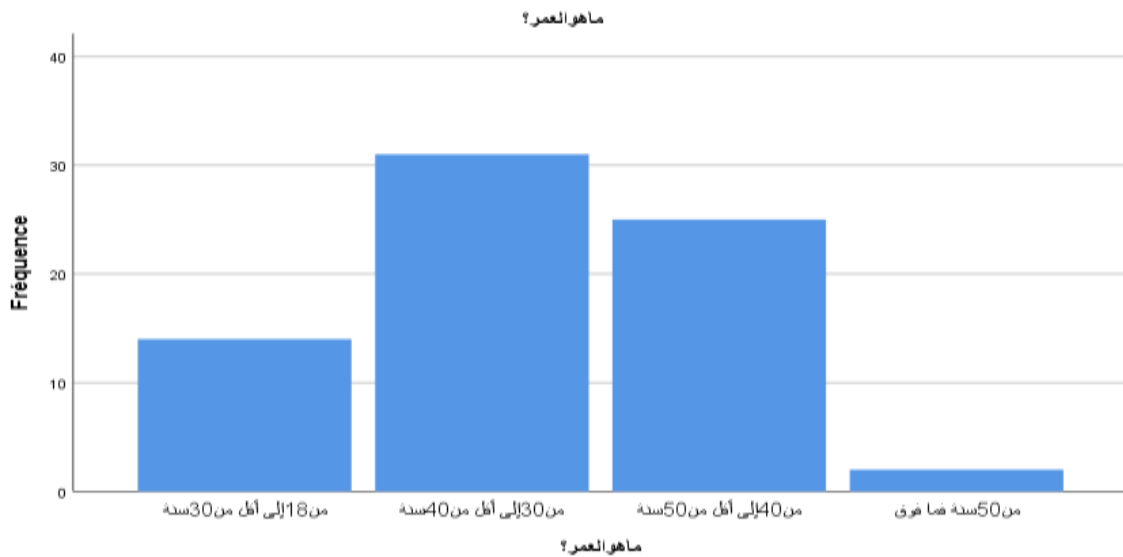
#### 4- متغير العمر:

#### الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 18 إلى أقل من 30 سنة.	14	%19.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة.	31	%43.1
من 40 إلى أقل من 50 سنة.	25	%34.7
من 50 سنة فما فوق.	2	%2.8
المجموع.	72	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

#### الشكل رقم 6: تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من الجدول رقم 12 و الشكل رقم 6: نلاحظ أن 43.1% من العينة المدروسة في البحث أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة, بالمقابل 34.7% من العمال أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة, مقابل 19.4% من العمال أعمارهم من 18 إلى أقل من 30 سنة, بالمقابل 2.8% من العمال أعمارهم من 50 سنة فما فوق.

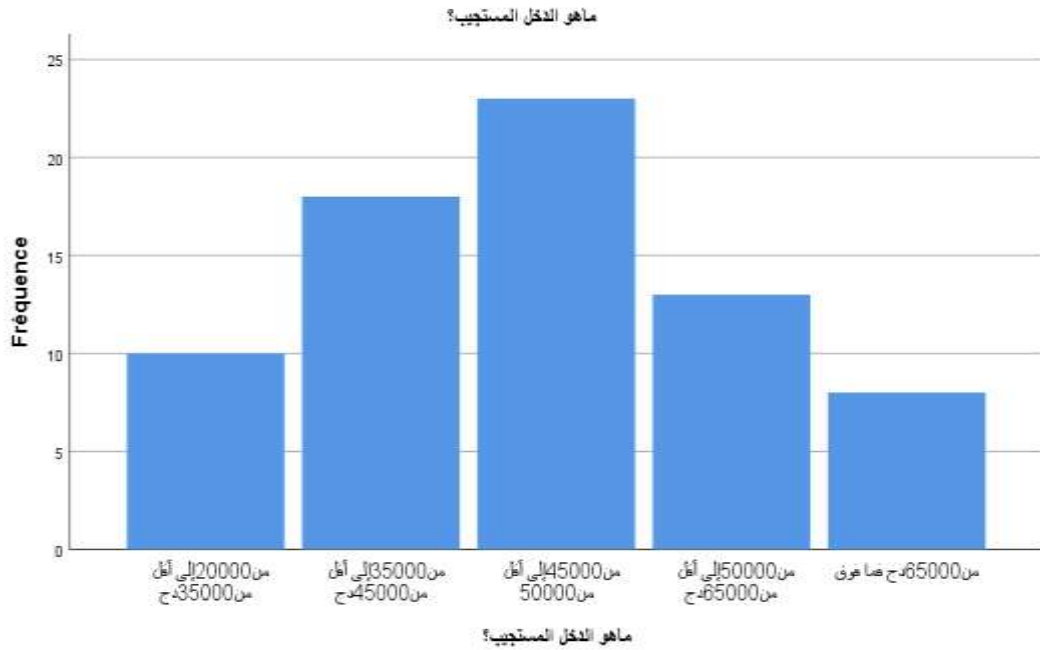
#### 5- متغير الدخل:

#### الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل

النسبة	التكرار	الدخل
13.9%	10	من 20000 إلى أقل من 35000 دج.
25.0%	18	من 35000 إلى أقل من 45000 دج.
31.9%	23	من 45000 إلى أقل من 50000 دج.
18.1%	13	من 50000 إلى أقل من 65000 دج.
11.1%	8	من 65000 دج فما فوق.
100%	72	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم 7: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدخل



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من الجدول رقم 13 والشكل رقم 07: نلاحظ أن 31.9% من العينة المدروسة في البحث دخلهم يتراوح من 45000 إلى أقل من 50000 دج، مقابل 25.0% من العمال دخلهم يتراوح من 35000 إلى أقل من 45000 دج، بالمقابل 18.1% من العمال دخلهم يتراوح من 50000 إلى أقل من 65000 دج، مقابل 13.9% من العمال دخلهم يتراوح من 20000 إلى أقل من 35000 دج، بالمقابل 11.1% من العمال دخلهم يفوق 65000 دج.

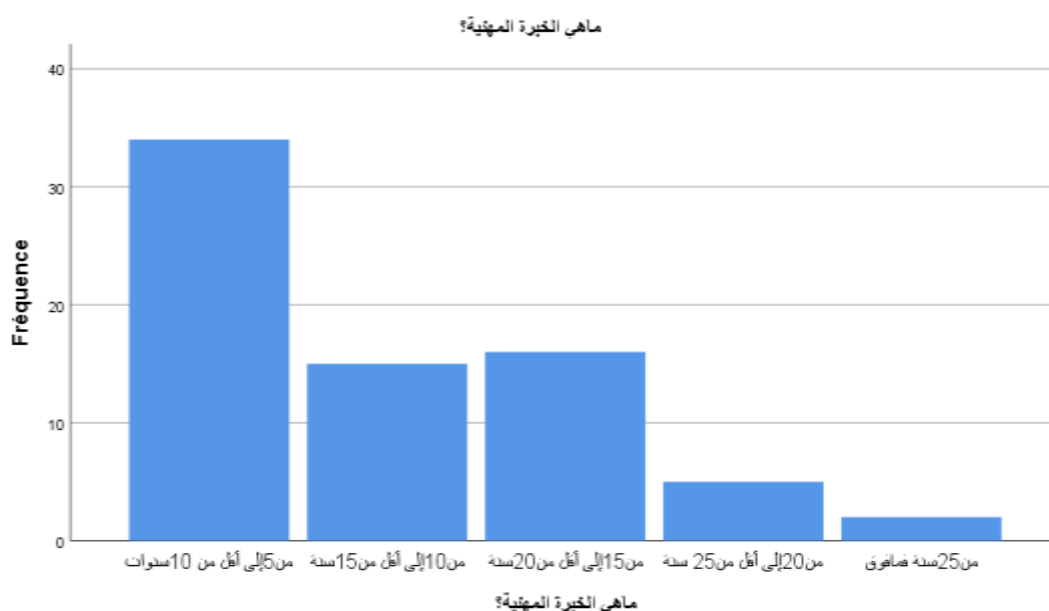
## 6 - متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	34	47.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة.	15	20.8%
من 15 إلى أقل من 20 سنة.	16	22.2%
من 20 إلى أقل من 25 سنة.	5	6.9%
من 25 سنة فما فوق.	2	2.8%
المجموع.	72	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم 08 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 08 : نلاحظ أن 47.2% من العينة المدروسة في البحث يمتلكون خبرة مهنية تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات, مقابل 22.2% من العمال يمتلكون خبرة مهنية تتراوح من 15 إلى أقل من 20 سنة, بالمقابل 20.8% من العمال يمتلكون خبرة مهنية تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة, مقابل

6.9% من العمال يمتلكون خبرة مهنية تتراوح من 20 إلى أقل من 25 سنة, بالمقابل 2.8% من العمال يمتلكون خبرة مهنية من 25 سنة فما فوق.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-

إعتمدت هذه الدراسة على وصف أبعاد محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن, الذي إشمئ على ثلاثة أبعاد وهي: المتوسطات الحسابية, الإنحراف المعياري ودرجة الموافقة, كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 15: المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	نمط القيادة الديمقراطي	2.97	1.02	2	متوسطة
2	نمط القيادة الإستبدادي	3.18	0.98	1	عالية
3	نمط القيادة المتساهل	2.97	1.02	2	متوسطة
	محور أنماط القيادة الإدارية	3.04	0.93	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

يشير الجدول رقم 15 أن تقديرات العاملين لمحور أنماط القيادة الإدارية, بلغت درجات موافقة عالية, حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كآآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعء القيادة الديمقراطية 2,97 بدرجة موافقة متوسطة, ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في القيادة الديمقراطية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - ,

كما بلغ الإنحراف المعياري لهذا البعد 1,02 ما يشير إلى عدم تشتت آراء العمال وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة الإستبدادية 3,18 بدرجة موافقة عالية, ما يشير إلى وجود مستوى عالي في القيادة الإستبدادية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-, كما بلغ الإنحراف المعياري لهذا البعد 0,98 ما يشير إلى عدم تشتت آراء العمال وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة المتساهلة 2,97 بدرجة موافقة متوسطة, ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في القيادة المتساهلة لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-, كما بلغ الإنحراف المعياري لهذا البعد 1,02 ما يشير إلى عدم تشتت آراء العمال وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور أنماط القيادة الإدارية 3,04 بدرجة موافقة عالية, ما يدل على وجود مستوى عالي في هذا المحور في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-, بإنحراف معياري 0,93 ما يشير لعدم تشتت تقديرات العمال وقربها من المتوسط الحسابي.

جدول رقم 16: المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور عملية التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن

- وحدة سوق أهراس -

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التحفيز المادي	3.07	1.03	2	متوسطة
2	التحفيز المعنوي	3.23	0.96	1	عالية
	محور التحفيز	3.15	0.84	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لبعث التحفيز المادي 3,07 بدرجة موافقة متوسطة, ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في التحفيز المادي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - , كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 1,03 ما يشير إلى عدم تشتت آراء العمال وقربها من المتوسط الحسابي.
- 2- بلغ المتوسط الحسابي لبعث التحفيز المعنوي 3,23 بدرجة موافقة عالية, ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التحفيز المعنوي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - , كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,96 ما يشير إلى عدم تشتت آراء العمال وقربها من المتوسط الحسابي.
- كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور عملية التحفيز 3,15 بدرجة موافقة عالية, ما يدل على وجود مستوى عالي في هذا المحور في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - , بإنحراف معياري 0,84 ما يشير لعدم تشتت تقديرات العمال وقربها من المتوسط الحسابي.

### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي لدى المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - .
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي لدى المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - .

جدول رقم 17: إختبار الانحدار الخطي البسيط لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

البيان	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية			
	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	معامل B	T
المتغير التابع الفرعي: الحوافز المادية	الإرتباط	التحديد	الإنحدار	المحسوبة
	.542 <sup>a</sup>	.177	.340	3.142
	F المحسوبة		دلالة F	
	9.874		.003 <sup>b</sup>	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم 17 أثر أنماط القيادة الإدارية على الحوافز المادية لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الإرتباط  $R = 0.542^a$ . بين أنماط القيادة الإدارية والتحفيز المادي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، ومنه يتضح وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.
- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.177$ . أي أن ما قيمته **17.7%** من التغيرات في التحفيز المادي لدى العاملين المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- ناتجة عن أنماط القيادة الإدارية.
- كما بلغت قيمة معامل الإنحدار  $B = 0.340$ . وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أنماط القيادة الإدارية مما يزيد من الحوافز المادية لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- بقيمة **0.340**.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 9.874 عند مستوى معنوية  $0.003^b$ . وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05
- كما بلغت T المحسوبة 3.142 عند مستوى معنوية 0.003. ومنه: نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية على الحوافز المادية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

جدول رقم 18: إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز المعنوي في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

البيان	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية			
	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	معامل B	T
المتغير التابع الفرعي: الحوافز المعنوية	الإرتباط	التحديد	الإنحدار	المحسوبة
	.523 <sup>a</sup>	.113	.300	2.357
	F المحسوبة		دلالة F	
	5.554		.022 <sup>b</sup>	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم 18 أثر أنماط القيادة الإدارية على الحوافز المعنوية لدى العمال في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

- قيمة معامل الإرتباط  $R = 0.523^a$  بين أنماط القيادة الإدارية والتحفيز المعنوي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، ومنه يتضح وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.
- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.113$  أي أن ما قيمته 11.3% من التغيرات في التحفيز المعنوي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- ناتجة عن أنماط القيادة الإدارية.
- كما بلغت قيمة معامل الإنحدار  $B = 0.300$ . وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أنماط القيادة الإدارية مما يزيد من الحوافز المعنوية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- بقيمة 0.300. وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت T المحسوبة 2.357 عند مستوى معنوية 0.022. وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05

كما بلغت قيمة F المحسوبة 5.554 عند مستوى معنوية 0.022<sup>b</sup>. وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغت T المحسوبة 2.357 عند مستوى معنوية 0.022. وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05

- ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للأنماط القيادة الإدارية على الحوافز المعنوية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

جدول رقم 19: إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

البيان	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية					
	المتغير التابع: التحفيز	دلالة T	T المحسوبة	B معامل الإنحدار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
		.005	2.958	.172	.167	.513 <sup>a</sup>
		دلالة F		المحسوبة		
				.005 <sup>b</sup>	8.749	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم 19 أثر أنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز لدى عمال في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

- قيمة معامل الارتباط  $R = 0.513^a$  بين أنماط القيادة الإدارية والتحفيز لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، ومنه يتضح وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.
- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.167$  أي أن ما قيمته 16.7% من التغيرات في التحفيز لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- ناتجة عن أنماط القيادة الإدارية.
- كما بلغت قيمة معامل الإنحدار  $B = 0.172$ . وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أنماط القيادة الإدارية مما يزيد من التحفيز لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- بقيمة 0.172.
- كما بلغت قيمة F المحسوبة 8.749 عند مستوى معنوية  $0.005^b$  وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغت T المحسوبة 2.958 عند مستوى معنوية 0.005. ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية

الصفريية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للأنماط القيادة الإدارية على التحفيز لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الفروقات الإحصائية لأنماط القيادة الإدارية تبعا للبيانات الشخصية

الفرضية الصفريية (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية تبعا للبيانات الشخصية .

الفرضية البديلة (H1): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأنماط القيادة الإدارية تبعا للبيانات الشخصية. .

جدول رقم 20: إختبار الفروقات الإحصائية لأنماط القيادة الإدارية تبعا للبيانات الشخصية

البيانات الشخصية	F المحسوبة	دلالة F
الجنس	.015	.904
الحالة العائلية	2.347	.103
المستوى التعليمي	1.253	.295
العمر	.223	.880
الخبرة المهنية	.399	.808
الدخل	2.571	.046

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 20, نستنتج ما يلي:

- في المتغير الأول الجنس: بلغت قيمة F المحسوبة 0.015. عند مستوى دلالة 0.904. ومنه: نقبل الفرضية الصفريية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية تبعا للجنس.

- في المتغير الثاني الحالة العائلية: بلغت قيمة F المحسوبة 2.347 عند مستوى دلالة 103. ومنه: نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية تبعاً للحالة العائلية.
- في المتغير الثالث: بلغت قيمة F المحسوبة 1.253 عند مستوى دلالة 295. ومنه: نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية تبعاً للمستوى التعليمي.
- في المتغير الرابع: بلغت قيمة F المحسوبة 223. عند مستوى دلالة 880. ومنه: نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية تبعاً للعمر.
- في المتغير الخامس: بلغت قيمة F المحسوبة 399. عند مستوى دلالة 808. ومنه: نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية تبعاً للخبرة المهنية.
- في المتغير السادس: بلغت قيمة F المحسوبة 2.571 عند مستوى دلالة 046. ومنه: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية تبعاً للدخل.

## خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل تم دراسة أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على عملية التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - , حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة, مراحل إنتاج الدهن فيها وهيكلها التنظيمي ومن ثم وزعت الإستبانة على العاملين من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة "أثر أنماط القيادة الإدارية على عملية التحفيز" بعدها تم تفرغ الإستبانة ومعالجتها بإستخدام برنامج spss.v25.

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات خلصنا إلى نتائج وصف متغيرات الدراسة:

### 1- نتائج وصف أبعاد محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق

أهراس-:

- وجود مستوى متوسط في القيادة الديمقراطية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.
- وجود مستوى عالي في القيادة الإستبدادية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.
- وجود مستوى متوسط في القيادة الديمقراطية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.
- وجود مستوى عالي في محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

### 2- نتائج وصف أبعاد محور التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-:

- وجود مستوى متوسط في التحفيز المادي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.
- وجود مستوى عالي في التحفيز المعنوي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.
- وجود مستوى عالي في محور عملية التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

ويمكن أن نستنتج كذلك:

- أن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والتحفيز هي علاقة إرتباطية متوسطة.

- أن نمط القيادة الإستبدادي هو السائد في المؤسسة كما أنه يآثر في عملية التحفيز.

- المؤسسة تتبع نظام الحوافز المعنوية أكثر من نظام الحوافز المادية.

## الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر أنماط القيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - ، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، فكان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة حول إشكالية أنماط القيادة على عملية التحفيز، ويمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها خلال هذه الدراسة والتي تخص الجانب النظري والجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

### • نتائج الدراسة:

#### - نتائج الجانب النظري:

في ضوء مراجعة الأدبيات و اعتمادا على التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيرات الدراسة، إستنتجنا ما يلي:

- يجب أن تتوفر المؤسسة على قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية، وله هدف يسعى إلى تحقيقه كما تستوجب أيضا وجود أفراد ذوي خبرات عالية مطالبين بتحقيق هذا الهدف.

- إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية لما تحتويه من أهمية بالغة على المستوى التنظيمي وعلى إعتبارها أيضا المرشد الرئيسي نحو الأهداف، هذا من جهة ومن جهة أخرى لما لها من تأثير في المحيط الخارجي خاصة من منظور إقتناص الفرص وتفادي التهديدات، وكلما كانت القيادة الإدارية فعالة وكفئة كلما عزز ذلك من موقع المؤسسة التنافسي وأيضا يمكن إعتبارها حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة و إستمرارها.

- تعتبر عملية التحفيز من أبرز عوامل النجاح لأي مؤسسة، وذلك بإستعمال كل الإمكانيات المتاحة لدفع العاملين على تقديم أداء أفضل.

- يعتبر التحفيز أداة للعملية التحفيزية، فهو العامل الخارجي الذي يقوم بتحريك الدوافع الداخلية للأفراد العاملين بصورة إيجابية، والتي إذا لم تتوفر لا يمكن لأي منظمة أن تفجر الطاقات والقدرات التي يمتلكها عمالها.

- إن المؤسسة لا يمكن أن تحقق غاياتها إلا بوجود سياسة تحفيزية جيدة، مع توفر العدالة في تطبيق هذه السياسة داخل التنظيم، ليتم منحها للعامل شريطة أن يكون الحافز على أساس مقدار العمل المنجز.

#### - نتائج الجانب التطبيقي: توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن مدير المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - يتبع نمط القيادة الإستبدادي مع العاملين.

- المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - تعتمد على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية.

- إن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والتحفيز هي علاقة إرتباطية متوسطة.

- وجود مستوى عالي في محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -.

## الخاتمة

- وجود مستوى عالي في محور عملية التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

### • نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي.

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإدارية على عملية التحفيز المعنوي.

- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين.

- توجد فروق في اتجاهات عينة الدراسة التي تعزى بمتغير الدخل فقط في تحديد نمط القيادة المتبع من طرف المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-.

### • الإقتراحات:

قدمت هذه الدراسة الإطار النظري والواقع التطبيقي لأثر أنماط القيادة الإدارية على عملية تحفيز العاملين على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-، وعلى ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات الآتية ذكرها:

- وجب على مدير المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- إتباع النمط القيادي المناسب حسب الظروف والأزمة المناسبة، ففي الحالات العادية وجب إتباع نمط القيادة الديمقراطي وهذا ما يجذب أن تتبعه المؤسسات الجزائرية التي تعاني من ضعف الأداء و الإنتاجية، بإعتبار أنه يقوم على أساس إشراك العاملين في صناعة القرار الإداري، علاوة على ذلك فهو يساهم في حدوث تنسيق كبير بين مختلف المصالح الشيء الذي يؤدي إلى حدوث تنافس داخل الوحدات التنظيمية، وكذلك بناء علاقات مهنية بين العاملين مما يؤدي إلى تقليص حجم النزاعات الإدارية، ويجعل العاملين دوماً يسعون إلى تطوير مهاراتهم وتفكيرهم الإبداعي وتوظيفها في مهامهم مما يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء وإنتاجية، ولكن هنالك مجموعة من المؤسسات تطبق نمط القيادة المتساهل في جميع الحالات وفي هذه الحالة حسب رأيي لا تصلح في كل الظروف، حيث أن هنالك ظروف طارئة تستوجب إتباع النمط المناسب في ذلك الظرف كالنمط القيادة الإستبدادي بحيث لا يكون هنالك وقت كافي لكي يستشير القائد مرؤوسيه حول وضعية المؤسسة وفي هذه الحالة يصبح القائد هنا هو صانع القرار بمفرده.

ومن ناحية أخرى يطبق القائد النمط المتساهل خصوصاً في حالة تغييه عن ممارسة مهامه هنا يتنازل عن سلطته للمرؤوسين الذين يتميزون بالكفاءة والخبرة اللازمة لذلك.

## الختامة

---

- توفير الحوافز المادية الكافية التي تعمل على حث العاملين لبذل المزيد من الجهد للحصول عليها.
- منح المؤسسة لعاملها فرص التكوين و الرسكلة مما يتيح إكتساب الخبرة اللازمة والكافية لتقديم أداء أفضل.
- رفع الأجور للعمال بما يتناسب والجهد المبذول مع الأخذ بعين الإعتبار الوضعية المالية للمؤسسة.
- يجب أن تمنح مختلف الوظائف والمسؤوليات للأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط والقدرات القيادية لممارسة مهامهم في أحسن الظروف.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### • الكتب:

1. إبراهيم الفقي, قوة التحفيز, ط1, ثمرات للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, دون ذكر سنة النشر.
2. إبن منظور, لسان العرب, دار صادر للطباعة والنشر, لبنان, دون ذكر سنة النشر.
3. أحلام الحسن, فن إدارة الأعمال, ط1, مؤسسة النيل والفرات للطبع والنشر والتوزيع, مصر, دون ذكر سنة النشر.
4. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري, عبد ارحسن بن أحمد هيجان, بشرى بنت بدير المرسي غنام, مبادئ إدارة الأعمال, ط6, مكتبة عبيكان للنشر, الرياض, السعودية, 1430 هـ.
5. بريشان معروف جميل, تحفيز الأفراد بإستخدام نظرية العدالة, دار الكتاب الثقافي, دون ذكر البلد, دون ذكر سنة النشر.
6. بشير العلاق, القيادة الإدارية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2020.
7. بشير العلاق, تنظيم وإدارة العلاقات, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, دون ذكر سنة النشر.
8. بطرس حلاق, القيادة الإدارية, منشورات الجامعة الافتراضية السورية, الجمهورية العربية السورية, دون ذكر سنة النشر.
9. بلال خلف السكارنه, القيادة الإدارية الفعالة, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, دون ذكر سنة النشر.
10. جيرالد جرينبرج, روبرت بارون, تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي, إسماعيل علي بسيوني, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2004.
11. الخليل بن أحمد الفراهيدي ترتيب وتحقيق عبد الحميد هندراوي, كتاب العين, ط1, دار الكتب العلمية, بيروت, لبنان, دون ذكر سنة النشر.
12. رافدة عمر الحريري, القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي, ط1, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2009.
13. سعود بن محمد النمر, محمد فتحي محمود, هاني يوسف خاشقجي, محمد سيد حمزاوي, الإدارة العامة الأسس والوظائف و الإتجاهات الحديثة, مكتبة الشقري, السعودية, دون ذكر سنة النشر.
14. سهيلة عباس, القيادة الابتكارية والأداء المتميز, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2003.

## قائمة المراجع

15. صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, مصر, دون ذكر سنة النشر.
16. ضرار العتيبي, العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, دون ذكر سنة النشر.
17. طاهر محسن منصور, نعمه عباس الخفاجي, نظرية المنظمة مدخل العمليات, ط1, دار اليازوري العلمية, للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, دون ذكر سنة النشر.
18. عادل عبد الرزاق هاشم, القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي, ط1, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2009.
19. علاء محمد سيد قنديل, القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان, الأردن, 2009.
20. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة, القيادة والدافعية في الإدارة التربوية, ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2005.
21. فادية إبراهيم شهاب, التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية, ط1, الأكاديميون للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2014.
22. فتحي الويشي, الأساليب القيادية للموارد البشرية, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, 2013.
23. فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, دون ذكر سنة النشر.
24. لكحل منيف, تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات, ط1, دار المثقف للنشر والتوزيع, دون ذكر مكان النشر, دون ذكر سنة النشر.
25. محمد حسنين العجمي, القيادة الإدارية والتنمية البشرية, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2007.
26. مدحت محمد أبو النصر, أساليب التحفيز الوظيفي, ط1, المجموعة العربية للنشر والتدريب, مصر, القاهرة, دون ذكر سنة النشر.

## قائمة المراجع

27. معن محمود عياصرة , مروان محمد بني أحمد , القيادة والرقابة و الإتصال الإداري, ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007.
28. ناريمان يونس لهلوب, مهارات القيادة التربوية الحديثة, ط1, دار الخليج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011.
29. نواف كنعان, القيادة الإدارية, ط1, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, دون ذكر سنة النشر.
30. هيثم العاني, الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت, ط1, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, دون ذكر سنة النشر.

### • المقالات:

1. إبريغم سامية, بوقندورة يمينة, ماهية القيادة الإدارية, مجلة العلوم القانونية والاجتماعية, المجلد الرابع, العدد الثاني, 2019.
2. بلقايد إبراهيم, بوري شوقي, علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة سوق أهراس - , مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا, العدد 17, السداسي الثاني 2017.
3. بوزيدي محمد, فعالية إستخدام إستراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي, مجلة دراسات معاصرة, المجلد رقم 02, العدد 02, جويلية 2018.
4. حران العربي, زرقط بولرباح, أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع في المنظمات, مجلة العلوم الاجتماعية, العدد رقم 22, جامعة الأغواط, الجزائر, 2017.
5. رشا مهدي صالح, تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية بالبصرة, مجلة الاقتصاد الخليجي, العدد 19, 2011.
6. زرقط بولرباح, حران العربي, أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها, مجلة العلوم الاجتماعية, العدد 26, جامعة عمار ثليجي, الأغواط, الجزائر, 2017.
7. لعمور رميلة, مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية-, مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية, مجلة رقم 22(1), جامع زيان عاشور, الجلفة, الجزائر, 2009.

## قائمة المراجع

8. وهيبه مسعي, نوال بوعلاق, التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل, مجلة إقتصاديات المال والأعمال, المجلد 05, العدد 02, 2020.

### • الرسائل الجامعية:

1. أحمد صالحى, كنزة كربوسة, أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة, مذكرة ماستر, غير منشورة, شعبة العلوم السياسية, تخصص تنظيمات سياسية وإدارية, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, 2012/2013.

2. بوزيان أسماء, دور التحفيز في تحسين أداء العاملين, مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية شعبة العلوم الاقتصادية, غير منشورة, تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2019/2018.

3. جيدول أحمد, أعمر قويدر, الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة), مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع و الديموغرافيا, غير منشورة, تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل, كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة زيان عاشور, الجلفة, الجزائر, 2020/2019.

4. حنان زمرور, دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, غير منشورة, تخصص تسيير موارد بشرية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد صديق بن يحيى, الطاهير, جيجل, 2015/2014.

5. شرقي رابح, النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية, دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الإبتدائي, رسالة ماجستير, غير منشورة, تخصص علم النفس التربوي, قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا, كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة منتوريه, قسنطينة, الجزائر, 2010 - 2009.

## قائمة المراجع

6. عائشة عثمانية, تونس مكيوي, التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر شعبة علوم التسيير, غير منشورة, تخصص إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة يحي فارس, المدية, الجزائر, 2022/2021.
  7. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله, أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة , رسالة ماجستير, غير منشورة, تخصص إدارة الأعمال, قسم الإدارة والإقتصاد, كلية الدراسات العليا, الأكاديمية العربية بالدمارك , 2012/2011.
- المواقع الإلكترونية:
    1. [www.enap.dz](http://www.enap.dz) , وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة "مصلحة المستخدمين".
    2. <https://www.starshams.com> , تاريخ الإطلاع 06/02/2023 , التوقيت 11:45.
    3. <https://www.almaay.com> , تاريخ الإطلاع 06/02/2023 , التوقيت 11:20.
    4. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) , تاريخ الإطلاع 10-02-2023 , الساعة 11:02.
    5. الموقع الإلكتروني: [www.manwim.com](http://www.manwim.com) , تاريخ الإطلاع 09-03-2023 , الساعة 07:25.
    6. <https://www.economistsarab.com> , تاريخ الإطلاع 20/05/2023 , التوقيت 13:17.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة الأعمال

المستوى: ماستر 2

إستمارة إستبيان

تحية طيبة أما بعد،

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر بعنوان: " أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - )، لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين منكم تخصيص بعض من وقتكم للإجابة على الأسئلة البسيطة الواردة ضمن جداول الإستمارة، ونحيطكم علما أننا لدينا ثقة كبيرة في الإجابات التي ستقدمونها لنا من أجل إستخدامها للحصول على نتائج إحصائية، وذلك بوضع علامة (X)، في المربع الذي يعبر عن إجاباتكم، كما نعلمكم أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض علمية.

كما نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتم معنا لإنجاح هذه الدراسة، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

- أ.د هدى معيوف

- ملوك عبد المالك

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

من 18 إلى أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

3. الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

4. المؤهل العلمي:

متوسط  ثانوي  ليسانس  دراسات عليا  
 تقني  ماجستير

5. الخبرة المهنية:

من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  
 من 15 إلى 20 سنة  من 20 إلى 25 سنة  
 من 25 سنة فما فوق

6. الدخل:

من 20000 إلى 35000 دج  من 35000 إلى 45000 دج  
 من 45000 إلى 50000 دج  من 50000 إلى 65000 دج  
 من 65000 دج فأكثر

## ثانيا: المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة

## المحور الأول: القيادة الإدارية (المتغير المستقل):

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>نمط القيادة الديمقراطي</b>						
1	القائد يستشير مرؤوسيه عند اتخاذ القرار.					
2	القائد يعتمد على معيار الكفاءة.					
3	القائد عادل في توزيع المهام والأنشطة بينكم.					
4	القائد يتحدث بلطف مع موظفيه.					
5	القائد يسهل عملية الاتصال بين مرؤوسيه لإعطاء التوجيهات والتعليمات.					
<b>نمط القيادة الاستبدادي</b>						
1	الموظفون ينفذون الأوامر والقرارات الصادرة إليهم دون طرح أي أسئلة.					
2	القائد يتخذ القرار بنفسه ولا يبالي بآراء موظفيه.					
3	القائد لا يشعر بالإرتياح عندما يشكك أحد في قراراته.					
4	القائد يتبع أسلوب الترهيب مع موظفيه.					

					القائد يضع السياسات والخطط دون إشراك مرؤوسيه.	5
<b>نمط القيادة المتساهل</b>						<b>النمط الثالث</b>
					القائد يتسامح ويتساهل مع الأفراد العاملين عند ارتكاب الأخطاء.	1
					القائد يهتم بنتائج الأعمال أكثر من معرفة تفاصيل العمل.	2
					العاملين لديهم كامل الحرية في ما يفعلون.	3
					القائد يتنازل عن سلطة إتخاذ القرار لمرؤوسيه.	4
					القائد عاطفي ولا يثير الحماس وليست لديه الجرأة.	5

المحور الثاني: التحفيز

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>الحوافز المادية</b>					
1	الراتب الذي تتحصل عليه يلبي حاجاتك ورغباتك.					
2	العامل في هذه المؤسسة يستفيد من فرص الترقية.					

					المؤسسة التي تعمل فيها تمنحك حوافز كعلاوات مثلا.	3
					الترقية في شركتكم تتم حسب معيار الكفاءة.	4
					العامل راض عن الحوافز الممنوحة له.	5
					الترقية في شركتكم تتم حسب الأقدمية.	6
					العدالة في توزيع المنح والعلاوات.	7
<b>الحوافز المعنوية</b>						<b>النوع الثاني</b>
					الشركة توفر لك ظروف عمل ملائمة بغية العمل.	1
					الإدارة تقدم الشكر والعرفان لموظفيها إزاء العمل.	2
					العامل لديه الدافعية والرغبة في العمل.	3
					طريقة تعامل المدير معكم تحفزكم للعمل أكثر.	4
					إشراك العاملين في إتخاذ القرار الإداري.	5
					يحصل العامل على خدمات صحية, إجتماعية, وثقافية من أجل ترفيهه و توفير الراحة له.	6
					معارف وقدرات الفرد العامل وطموحاته تتوافق مع منصبه الوظيفي.	7

## ملحق رقم 2: أعضاء لجنة التحكيم

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة

الإمضاء	الرتبة	الإسم واللقب
	أستاذ محاضر (أ)	طلحي فاطمة الزهراء
	أستاذ محاضر (أ)	بلالية ربيع
	أستاذ محاضر (ب)	نايلة حمزة

ملحق رقم 3: نتائج إختبار الإتساق الداخلي بين العبارات وبعد نمط القيادة الديمقراطي في المؤسسة.

Correlations

		X	الفائد يستشير مرؤوسيه عند إتحاد القرارات	الفائد يعتمد على مخارج الكفاءه	الفائد عادل في توزيع المهام والأنشطه بيدكم	الفائد بتحدث بظرف مع موظفيه	الفائد سهل عمليه الإتصال بين مرؤوسيه لإعطاء التوجيهات والفعليات
X	Corrélation de Pearson	1	.623**	.716**	.588**	.700**	.676**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد يستشير مرؤوسيه عند إتحاد القرارات	Corrélation de Pearson	.623**	1	.441**	.290*	.433**	.508**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.013	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد يعتمد على مخارج الكفاءه	Corrélation de Pearson	.716**	.441**	1	.440**	.624**	.560**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد عادل في توزيع المهام والأنشطه بيدكم	Corrélation de Pearson	.588**	.290*	.440**	1	.542**	.395**
	Sig. (bilatérale)	.000	.013	.000		.000	.001
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد بتحدث بظرف مع موظفيه	Corrélation de Pearson	.700**	.433**	.624**	.542**	1	.581**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد سهل عمليه الإتصال بين مرؤوسيه لإعطاء التوجيهات والفعليات	Corrélation de Pearson	.676**	.508**	.560**	.395**	.581**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	72	72	72	72	72	72

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 4: نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد نمط القيادة الإستبدادي في المؤسسة.

		orrélations					
		X	الموظفون ينفذون الأوامر والقرارات الصادرة إليهم دون نظرها بأسئلة	القائد يتخذ القرار بنفسه ولا يبيأ رأيه موظفيه	القائد لا يشعر بالإرتياح عندما يشكك كأحد في قراراته	القائد يتبع أسلوب والتر هييم مع موظفيه	القائد يضع السياسات والخطط دون إشراك مروضيه
X	Corrélation de Pearson	1	.227	.212	.209	-.008	.088
	Sig. (bilatérale)		.055	.073	.078	.944	.465
	N	72	72	72	72	72	72
الموظفون ينفذون القرارات والأوامر الصادرة إليهم دون طرح أي أسئلة	Corrélation de Pearson	.227	1	.335**	.300*	.380**	.381**
	Sig. (bilatérale)	.055		.004	.010	.001	.001
	N	72	72	72	72	72	72
القائد يتخذ القرار بنفسه ولا يبيأ رأيه الآخرين	Corrélation de Pearson	.212	.335**	1	.551**	.376**	.440**
	Sig. (bilatérale)	.073	.004		.000	.001	.000
	N	72	72	72	72	72	72
القائد لا يشعر بالإرتياح عندما يشكك بأقرانه	Corrélation de Pearson	.209	.300*	.551**	1	.569**	.503**
	Sig. (bilatérale)	.078	.010	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
القائد يتبع أسلوب الترهيب مع موظفيه	Corrélation de Pearson	-.008	.380**	.376**	.569**	1	.473**
	Sig. (bilatérale)	.944	.001	.001	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72
القائد يضع الخطط والسياسات دون إشراك مروضيه	Corrélation de Pearson	.088	.381**	.440**	.503**	.473**	1
	Sig. (bilatérale)	.465	.001	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

X		X	الفائد بنسماح وتيساهل مع الأفراد العاملين عند إرتكاب الأخطاء	الفائد بهتم بنتائج الأعمال أكثر من معرفة تفاصيل العمل	العاملين لديهم كامل الحرية في مايقطون	الفائد يتنازل عن سلطة إخذ القرار لمرؤوسيه	الفائد عاطفي ولايتبر الحماس وليست لديه الجرأه
X	Corrélation de Pearson	1	.623**	.716**	.588**	.700**	.676**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد بنسماح وتيساهل مع الأفراد العاملين عند إرتكاب الأخطاء	Corrélation de Pearson	.623**	1	.441**	.290*	.433**	.508**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.013	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد بهتم بنتائج الأعمال أكثر من معرفة تفاصيل العمل	Corrélation de Pearson	.716**	.441**	1	.440**	.624**	.560**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
العاملين لديهم كامل الحرية في مايقطون	Corrélation de Pearson	.588**	.290*	.440**	1	.542**	.395**
	Sig. (bilatérale)	.000	.013	.000		.000	.001
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد يتنازل عن سلطة إخذ القرار لمرؤوسيه	Corrélation de Pearson	.700**	.433**	.624**	.542**	1	.581**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72
الفائد عاطفي ولايتبر الحماس وليست لديه الجراة	Corrélation de Pearson	.676**	.508**	.560**	.395**	.581**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	72	72	72	72	72	72

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 5: نتائج إختبار الإتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحوافز المادية في المؤسسة.

**Corrélations**

		Y	المراتب التي تحصل عليه مني حلجلك ورغبتك	الحلجك في هذه المؤسسة مني لرخص الشراية
Y	Corrélation de Pearson	1	.577**	.663**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	72	72	72
المراتب التي تحصل عليه مني حلجلك ورغبتك	Corrélation de Pearson	.577**	1	.319**
	Sig. (bilatérale)	.000		.006
	N	72	72	72
الحلجك في هذه المؤسسة مني لرخص الشراية	Corrélation de Pearson	.663**	.319**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.006	
	N	72	72	72
المؤسسة التي تحمل لها تمنحك حوافز كحلاوات مثلا	Corrélation de Pearson	.676**	.479**	.473**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	72	72	72
الشراية في شركتكم تم حسب محار الخطأة	Corrélation de Pearson	.626**	.041	.530**
	Sig. (bilatérale)	.000	.733	.000
	N	72	72	72
الحلجك راض عن الحوافز الممنوحة له	Corrélation de Pearson	.542**	.215	.253*
	Sig. (bilatérale)	.000	.070	.032
	N	72	72	72
الشراية في شركتكم تم حسب الإكزيمة	Corrélation de Pearson	.571**	.266*	.474**
	Sig. (bilatérale)	.000	.024	.000
	N	72	72	72
المدالة في توزيع المنح والملاوات	Corrélation de Pearson	.583**	.301*	.277*
	Sig. (bilatérale)	.000	.010	.018
	N	72	72	72

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 6: نتائج اختبار الإتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحوافز المعنوية في المؤسسة.

Corrélations

		Y	الشركة توافر لك ظروف عمل ملائمة بنخبة العمل	الإدارة تهم الشكر والأدراك لموظفيها إزاء العمل
Y	Corrélation de Pearson	1	.640**	.545**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	72	72	72
الشركة توافر لك ظروف عمل ملائمة بنخبة العمل	Corrélation de Pearson	.640**	1	.528**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	72	72	72
الإدارة تهم الشكر والأدراك لموظفيها إزاء العمل	Corrélation de Pearson	.545**	.528**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	72	72	72
الدخل له الملائمة والرغبة في العمل	Corrélation de Pearson	.666**	.424**	.338**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.004
	N	72	72	72
طريقة تعامل المدير معك تحفزكم للمعمل أكثر	Corrélation de Pearson	.491**	.425**	.311**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.008
	N	72	72	72
إشراك العاملين في إتخاذ القرار الإداري	Corrélation de Pearson	.488**	.265*	.095
	Sig. (bilatérale)	.000	.025	.429
	N	72	72	72
بحصل الدخل على خدمات صحية، اجتماعية، وثقافية من أجل ترفيهه وتوافر الراحة له	Corrélation de Pearson	.529**	.326**	.084
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.483
	N	72	72	72
معارف ومهارات الفرد الدخل وظموحله تتوافق مع منصبه الوظيفي	Corrélation de Pearson	.594**	.243*	.205
	Sig. (bilatérale)	.000	.040	.084
	N	72	72	72

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## ملحق رقم 7: نتائج إختبار ثبات الإستبيان

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.876	29

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.820	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.849	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.820	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.781	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.747	7

## ملحق رقم 8: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y	.116	72	.003	.971	72	.097
X	.065	72	.200*	.991	72	.882

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## ملحق رقم 9: نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

## Statistiques

		ماهو الجنس المستجيب؟	ماهي الحالة العائلية؟	ماهو المؤهل العلمي؟
N	Valide	72	72	72
	Manquant	0	0	0

## ماهو الجنس المستجيب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	38	52.8	52.8	52.8
	أنثى	34	47.2	47.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## ماهي الحالة العائلية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أعزب	24	33.3	33.3	33.3
	متزوج	47	65.3	65.3	98.6
	أرمل	1	1.4	1.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## ماهو المؤهل العلمي؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	متوسط	2	2.8	2.8	2.8
	ثانوي	12	16.7	16.7	19.4
	ليسانس	23	31.9	31.9	51.4
	تقني	10	13.9	13.9	65.3
	ماسنر	18	25.0	25.0	90.3
	دراساتعليا	7	9.7	9.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Statistiques

		ما هو العمر؟	ما هي الخبرة المهنية؟	ما هو الدخل المستجيب؟
N	Valide	72	72	72
	Manquant	0	0	0

ما هو العمر؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	سنة 30 إلى أقل من 18 من	14	19.4	19.4	19.4
	سنة 40 إلى أقل من 30 من	31	43.1	43.1	62.5
	سنة 50 إلى أقل من 40 من	25	34.7	34.7	97.2
	سنة 50 فما فوق من	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

ما هي الخبرة المهنية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	سنوات 10 إلى أقل من 5 من	34	47.2	47.2	47.2
	سنة 15 إلى أقل من 10 من	15	20.8	20.8	68.1
	سنة 20 إلى أقل من 15 من	16	22.2	22.2	90.3
	سنة 25 إلى أقل من 20 من	5	6.9	6.9	97.2
	سنة 25 فما فوق من	2	2.8	2.8	100.0
Total	72	100.0	100.0		

ما هو الدخل المستجيب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu muli
Valide	دج 35000 إلى أقل من 20000 من	10	13.9	13.9	13.9
	دج 45000 إلى أقل من 35000 من	18	25.0	25.0	38.9
	دج 50000 إلى أقل من 45000 من	23	31.9	31.9	70.8
	دج 65000 إلى أقل من 50000 من	13	18.1	18.1	88.9
	دج 65000 فما فوق من	8	11.1	11.1	100.0
Total	72	100.0	100.0		

ملحق رقم 10: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-

**Statistiques**

		c1	c2	c3
N	Valide	72	72	72
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2.9778	3.1878	2.9778
Ecart type		1.02177	0.9870	1.02177

**Statistiques**

x1

N	Valide	72
	Manquant	0
Moyenne		3.0478
Ecart type		0.93700

ملحق رقم 11: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور التحفيز في المؤسسة الوطنية للدهن -  
وحدة سوق أهراس-

### Statistiques

		C4	C5
N	Valide	72	72
	Manquant	0	0
Moyenne		3.0764	3.2361
Ecart type		1.03004	.96404

### Statistiques

x2

N	Valide	72
	Manquant	0
Moyenne		3.1563
Ecart type		.84487

ملحق رقم 12: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للقيادة الإدارية على عملية التحفيز المادي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.542 <sup>a</sup>	.177	.158	.87038

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	.438	1	.438	9.874	.003 <sup>b</sup>
	de Student	53.029	70	.758		
	Total	53.467	71			

a. Variable dépendante : alpha

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.533	.477		8.598	.000
	X	.340	.010	.091	3.142	.003

a. Variable dépendante : alpha

ملحق رقم 13: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للقيادة الإدارية على عملية التحفيز المعنوي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.523 <sup>a</sup>	.113	.094	.75719

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	1.897	1	1.897	5.554	.022 <sup>b</sup>
	de Student	40.134	70	.573		
	Total	42.031	71			

a. Variable dépendante : beta

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3.081	.415		7.569	.000
	X	.300	.009	.319	2.357	.022

a. Variable dépendante : beta

ملحق رقم 14: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للقيادة الإدارية على عملية التحفيز

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.513 <sup>a</sup>	.167	.147	10.35729

a. Prédicteurs : (Constante), X

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	203.730	1	203.730	8.749	.005 <sup>b</sup>
	de Student	7509.145	70	107.274		
	Total	7712.875	71			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	33.324	5.673		8.752	.000
	X	.172	.125	.389	2.958	.005

a. Variable dépendante : Y

ملحق رقم 15: إختبار الفروقات الإحصائية لأنماط القيادة الإدارية تبعا للبيانات الشخصية

- الجنس:

## Statistiques de groupe

	ماهو الجنس المستجيب؟	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	ذكر	38	44.8947	9.82217	1.59337
	أنثى	34	43.8824	10.01140	1.71694

Test des échantillons indépendants<sup>a</sup>

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales	.015	.904	.433	70	.667	1.01238	2.33985	-3.65431-	5.67908
	Hypothèse de variances inégales			.432	68.803	.667	1.01238	2.34237	-3.66076-	5.68553

a. Note de bas de page

- العمر :

## ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	67.089	3	22.363	.223	.880
Intragruppes	6828.411	68	100.418		
Total	6895.500	71			

- الحالة العائلية :

## ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	439.215	2	219.608	2.347	.103
Intragruppes	6456.285	69	93.569		
Total	6895.500	71			

- المؤهل العلمي :

## ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	597.882	5	119.576	1.253	.295
Intragruppes	6297.618	66	95.418		
Total	6895.500	71			

- الخبرة المهنية:

## ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	160.580	4	40.145	.399	.808
Intragroupes	6734.920	67	100.521		
Total	6895.500	71			

- الدخل :

## ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	917.434	4	229.359	2.571	.046
Intragroupes	5978.066	67	89.225		
Total	6895.500	71			